



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 1
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

Neiva, enero 11 de 2019

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Víctor Alfonso Buitrago Díaz, con C.C. No. 7.716.449 de Neiva, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado: Direccionamiento estratégico y prospectivo para la agencia Inversiones y seguros del sur Ltda. Presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Víctor Alfonso	Buitrago Díaz

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Quintero Bonilla	Alexander

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Administración de Empresas

FACULTAD: Economía

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Administración de Empresas

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2018 **NÚMERO DE PÁGINAS:**

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros_X_



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>		<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Planeación	Planning		6. Estratégico	Strategic	
2. Seguros	Insurance		7. Sostenibilidad	Sustainability	
3. Prospectiva	Prospective				
4. Competitividad	Competitiveness				
5. Riesgo	Risk				

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Este estudio buscó dar respuesta al interrogante ¿Qué orientación debe adoptar la alta gerencia de la empresa Inversiones y Seguros del Sur Ltda., para que pueda proyectarse y ser competitiva en el largo plazo? El estudio se llevó a cabo mediante la descripción de la evolución de la empresa desde su constitución, el diagnóstico interno y externo a la organización, el análisis de la información, mediante la aplicación de herramientas que permitan fijar un rumbo para la organización y por último determinar el conjunto de acciones que faciliten lograr el posicionamiento y desarrollar su competitividad.

La metodología aplicada fue de tipo exploratorio y descriptivo, el universo de estudio fueron los empleados de la empresa. La recopilación de información se obtuvo mediante el análisis de documentos, entrevistas, encuestas, grupos focales y observación. En el tratamiento de la



información se aplicaron herramientas brindadas por el direccionamiento estratégico y la prospectiva.

Los resultados permitieron detectar que la empresa en su entorno presenta variedad de amenazas relacionadas con aspectos socioculturales, ambientales, políticos, económicos y de competencia. Variables que se deben tratar de contrarrestar para lograr el crecimiento y la supervivencia en el largo plazo. Así mismo encuentra oportunidades en aspectos tecnológicos, socioculturales y ambientales; que le permitirían la penetración de mercados.

En la etapa de análisis interno, se encontró que la agencia Inversiones y Seguros del Sur Ltda., tiene debilidades en aspectos relacionados con la estructura organizacional, situación financiera y dotación tecnológica. De igual manera presenta fortalezas como la experiencia en el mercado, capacidad instalada y referencias comerciales. Presenta una posición competitiva regular en el sector, debiendo dirigir las estrategias hacia la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

This study sought to answer the question: What direction should the senior management of the company Inversiones y Seguros del Sur Ltda. adopt, so that it can be projected and be competitive in the long term? The study was carried out through the description of the company's evolution from its constitution, the internal and external diagnosis to the organization and the information analysis by applying tools that allow setting a course for the organization, and lastly, determine the set of actions that allow achieving positioning and develop its competitiveness.

The methodology applied was exploratory and descriptive; the study population was 6 employees of the company, integrated by the permanent staff. The collection of information was



obtained through the analysis of documents, interviews, surveys, focus groups, and observation. Tools provided by strategic and prospective directing were applied in the information treatment.

The results allowed detecting that the company, in its environment, presents a variety of threats related to sociocultural aspects in its external environment, environmental, political, economic, and competition aspects. Variables that should be tried to counteract to achieve growth and survival in the long-term. In the same way, it is found opportunities in technological, sociocultural, and environmental aspects that would allow the markets penetration.

In the internal analysis stage, it was found that the agency Inversiones y Seguros del Sur has weaknesses in organizational structure aspects, financial situation, and technological endowment. In the same manner, it shows strengths such as market experience, installed capacity, and commercial references. It presents a regular competitive position in the sector that must direct strategies towards backward, forward and horizontal integration, penetration in the market, market development, products development, and strategic alliances.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Nombre Jurado: CESAR AUGUSTO PERDOMO GUERRERO

Firma:

Nombre Jurado: RAFAEL MÉNDEZ LOZANO

Firma:

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO PARA LA AGENCIA
INVERSIONES Y SEGUROS DEL SUR LTDA**

VICTOR ALFONSO BUITRAGO DIAZ

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NEIVA, HUILA
2018**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVO PARA LA AGENCIA
INVERSIONES Y SEGUROS DEL SUR LTDA**

VICTOR ALFONSO BUITRAGO DIAZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el grado de magister
En Administración de Empresas**

**Director
PhD (c). ALEXANDER QUINTERO**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NEIVA, HUILA
2018**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Neiva, Noviembre de 2018

Agradecimientos

Agradezco al ser supremo por haberme dado la oportunidad de alcanzar un peldaño más en mi vida. A mi familia y a mi pareja, los cuales sin ningún tipo de egoísmo me dieron su tiempo y todo el apoyo durante el transcurrir de este proceso académico. De igual manera agradezco a mi director de tesis, el Dr. Alexander Quintero, quien magistralmente supo darme las pautas necesarias para llevar a cabo este trabajo. Agradezco a mis compañeros maestrantes, quien, a lo largo de estos 2 años, me brindaron su amistad; sus conocimientos; su apoyo, e hicieron que este proceso académico, rompiera los esquemas formales y se convirtiera en una interacción bajo los principios de aprecio, confianza y respeto de todos y hacia todos los que participamos en él. Por ultimo quiero agradecer a mi Universidad Surcolombiana, siento inmenso orgullo de haber pertenecido a esta alma mater y desde luego el asumir con responsabilidad, la grandiosa tarea de convertirme en un gestor del cambio social y económico de la región y del país.

Resumen

Este estudio buscó dar respuesta al interrogante ¿Qué orientación debe adoptar la alta gerencia de la empresa Inversiones y Seguros del Sur Ltda., para que pueda proyectarse y ser competitiva en el largo plazo? El estudio se llevó a cabo mediante la descripción de la evolución de la empresa desde su constitución, el diagnóstico interno y externo a la organización, el análisis de la información, mediante la aplicación de herramientas que permitan fijar un rumbo para la organización y por último determinar el conjunto de acciones que permitan lograr el posicionamiento y desarrollar su competitividad.

La metodología aplicada fue de tipo exploratorio y descriptivo, el universo de estudio fueron los empleados de la empresa, integrado por el personal de planta. La recopilación de información se obtuvo mediante el análisis de documentos, entrevistas, encuestas, grupos focales y observación. En el tratamiento de la información se aplicaron herramientas brindadas por el direccionamiento estratégico y la prospectiva.

Los resultados permitieron detectar que la empresa en su entorno presenta variedad de amenazas relacionadas con aspectos socioculturales, ambientales, políticos, económicos y de competencia. Variables que se deben tratar de contrarrestar para lograr el crecimiento y la supervivencia en el largo plazo. Así mismo encuentra oportunidades en aspectos tecnológicos, socioculturales y ambientales; que le permitirían la penetración de mercados.

En la etapa de análisis interno, se encontró que la agencia Inversiones y Seguros del Sur Ltda., tiene debilidades en aspectos relacionados con la estructura organizacional, situación financiera y dotación tecnológica. De igual manera presenta fortalezas como la experiencia en el mercado, capacidad instalada y referencias comerciales. Presenta una posición competitiva regular en el sector, debiendo dirigir las estrategias hacia la integración

hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, planeación, seguros, prospectiva, competitividad, microseguros, riesgo, sostenibilidad.

Abstract

This study sought to answer the question: What direction should the senior management of the company Inversiones y Seguros del Sur Ltda. adopt, so that it can be projected and be competitive in the long term? The study was carried out through the description of the company's evolution from its constitution, the internal and external diagnosis to the organization and the information analysis by applying tools that allow setting a course for the organization, and lastly, determine the set of actions that allow achieving positioning and develop its competitiveness.

The methodology applied was exploratory and descriptive; the study population was 6 employees of the company, integrated by the permanent staff. The collection of information was obtained through the analysis of documents, interviews, surveys, focus groups, and observation. Tools provided by strategic and prospective directing were applied in the information treatment.

The results allowed detecting that the company, in its environment, presents a variety of threats related to sociocultural aspects in its external environment, environmental, political, economic, and competition aspects. Variables that should be tried to counteract to achieve growth and survival in the long-term. In the same way, it is found opportunities in technological, sociocultural, and environmental aspects that would allow the markets penetration.

In the internal analysis stage, it was found that the agency Inversiones y Seguros del Sur has weaknesses in organizational structure aspects, financial situation, and technological endowment. In the same manner, it shows strengths such as market experience, installed capacity, and commercial references. It presents a regular competitive position in the sector

that must direct strategies towards backward, forward and horizontal integration, penetration in the market, market development, products development, and strategic alliances.

Keywords: Strategic direction, planning, insurance, prospective, competitiveness, microinsurance, risk, sustainability.

Tabla de contenido

1.	Introducción	1
2.	Descripción del Problema.....	3
2.1.	Pregunta de investigación.....	5
3.	Objetivo General.....	6
4.	Justificación	7
5.	Marco de Referencia	9
5.1.	Antecedentes de la Estrategia.....	9
5.2.	Estado del Arte	9
5.3.	Marco Teórico y Conceptual.....	22
5.3.1.	El concepto de estrategia	22
5.3.2.	El concepto de prospectiva estrategica.	34
5.3.3.	La nocion de estrategia en la presente investigacion.....	36
5.	Metodología	36
5.1.	Métodos y estrategias de investigación.....	37
6.	Historia de la empresa.....	39
6.1.	Las primeras páginas de su historia.....	39
6.2.	Ha llegado la hora de partir	40
6.3.	Ha llegado la hora de volar	41
6.4.	Los primeros “pinitos” como empresario de los seguros.....	41
6.5.	Pisando fuerte; Bueno, no tan fuerte	42
6.6.	Borrón y cuenta nueva.....	43
6.7.	Buscando un nuevo rumbo.....	45
7.	Análisis externo	46
7.1.	Legal.....	46
7.1.1.	Ambiente político.....	47
7.1.2.	Acuerdo de paz	48
7.2.	Análisis económico	49
7.2.1.	Comportamiento del PIB	50
7.2.2.	Comportamiento del Dólar	51
7.2.3.	Inflación	52

7.2.4.	Tasa de interés.....	52
7.2.5.	Nivel de empleo y desempleo en Colombia	53
7.2.6.	Aspectos tributarios	53
7.2.7.	Ingresos de los servicios el sector de seguros.....	55
7.3.	Análisis sociocultural.....	55
7.3.1.	Tendencias en el consumo.....	58
7.4.	Análisis Tecnológico.....	61
7.4.1.	Tendencias tecnológicas para el sector asegurador	62
7.5.	Aspectos ambientales	67
7.6.	Perfil competitivo.....	68
7.6.1.	Análisis fuerzas competitivas de PORTER..	72
8.	Análisis interno	76
8.1.	Proceso administrativo y estilo gerencial.....	76
8.2.	Situación Financiera.....	77
8.2.1.	Indicadores de liquidez.....	78
8.2.2.	Indicadores de actividad	79
8.2.3.	Nivel de endeudamiento	79
8.2.4.	Indicadores de rendimiento.....	80
8.3.	Proceso operativo	80
8.3.1.	Capacidad instalada	80
8.3.2.	Dotación tecnológica	81
8.4.	Logística.....	81
8.4.1.	Sistema de adquisición de claves comerciales con las aseguradoras.....	81
8.4.2.	Gestión de recursos.....	82
8.5.	Gestión humana.....	83
8.5.1.	Nivel académico del talento humano.....	83
8.5.2.	Nivel de ausentismo y rotación.....	83
8.5.3.	Sistema de recompensas.....	83
8.5.4.	Clima laboral.....	83
8.5.5.	Motivación	84
8.6.	Gestión comercial.....	84

8.6.1.	Precios.....	84
8.6.2.	Inversión en publicidad.....	85
8.6.3.	Fidelización de clientes.....	85
8.6.4.	Distribución de clientes de la agencia.....	86
8.6.5.	Portafolio de servicios.....	88
8.6.6.	Logística comercial.....	89
9.	Etapa de aportación de la información.....	92
9.1.	Matriz EFE.....	92
9.2.	Matriz EFI.....	94
9.3.	Matriz del perfil competitivo.....	96
10.	Etapa de ajuste.....	99
10.1.	La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).....	99
10.2.	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	102
10.3.	Matriz de la estrategia principal.....	108
10.4.	Matriz Boston Consulting Group.....	109
11.	Análisis prospectivo.....	112
11.1.	Análisis de impactos cruzados.....	112
11.1.1.	Matriz vester (Oportunidades).....	112
11.1.2.	Matriz Vester (Amenazas).....	113
11.1.3.	Matriz vester (Fortalezas).....	115
11.1.4.	Matriz Vester (Debilidades).....	116
11.2.	Escenarios.....	118
11.2.1.	Escenario Optimista – futuro seguro.....	118
11.2.2.	Escenario pesimista – (de cabeza para estanco).....	118
11.2.3.	Escenario Intermedio – (Tibio, Tibio).....	119
12.	Conclusiones.....	120
13.	Recomendaciones.....	121
14.	Bibliografía.....	122

Lista de gráficos

Gráfica 1. Comportamiento del Dólar en los últimos diez años.....	51
Gráfica 2. Tasa de interés de intervención y DTF semana	53
Gráfica 3. Primas emitidas, acumulado enero-agosto 2018.....	55
Gráfica 4. Participación en el mercado de competidores- sector seguros.....	70
Gráfica 5. Fuerzas competitivas de Porter	72
Gráfica 6. Perfil competitivo total	97
Gráfica 7. Matriz PEEA.....	107
Gráfica 8. Matriz de la estrategia principal.....	108
Gráfica 9 Matriz Boston Consulting Group.....	110
Gráfica 10 Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (oportunidades).....	113
Gráfica 11 Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (Amenazas).....	114
Gráfica 12. Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (Fortalezas).....	115
Gráfica 13. Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (Debilidades)	117

Lista de tablas

Tabla 1. Sistema Categoría Monroy 2014, pág. 16.....	12
Tabla 2. Consolidado de los artículos revisados.....	19
Tabla 4. Propuesta metodología.....	37
Tabla 5. Panorama económico de Colombia	49
Tabla 6. Tasas de crecimiento en volumen de actividades financieras y de seguros 2018pr segundo trimestre	51
Tabla 7. Tasa efectiva de tributación corporativa en Colombia incluyendo pagos a seguridad social, territoriales y 4x1000 (% sobre utilidades).....	54
Tabla 8. Tendencias en el uso tecnológico del sector seguro	62
Tabla 9. Número de empresas por tipo de organización.....	69
Tabla 10. Distribución del mercado local por compañía de seguros.....	71
Tabla 11 Indicadores financieros de la empresa	78
Tabla 12. Clientes Corporativos De La Agencia	86
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	92
Tabla 14 Matriz de evaluación de factores interno (EFI)	94
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo	96
Tabla 16 Matriz PEEA.....	102
Tabla 17. Datos para el desarrollo de la matriz BCG	109
Tabla 18. Datos del mercado para el análisis de matriz BCG	109
Tabla 19. Variables motrices en las oportunidades	112
Tabla 20. Variables motrices en las amenazas.....	113
Tabla 21. Variables motrices en las Fortalezas.....	115
Tabla 22. Variables motrices en las (Debilidades)	116

1. Introducción

En Colombia las pequeñas y medianas empresas, también conocidas como PYMES, juegan un papel muy importante en la economía nacional. Son generadoras de empleo e impulsan la actividad económica, así mismo, son fuente de ingresos para el estado por conceptos de impuestos, dinamizan los mercados, generando desarrollo y oportunidades en el país.

En el departamento del Huila, el nivel de importancia de las PYMES es mucho mayor, ya que su desarrollo empresarial está bastante atrasado con respecto al resto del país, por lo tanto, se necesita de la integración de diversas fuerzas que puedan incidir activamente en el desarrollo de las empresas. Desde la inversión y la ejecución de planes de desarrollo bien estructurados, por parte de las entidades públicas. Hasta la asociación entre empresas, que permita forjar cadenas para el desarrollo social de la región. En cuanto al aporte que puede brindar la academia, se evidencia que es vital, mediante la aportación de conocimiento e investigación.

El sector empresarial en nuestro departamento necesita que se desarrollen organizaciones con importantes ventajas competitivas y con una gestión gerencial proactiva. En este sentido, para efectos prácticos de la aplicación de conocimiento, se realizó un estudio de caso aplicado en la agencia Inversiones y Seguros del Sur Ltda., una compañía con 4 años en el mercado, con centro de operaciones en la ciudad de Neiva y con cobertura a nivel regional.

Esta empresa es la muestra fehaciente del tesón que tienen los empresarios huilenses, ya que su origen fue causa de la necesidad de supervivencia por parte de su gestor, quien se levantó de una anterior quiebra total, con una empresa de la misma línea comercial y el mismo producto.

Actualmente esta empresa brinda al mercado regional soluciones a la medida, que permiten resolver necesidades específicas por medio del ofrecimiento de servicios de seguros generales de diversos tipos, entre ellos están los seguros de vehículos, seguros de vida individual y grupo, seguros de responsabilidad civil contractual y extracontractual, entre otros. Para ofrecer los anteriores productos, la agencia Inversiones y Seguros del Sur Ltda., se apoya en compañías de seguros como: Allianz, Liberty, SBS seguros, Seguros del Estado, Confianza Seguros, Aseguradora Solidaria, Hdi seguros y La Previsora.

Mediante este trabajo se pretende definir todos los potenciales de la empresa Inversiones y Seguros del Sur Ltda., para ser sostenible en el largo plazo, crecer y generar ingresos a la región, a sus empleados y desde luego a su dueño y posibles socios que llegue a tener. Todo esto por medio de la formulación del direccionamiento estratégico, el cual permitirá contar con un panorama amplio y objetivo que posibilite plantear nuevas estrategias, a partir de instrumentos existentes, logrando un beneficio para la empresa y los stakeholders. Como también, generar un beneficio personal en los procesos de aprendizaje e interiorización y aplicación del saber en la empresa.

2. Descripción del Problema

Es una realidad que las empresas que nacen y se desarrollan en un ambiente orientado básicamente por la intuición, terminan sufriendo altibajos que afectan su operación comercial y administrativa. El valor de las empresas se basa en el crecer y permanecer (Thiel, 2014). No obstante, son escasas las organizaciones que logran resistir por largo tiempo la presión de la competencia y sobre todo del mercado.

En las organizaciones es imperativo que la gerencia se resuelva preguntas como: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Qué es valor para el cliente?, ¿Cuál será nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?, preguntas derivadas del texto de “La Gerencia de Empresas”, de Peter Drucker. Los anteriores interrogantes, parecieran sencillos de responder, sin embargo, son pocos los emprendedores y gerentes que realizan este ejercicio a profundidad y apropiando la técnica.

Diseñar una ruta hacia la perdurabilidad de las organizaciones en el contexto social resulta importante, apoyar ciertos aspectos que, eventualmente, pueden soportar la formulación de políticas, planes y metas específicas (Vélez & Garzón, 2005). Las anteriores son razones de suficiente peso, debido a que, según el trabajo de Cunha (2008), la muerte empresarial se produce, en esencia, por elegir estrategias equivocadas. Esto, sin lugar a dudas, puede tener raíz en las diferencias entre los accionistas y la eventual prepotencia presente en algunas grandes empresas.

El ejercicio de planificar estratégicamente en la “gran empresa” en Colombia tiene la influencia de los enfoques de estrategia emitidos por las grandes escuelas de administración, lo cual les permite competir en el mercado con mayores posibilidades de éxito. “Mientras que en la gran empresa colombiana es evidente que se cuenta con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesaria para el manejo de la planeación

estratégica, en la pequeña y la mediana empresa por lo regular se carece de planes escritos o documentos” (Sánchez Quintero, 2003).

En la historia empresarial, se evidencia que una de las causas por la que fracasa un negocio es por el ejercicio de planificar mentalmente, con el correr del tiempo, la alta gerencia olvida cuáles eran las metas, los objetivos. De acuerdo con la revista PYMELHELP en su artículo: “¿Por qué fracasa un negocio?”, las ideas deben plasmarse por escrito. En relación, Béjar (2016) menciona: “una de las razones por las que las empresas fracasan es por la falta de un plan estratégico, que incluya: la definición y actualización constante de su Modelo de negocios, así como de su Visión y Misión de negocios” (P.2).

La ausencia de la racionalidad en la estrategia, genera la discontinuidad, cambio de rumbo, cambio de pareceres, abandono de la estrategia y la sumisión a la subjetividad del administrador del momento, afectando negativamente la inversión, los plazos y la moral de la organización. Lo anterior nos traslada a analizar en nuestro caso de estudio: La empresa Inversiones y Seguros del Sur Ltda., que en la formulación de la estrategia carece de este componente racional, debido a la inexistencia de un plan estratégico que le permita a la alta gerencia fijar objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una positiva gestión gerencial en el mediano y largo plazo.

La presión del mercado y la competencia obliga a la alta gerencia a generar una reacción ante las situaciones externas. A nivel mundial, la industria de los seguros ha tenido un crecimiento asombroso y ya está catalogada como una de las que más generan riqueza. Desde luego, Colombia tiene unas variables que la hacen muy distinta, pero sin lugar a dudas puede ser este un negocio, que, si se planifica muy bien, puede dar buenos dividendos y sostenerse en el tiempo.

Por lo tanto, la toma de decisiones para la alta gerencia recientemente se ha tornado incierta respecto a las acciones que deben emplear para lograr que la empresa sobreviva y sea competitiva en el largo plazo. De contar con herramientas que le permitieran dimensionar ese “futuro deseado” muy seguramente se implantarían en la empresa.

No obstante, las herramientas para obtener el futuro deseado, se pueden encontrar en las estrategias y en herramientas de la prospectiva, con miras a detectar mercados y/o modelos de negocio, en los cuales la organización puede tener más oportunidades de desarrollarse y ser más competitiva.

2.1. Pregunta de investigación

Por las razones expuestas, amerita plantearse la siguiente situación problemática:

¿Qué orientación debe adoptar la alta gerencia de la empresa Inversiones y Seguros del Sur Ltda., para que pueda proyectarse y ser competitivos en el largo plazo?

3. Objetivo General

Diseñar y proponer a la alta gerencia de la empresa Inversiones y Seguros del Sur Ltda. Una orientación estratégica que le permita lograr un posicionamiento competitivo y sobrevivir en el largo plazo.

De igual manera en el desarrollo de este trabajo se pretende cumplir con los siguientes objetivos específicos:

1. Describir la evolución de la empresa desde su constitución.
2. Realizar un diagnóstico interno y externo a la organización.
3. Realizar el análisis de la información, mediante la aplicación de herramientas que permitan fijar un rumbo futuro para la organización.
4. Determinar el conjunto de acciones que permita lograr su posicionamiento y desarrollar su competitividad.

4. Justificación

La revisión de los antecedentes de investigación sobre la estrategia a nivel mundial y en Colombia, el análisis de los diferentes postulados y perspectivas teóricas relacionadas con la estrategia y la prospectiva, permite obviar que la apropiación de la acción estratégica es una necesidad perentoria para las empresas transformarse, canalizar sus fuerzas y utilizar todos sus recursos en pro de ganar participación del mercado en el cual operan.

En este sentido, el presente trabajo de investigación encuentra su justificación teórica y metodológica, en el propósito de identificar los aportes que se han realizado en este campo del conocimiento, los desarrollos, las tendencias, los modelos y las metodologías, entre otros aspectos, que permitirán reconocer y apropiar los conocimientos necesarios para orientar y realizar un ejercicio práctico en la empresa Inversiones y Seguros del sur LTDA, con miras a la formulación de un direccionamiento estratégico que combine herramientas prospectivas.

Es importante resaltar que para la alta dirección de la empresa Inversiones y Seguros del sur LTDA el desarrollo de este documento será de gran utilidad, debido a que por primera vez se realizará la descripción histórica de la empresa, lo cual permitirá conocer y evidenciar los hitos que fueron claves para la sobrevivencia de la Agencia en el mercado. También permitirá conocer el diagnóstico de la empresa en su estado actual, comprendiendo el entorno interno y externo de la misma.

Lo anterior con el objeto de realizar los análisis pertinentes y reunir los elementos suficientes para el diseño de una propuesta estratégica, armonizada a la prospectiva empresarial que genere la posibilidad de proyectar y reconocer, desde la estrategia, escenarios

futuros, que motiven a la alta dirección a desarrollar acciones proactivas para la construcción de la organización deseada.

Además, el desarrollo de este estudio, en el marco de trabajo de grado, me permitirá obtener el título de Magister en Administración de Empresas de la universidad Surcolombiana. A la vez, alentado por la acción social de la Universidad Surcolombiana, en la aplicación de conocimiento en la región, debido a que en la economía del país también resulta de vital importancia el fortalecimiento empresarial, por la posibilidad de contribuir significativamente a la generación de empleo, desarrollo sostenible y crecimiento económico.

5. Marco de Referencia

5.1. Antecedentes de la Estrategia

El documento aquí presentado es una revisión de autores e ideas relacionados con la estrategia, lo cual permitirá dar respuesta a ¿qué es la estrategia? Los autores Chandler, Andrew, Mintzberg, Porter, Prahalad y Hamel, aquí relacionados, son algunos de los desarrolladores de la respuesta, al igual que acompañan sus posturas con aspectos complementarios de la estrategia, las cuales han sumado a la heurística (método para aumentar el conocimiento) de la estrategia.

También se recoge el estado reciente de algunos de los postulados respecto de la estrategia, que han derivado en aproximaciones que han sido desarrolladas por las duplas de investigadores Taieb Hafsi y Howard Thomas y la de Rajiv Nag y Donald C. Hambrick, con miras a sumar al estado del arte de la estrategia. Dicha elaboración ha enriquecido, fortalecido, permitido nuevas líneas de trabajo, además de explicar el proceso de formulación de la estrategia.

Al finalizar, se presentan las conclusiones y se anexa la matriz de las principales definiciones de Estrategia Empresarial (Castellanos Narciso, 2014).

5.2. Estado del Arte

Para la revisión de la literatura o estado del arte, en particular, sobre la estrategia, y con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, es decir, hacia dónde va, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están implementando, cómo se está trabajando, qué innovaciones metodológicas están

incursionando, qué hallazgos se están presentando, y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectiva, se tuvieron en cuenta tres (3) revistas especializadas en estrategia como lo son – Strategic Management Journal, Strategic Management Review, Academia of Management Review y dos (2) bases en español como scielo.org y redalyc.org, los cuales nos dan cuenta de algunos de estos aspectos.

El primer documento revisado es de Erdem Tekin (Tekin, 2015), cuyo objetivo de investigación es dar una visión general de los temas y estrategias que actualmente se registran en el Strategic Management Journal en los años 2013/2014. Evalúa tentativamente qué temas utilizan actualmente los gerentes, y evalúa las posibles diferencias y coincidencias entre la investigación y la práctica. Los temas más importantes encontrados en la investigación son: Actuación (relacionados con la firma, rendimiento, crecimiento firme, ganancias y costos); dirección (tienen que ver con alta dirección y estrategia y formación de estrategia); estructuras organizacionales (abordan lo que compete a redes, alianzas estratégicas y fusiones y adquisiciones); cambio estratégico (presenta el contexto de la innovación y la tecnología); factores ambientales (tópicos incluidos están relacionados con el entorno de la empresa, la industria de la empresa y la responsabilidad social corporativa); marketing (tiene en cuenta la promoción, posicionamiento y segmentación); recursos (principalmente relacionados con recursos humanos).

El siguiente documento es una convocatoria que realiza la Strategic Management Journal del año 2015 (Helfat, 2015), donde formula preguntas para temas de investigación relacionados con la estrategia, estas son algunas de las preguntas que formula: ¿qué caracteriza a los procesos estratégicos exitosos? ¿Qué dosis de estrategias involucra a personas con diferentes roles en la organización? Desde que Mintzberg y Burgelman

comenzaron a cuestionar la división aparentemente inocente entre los procesos estratégicos y la implementación, muchos académicos han intentado comprender los procesos y las prácticas estratégicas en las organizaciones.

En el documento titulado *Strategic Agility: A State of the Art. Introduction to the Special Section on Strategic Agility* (Weber & Tarba, 2014), se presenta un enfoque de estrategia denominado “agilidad estratégica”, en la que desarrolla la adaptación de las organizaciones frente a los entornos imprevistos. Este enfoque resulta “novedoso” en la estrategia en la medida que en la literatura no es muy citado. En dicho enfoque la agilidad estratégica requiere de cambios regulares, los cuales son variados y fuertes. También se requiere velocidad para detectar las variaciones del entorno y de inversión de recursos que permitan la flexibilidad y rapidez necesarias para responder a entornos volátiles.

En (Monroy Leandro, 2014), tuvo como objetivo de investigación, hacer una exhaustiva revisión de los documentos escritos sobre temas empresariales en países como Estados Unidos, Inglaterra, España y Colombia durante los años 2009 al 2013. La metodología que la autora utilizó, fue la revisión sistémica y análisis de documentos y artículos sobre estrategia y estructura. Así mismo, para determinar el alcance la investigación elaboró un inventario de fuentes, el cual constituye la unidad de análisis de la investigación.

El análisis documental, se inicia con la elaboración de los resúmenes analíticos educativos (RAE) de cada artículo leído y revisado para subirlo a la unidad hermenéutica en el software atlas T.I para su posterior codificación y sistematización, de forma que permita mantener organizada la información consultada y extraída de la base de datos que se construya, con el fin de identificar temas relacionados y tendencias (Monroy Leandro, 2014).

Las fuentes secundarias de investigación fueron seis revistas de las cuales 3 fueron en español los cuales fueron seleccionadas porque se encontró que tuvo mayor frecuencia en la publicación de artículos relacionados (Monroy Leandro, 2014).

Por otra parte, la investigación dejó un campo abierto para próximas investigaciones en las áreas de estrategia y estructura en las organizaciones, pero también logró la identificación de la importancia de la estructura y estrategia en las empresas en la vida académica, ayudando al desarrollo del aprendizaje a nuevos administradores, dando bases para crear ideas innovadoras y nuevas en el amplio camino de la gerencia.

La revisión documental arroja grandes hallazgos de cómo la estrategia ha cambiado y evolucionado al paso del tiempo y también desde la perspectiva del autor, quien con su conocimiento y experiencia dejaron un camino trazado para su continua investigación y aplicación en las diferentes organizaciones alrededor del mundo.

Este documento permite darle una vista rápida y serena a un tema del cual poco se ha investigado en el área administrativa. Además, ha sido siempre tratado como un plan o un método a seguir.

Tabla 1. Sistema Categoría Monroy 2014, pág. 16

Fuente: (Monroy Leandro, 2014)

Familias	Categoría primer orden	Categoría segundo orden	Categoría tercer orden
Estructura	Procesos organizativos	Competitividad	Ventaja competitiva
		Liderazgo	Habilidades del líder
	Desarrollo del producto	Integración vertical	
		Integración horizontal	
	Ventaja competitiva	Marketing internacional	
	Innovación	Capacidad productiva	
Gestión de talento humano	Talento humano		

Estructura del mercado		
Diversificación	Desarrollo de producto	
Procesos administrativos	Toma de decisiones	Comportamiento competitivo
Cultura organizacional	Desempeño organizacional	
Formación de alianzas		
Misión empresarial	Responsabilidad social	
Procesos productivos	Productividad	
Gestión	Creación de valor	
Gerente	Liderazgo	
Innovación	Procesos tecnologías	
Paradigmas estratégicos	Sistema de control	
Desarrollo organizacional	Modelo de negocio	
Estrategia internacional		
Ventaja competitiva		
Gestión global		
Estrategia empresarial	Competitividad	Ventaja competitiva
	Liderazgo	Habilidades de líder
	Gestión de marca	
Estrategia de marketing	Marketing internacional	
Estratégica operativa	Capacidad productiva	
Pensamiento estratégico	Capacidad productiva	
Competitividad		
Innovación		
Investigación		
Desarrollo de producto		
Pensamiento estratégico		
Poder directivo	Oportunista directivo	
Estrategia de diversificación	Teórica de recursos	

Productividad	Desempeño organizacional	Resultados empresariales
---------------	-----------------------------	-----------------------------

Por último, el artículo elaborado por Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez y Castro Ríos (Noguera Hidalgo & Barbosa Ramirez, 2014), sobre la estrategia organizacional: una propuesta de estudio; tiene como principal objetivo, trazar una propuesta donde se reúna algunos de los retos para el estudio de la estrategia.

Se presenta una revisión que deja por sentado los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones. El documento nos lleva a través de los conceptos de los diferentes autores que han intentado crear un concepto de estrategia como lo son: Andrews (1971), MacMillan (1978), Ohmae (1989), Porter (1991), Ansoff (1964), entre otros, que por supuesto nos deja ver los avances en los conceptos y cambios a lo largo del tiempo.

En el artículo titulado “Critical exploration of prescriptive and emergent approaches to strategic management: A review paper” (Ahmed Jamil & Hussain Shah, 2015), brinda información sobre el concepto de estrategia, qué es estrategia y por qué la organización debe tener una estrategia sólida. También discute sobre las áreas centrales de la estrategia, es decir, el análisis estratégico, el desarrollo estratégico y la implementación estratégica para la gestión de la estrategia. De igual manera, se discutieron dos enfoques, a saber: el enfoque prescriptivo y el enfoque emergente para seleccionar la mejor idea posible y las predicciones sobre las consecuencias futuras, respectivamente.

El estado del arte, o del campo sobre la estrategia para el caso Colombia con miras a registrar lo que se ha dicho respecto de ella, hacia dónde va, que se conoce de ella, que se está haciendo, cuáles estudios se están desarrollando, qué tipo de metodologías se están

implementando, cómo se está trabajando, qué metodologías nuevas están incursionando, qué hallazgos se están presentando y qué se está entendiendo conceptualmente desde una u otras perspectivas, para lo cual se han revisado diez trabajos de grado de maestrías y especialización de las universidades Nacional, Andes, Jorge Tadeo Lozano, Javeriana y EAN.

Del documento titulado la Gestión empresarial y desarrollo (Reyes , 2012), se presenta la estrategia como modo de resolver las interacciones de la organización con el entorno. Aparece como idea fuerza la complejidad y cómo mediante el uso de las estrategias, se logran desentrañar la clave del éxito empresarial, tanto al interior como al exterior de la organización.

El documento “La innovación como estrategia para competir en el medio global” (Perez Toro, 2016), propone el empoderamiento de los actores en el marco de recursos, capacidades y el trabajo colaborativo, convirtiendo así a las estrategias resultantes, en herramienta para las iniciativas productivas y exportadores del país.

De esta manera la “Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos” (Sánchez Uribe, 2010), da cuenta de cómo la estrategia se convierte en la estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, se logra plantear una metodología que permita implementar una nueva estructura comercial como forma de fortalecer nuevos mercados.

El Estudio de Caso “Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en el municipio de Arauca a la estrategia de competitividad y auto sostenibilidad” (Lopez Cespedes, 2013), la estrategia refuerza a la organización como herramienta para la competitividad y auto sostenibilidad de la organización estudiada.

El documento denominado “Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional” (Parra Acosta, 2014), plantea a Porter como eje de la fundamentación teórica con miras a la obtención de ventaja competitiva, que le ha permitido a la multinacional transformarse, permanecer e internacionalizarse desde sus ventajas competitivas, obtenidas a partir de tener claro lo que quiere, cómo lo quiere. Esto último acerca la filosofía empresarial a Andrews y la adecuación de la estrategia y la estructura organizacional a los nuevos retos se aproxima a lo postulado por Chandler.

La investigación “La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción: un estudio de caso”, (Quintero Gutiérrez, 2015), centra a la innovación como objeto de búsqueda, para lo cual convierte la estrategia en el vehículo que le permite inyectar a las empresas del sector constructor la innovación. Por tanto, la estrategia en combinación con la innovación se convierte en la dominación para fortalecer el sector constructivo”.

El estudio llamado “Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes” (Pena Osorio, 2014), con lo cual pretende potenciar el espíritu emprendedor en la universidad, apelando a la estrategia en combinación con la innovación, de forma que se fortalezca el emprendimiento en la Universidad de los Andes.

El estudio denominad “Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica”, (Medina Barros, 2017), el autor busca determinar la percepción a partir de metodologías de auditoria que apuntan al modelo de planificación estratégica propuesto por Mintzberg: la estrategia como herramienta de la planeación empresarial.

En “Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balanced Scorecard” (Moreno Martinez, 2015), en donde ubica a la estrategia empresarial como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA, sin embargo, el autor busca reforzar la medición de desempeño alineándola con la estrategia empresarial al descubrir una importante carencia al respecto.

Por último, “La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX” (Ortiz Aristizabal, 2009), para dilucidar si la responsabilidad social empresarial RSE hace parte de su estrategia competitiva y, por tanto, herramienta para la competitividad empresarial.

De los análisis podemos indicar, que la muestra señala que el 40% de los temas relacionados con la estrategia, han apuntado a utilizarla como complemento o enfoque de distintas disciplinas.

De manera particular se ha centrado en potenciar la innovación, en campos como la gestión empresarial, fertilizantes orgánicos, construcción, emprendimiento universitario, en los cuales la estrategia logró encadenar, junto a aspectos como el liderazgo, la complejidad, la lógica difusa, los nuevos mercados y el emprendimiento, permitiendo dar salida a los objetivos que fueron planteados como objeto de investigación.

Encontramos también que la estrategia se ha utilizado como herramienta *per se* en trabajos de investigación relacionados con exportaciones, competitividad, planes de negocio, generación de valor, intervenciones empresariales, convirtiéndose así en el mecanismo *idóneo* para resolver, de manera específica, los problemas propuestos.

Asimismo, en los trabajos que estudiaron grandes organizaciones de carácter nacional o multinacional, la estrategia es transversal a su razón de ser, por lo cual es hacia ella que se proyectan o se enlazan los objetos de investigación.

De igual modo, se encontró que con un 20% presentó a la estrategia en procura de buscar ventajas competitivas, aplicándolo a una empresa que busca la proyección mundial, a partir de su producción tradicional.

De lo anterior podemos concluir que la estrategia en estos trabajos de investigación revisados, para los casos y problemáticas colombianas se utiliza tal como los teóricos clásicos la han planteado, es decir, en procura de conseguir la ventaja competitiva, lograr objetivos, establecer las políticas y en general diseñar la teleología organizacional.

También se encuentra que la estrategia, logra ser entendida como un medio más dentro de las posibilidades que tienen las organizaciones para la toma de decisión, para lo cual las entretejen o combinan con otras formas de planear o conceptualizarlas. Cabe destacar en estos trabajos de grado revisados, que las universidades en las cuales se han desarrollado, en particular, la universidad de los Andes ha utilizado la estrategia para potenciar procesos internos de emprendimiento, lo cual de por sí, indica el nivel de empoderamiento de la estrategia y la confianza como medio apropiándose de las bondades de distintas metodologías o modelos.

El entorno, si bien se asume que esté contenido en el desarrollo e implementación de estos enfoques estratégicos, no es mencionado explícitamente en los estudios, de manera tal, que no se puede determinar hasta qué punto se ha contemplado esta variable.

Lo anterior indica, con miras al registro, que la estrategia en el espectro de la literatura producida a partir de trabajos de grado, se mantiene en lo impartido teóricamente desde los

centros de pensamiento respecto de la misma. Es decir, este conocimiento es aplicado, y su destino parece ser el de seguir replicando los planteamientos y modelos desarrollados en los centros de poder.

Con respecto de lo anterior se puede agregar que los estudios se están desarrollando con miras a retomar e implementar los dictados clásicos de la estrategia, sus reinterpretaciones y énfasis. Los enfoques se aplican de manera textual y otros con algunos ajustes cuando la organización es de tamaño menor.

Los tipos de metodologías que se están implementando respecto de la estrategia, retoman aspectos planteados por Andrews, Mintzberg y Porter principalmente. Las metodologías que se observaron para delinearlas son textuales al diseño de plataformas estratégicas.

La forma como se está trabajando el concepto de la estrategia, no logra superar a las universalmente conocidas. De lo revisado se puede indicar que no se están desarrollando nuevas metodologías, ni tampoco se registraron nuevas que estén incursionando en el entorno del país.

No existen hallazgos que responda al qué es hacer estrategia. Y conceptualmente, se entiende desde los documentos revisados que existe una única perspectiva que es la aceptada desde la academia, los textos y la teoría.

Tabla 2. Consolidado de los artículos revisados.

No.	Título del proyecto	Autores	Año de elaboración	Universidad	Enfoque de la estrategia
1	Gestión empresarial y desarrollo	Giovanni E. Reyes	2012	Universidad del Rosario	La estrategia como complemento a la investigación y a la docencia acompañada a los

					conceptos como complejidad y liderazgo.
2	La innovación como estrategia para competir en el medio global	José Alberto Pérez Toro	2013	Universidad Jorge Tadeo Lozano	La estrategia como herramienta para las iniciativas productivas y exportadoras del país.
3	Aplicación de la lógica difusa para la evolución de una estrategia de innovación en el negocio de los fertilizantes orgánicos. Contribución de las actividades de marketing aplicadas en las fundaciones en los municipios de Arauca a la estrategia de competitividad y autosostenibilidad	Juan David Sánchez Uribe	2010	Universidad Nacional	La estrategia vinculada a la innovación y a la lógica difusa, como forma de fortalecer nuevos mercados
4	- Estudio de Caso Danone, una empresa de proyección mundial con una estrategia de expansión tradicional	Martha Inés López Céspedes	2013	Universidad Nacional	La estrategia como herramienta para la competitividad y autosostenibilidad de las fundaciones en Arauca
5	La formación de la estrategia de innovación en el sector de la	José Fabián Parra Acosta	2014	Universidad Nacional	La estrategia con miras a lograr ventajas competitivas.
6		Juliana Quintero Gutiérrez	2015	Universidad Nacional	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer

	construcción: un estudio de caso.				el sector constructivo
7	Propuesta Estratégica basada en innovación abierta para fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes	Sebastián Alejandro Pena Osorio	2014	Universidad de los Andes	La estrategia en combinación con la innovación con miras a fortalecer el emprendimiento en la Universidad de los Andes
8	Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica	Albeiro Alfredo Niño Ruiz	2017	Universidad EAN	La estrategia como herramienta de planificación.
9	Alineación de esquema de medición de desempeño de la Constructora COLPATRIA con a la estrategia organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del	Milton Giovanny Moreno Martínez	2015	Universidad Nacional	La estrategia como soporte de la generación de valor en la constructora COLPATRIA
10	Balanced Scorecard La responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX	Paula Catalina Ortiz Aristizábal	2009	Universidad Javeriana	La estrategia como herramienta para la intervención empresarial.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Marco Teórico y Conceptual

5.3.1. El concepto de estrategia. Alfred D. Chandler, en el libro Estructura y Estrategia de 1962 (Chandler, 1962), investigó la relación entre la estrategia y la estructura de cuatro de las grandes organizaciones del sector industrial de los Estados Unidos. Encontró que mantenían un accionar muy similar, pese a desarrollar objetos sociales distintos. Dicha investigación le permitió determinar entre otros aspectos, el papel de los empresarios en el direccionamiento de las organizaciones.

Identificó como un negocio de objeto comercial único, estaba ligado a una estructura funcional centralizada, pero ante las presiones del mercado, la diversificación empujaba a que las organizaciones se acomodaran, situación que puso en evidencia la división entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional, a la cual las organizaciones analizadas DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motors y Sears Roebuck mutaron y se “descentralizaron” (Chandler, 1962).

Fruto de este planteamiento surge el concepto de estrategia empresarial, y define a la estrategia como la que prescribe las metas y objetivos de una organización. “...La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (Chandler, 1962, pág. 196).

Precisó el concepto de la estructura y de sus aspectos como funcionalidad y comunicación: “La estructura se puede definir como el diseño de la organización a través de la cual se administra la empresa. Este diseño, ya sea formal o informalmente definido, tiene dos aspectos. Incluye, en primer lugar, las líneas de autoridad y comunicación entre las

diferentes oficinas administrativas y funcionarios y, en segundo lugar, la información y los datos que fluyen a través de estas líneas de comunicación y autoridad” (Chandler, 1962, pág. 196).

En dicho análisis Chandler detectó que las nuevas formas administrativas, se basaban en un conocimiento profundo e histórico de la organización. De igual forma, logró detectar que la estructura organizacional se adaptaba a las exigencias del mercado y que los patrones de crecimiento de la organización obedecían a los cambios en la economía norteamericana, es decir, que la estructura de la organización se acomodaba a dichos ciclos. Además, las reorganizaciones empresariales se daban en la medida del conocimiento de las prácticas exitosas en otras compañías, esto es, aprendían de las prácticas exitosas de otras empresas y de otros sectores (Chandler, 1962).

Adicionalmente, el concepto de que la estructura sigue a la estrategia, pues desde ese momento se consolidó como una de las máximas de las teorías sobre estrategia, “La tesis deducida de estas varias proposiciones es que la estructura sigue la estrategia y que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas” (Chandler, 1962, pág. 192).

También en el planteamiento encadenó las políticas empresariales a la estrategia:

“Parece prudente enfatizar la distinción entre la formulación de políticas y procedimientos y su implementación. La formulación de políticas y procedimientos puede definirse como estratégica o táctica. Las decisiones estratégicas se relacionan más con las actividades cotidianas necesarias para operaciones eficientes y sin problemas. Pero las decisiones, ya sean tácticas o estratégicas, por lo general requieren la implementación mediante una asignación o reasignación de fuentes: fondos, equipos o personal. Los planes estratégicos se

pueden formular desde abajo, pero normalmente la implementación de tales propuestas requiere los recursos, que solo la oficina general puede proporcionar. A pesar de las amplias líneas de política establecidas por esa oficina y con los recursos que asigna, los ejecutivos de los niveles inferiores llevan a cabo una decisión táctica” (Chandler, 1962, pág. 190).

Adicionalmente, indica sobre la especialización que las organizaciones van sufriendo, en la medida que la tecnología avanza y genera formas distintas dentro de la organización, las cuales deben ser atendidas por ejecutivos de forma tal que dediquen los esfuerzos e insumos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.

Kenneth Richmond Andrews, indica que la estrategia corporativa es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1984). Así mismo, hace referencia a que los aspectos que surgen en coyunturas del mercado no necesariamente hacen parte de la esencia de la estrategia.

El carácter de una organización se manifiesta en aspectos como la destinación de gastos, productos a desarrollar e impulsar, perfiles a seleccionar, y la promoción de los miembros de la organización. “...el carácter básico de una empresa y el núcleo de su especial competencia serán considerados separadamente de las manifestaciones de estas características a largo plazo en cambiar las líneas de productos, mercados y políticas designadas para hacer las actividades rentables de año en año” (Andrews, 1984).

El significado de la estrategia para la organización, ha de expresarse en términos de los productos, su funcionalidad. Indicar lo que hace o no hace la organización. También expresaría en que mercado se mueve y para el cuales se han diseñado los productos y su

distribución. También expresara la financiación y la rentabilidad. La ubicación y su presente y futuro (Andrews, 1984).

Andrews considera que la estrategia organizacional pese a que sea imperfecta o implícita, se puede deducir de la forma como transcurre el día a día. La estrategia tiene dos aspectos como son la formulación y la implementación.

Henry Mintzberg, indica que las estrategias son un patrón que se ha evidenciado a lo largo del tiempo y que es consistente. Considera que las estrategias en su ejecución, se muestran efectivas o no, por tanto, son las realizaciones las que sacan a la luz la estrategia efectiva. Es la conexión entre lo pensado y lo actuado, lo que revela cuál es la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las estrategias pueden formularse o implementarse, o ser el resultado de una situación en particular. Las que emergen pueden convertirse en patrones. Un ejemplo de este aspecto de la estrategia mencionada por Mintzberg respecto de Honda, la cual en los Estados Unidos logró hallar la estrategia a partir del ensayo y el error, pues les enseñó que quería el mercado, además de reconocer los ciclos de divergencia y convergencia, que le permite nuevas búsquedas, hasta enfocarse finalmente (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las organizaciones deben tener en cuenta el pasado con miras a prever el futuro, pues en esa observación detectan los patrones que forman su comportamiento que le ha de permitir evidenciar sus capacidades y su potencial como organización (Mintzberg, Crafting Strategy, 1987).

Para Mintzberg la estrategia es un plan y patrón, que ha de ser coherente con la conducta en el tiempo de la organización, en su historia. Requiere un plan (proyectado) y un poco de previsión (sombrilla) y algo de adaptación, es decir, como estratagema (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

Las estrategias que se ejecutan integralmente se llaman “premeditadas”, y no le generan ningún conocimiento a la organización. Las que no se concretaron “no realizadas” y las “emergentes” que corresponden a un modelo que no se premeditó, pero que se realizó y que no son controladas (Mintzberg, Crafting Strategy, 1987).

Considera Mintzberg que se deben “mezclar” de manera que se pueda pronosticar y simultáneamente tener la capacidad de maniobra frente a situaciones inesperadas. “las estrategias (y el proceso de management estratégico) pueden resultar vitales para las organizaciones, tanto por su ausencia como por su presencia” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia, 1999).

El autor utilizó la metáfora de las 5 ps para explicar la estrategia (Rosillo, 2018): La estrategia como plan es la intención, pauta de acción o maniobra. La estrategia es la amenaza.

La estrategia es un patrón, un flujo de acciones consistentes en el tiempo, intencionales o no y se centra en la acción.

La estrategia como pauta de acción: con miras a obtener ventajas, reducir las amenazas y dar línea sobre las acciones.

La estrategia como posición: Es la fuerza mediadora, o “acoplamiento”, entre organización y medio ambiente, ósea entre contexto interno y externo” y en procura de ubicar un “nicho” en el que se proteja la organización.

La estrategia como Perspectiva: Es la personalidad de la organización, la visión del mundo y su cultura e ideología.

Michael Porter, Considera que la estrategia es “la creación de una *posición única y valiosa* que comprende un conjunto distinto de actividades”, “para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 1996).

“...la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia”. “La esencia de la estrategia es elegir lo que no se hará” (Porter, 1996).

También postula que el mejoramiento continuo, ha conducido a las organizaciones a la homogeneidad e imitación, lo cual ha causado que la estrategia sea suplantada por la eficacia operacional.

El posicionamiento estratégico surge de la variedad, la cual significa mejor producción usando actividades diferentes, lo cual se traduce en una cadena de valor superior en el servicio. También de la satisfacción de las necesidades de un grupo de clientes específico, lo cual significa determinar el nicho al cual se le está dirigiendo la oferta y tercero de segmentar clientes a los cuales se les puede atender de distintas formas. “La estrategia consiste en combinar actividades” y que ellas “calcen” entre sí” (Porter, 1996).

Los trade-offs (compensaciones) significan que, si se quiere diferenciar por algo, se debe reducir o renunciar a otros aspectos, lo cual redundará en las prioridades de la organización.

El “calce” se logra mediante la coherencia simple que es la estrecha vinculación entre actividad y la estrategia general. Actividades que se refuerzan es el segundo aspecto del “calce” y significa que las acciones que desarrolle la organización sumen, esto es, que sean sinérgicas. Y la tercera es la optimización del esfuerzo lo cual significar gestionar adecuadamente la cadena de valor. “Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla” (Porter, 1996).

Loa teóricos basados en Competencias Centrales, indica que la competitividad de las organizaciones es el resultado de características internas y únicas que le permiten destacarse en el medio en el que se desenvuelve. Los promotores de esta propuesta son Prahalad y Hamel, Jay Barney y Dorothy Leonard Barton. Estas competencias están en las rutinas de la empresa (Alvarez Medina, 2003).

Se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales” (Alvarez Medina, 2003).

La teoría de Recursos y capacidades surge en la década de los años 50’s y 60’s frente a la necesidad de las grandes corporaciones de ser más flexibles, situación motivada por la crisis económica que condujeron a abandonar los planes corporativos a mediano plazo. En ese momento cambia el enfoque de la planificación corporativa a la dirección estratégica (Ibarra & Suárez, 2002).

Dicho desplazamiento corporativo, del foco de atención del entorno de las organizaciones a los aspectos internos de la organización, apuntaron al enfoque de la dirección estratégica, o sea, a la ventaja competitiva, la innovación y la importancia de los procesos internos.

De esta manera “los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa, y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para empresa” (Ibarra & Suárez, 2002).

3M y Honda, plantearon las estrategias sobre sus recursos y capacidades, luego de la cual buscaron la diversificación. Los investigadores sugieren que antes que establecer las estrategias a partir del mercado, se debe hacer desde los recursos y capacidades. “Los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, estas son la principal fuente de su ventaja competitiva” (Ibarra & Suárez, 2002).

Un aspecto importante es que pese a que la organización cuente con recursos y capacidades, no significa que sea suficiente, puesto que serán básicas, es decir, se deben “completar”, por tanto, “la esencia es asegurar que la estrategia empuje constantemente hacia los límites de las capacidades de la empresa, lo cual asegura no sólo el perfeccionamiento de las capacidades requeridas por la actual estrategia, sino también el desarrollo de las capacidades necesarias para hacer frente a los retos del futuro, como plantea Grant (1996)” (Ibarra & Suárez, 2002).

La gestión de conocimiento en la organización le permite fortalecer sus capacidades, “la única ventaja sostenible será la capacidad para aprender más rápido que la competencia,

pero aprender significa innovar, pues el saber adquirido tiene que aplicarse en la práctica. Pero hay que concebir la innovación” (Ibarra & Suárez, 2002).

El concepto de competencias Centrales surge de la posición de Prahalad y Hamel en el sentido de indicar que las organizaciones se estaban estandarizando en cuanto a calidad y costo de productos lo cual resultaban en aspectos menos importantes en la ventaja competitiva (Alvarez Medina, 2003).

J. Barney, indicó que, para potenciar la ventaja competitiva de la empresa, se deben presentar 4 indicadores en el servicio o producto como son “valioso, raro, inimitable e insustituible” (Alvarez Medina, 2003). Los recursos de las organizacionales se dividen en físicos, de capitales humanos y organizacionales. Los cuales les permiten proyectar y establecer una estrategia.

C.K. Prahalad y Gary Hamel, sostenía que “La competencia central es comunicación, entrega y un profundo compromiso de trabajar a través de límites organizacionales”. “Las competencias son el pegante que une los negocios existentes” (Prahalad & Hamel, 2018).

En ocasiones la alta dirección no percibe la importancia de ver las distintas unidades de negocios, como un portafolio de competencias de la organización, desperdiciando muchas veces la capacidad que se tiene. Y eso significa salirse de la administración tradicional y sentir el palpito de lo que está pasando. “La tarea crítica de la administración es crear una organización capaz de inspirar productos de funcionalidad irresistible o, aún mejor, crear productos que los clientes necesitan pero que todavía no han sido imaginados”. “concebir la corporación en términos de competencias fundamentales amplía el dominio de la innovación” (Prahalad & Hamel, 2018).

El enfoque de las unidades de negocio, impide relacionar las potencialidades y detectar la competencia central que conduce a la innovación. Indudablemente la competencia central les permite a las organizaciones desarrollar servicios y productos que hacen la diferencia y que únicamente saldrán a la luz a partir de las formas que la organización tiene para promoverlas. “A largo plazo, la competitividad se deriva de la habilidad para construir a menor costo y con mayor rapidez que los competidores, las competencias esenciales que producen artículos no previstos”.

Las pruebas que deben aplicarse para identificar las competencias esenciales de una organización son: 1. Provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados. 2. debería hacer una contribución significativa a los beneficios que el cliente percibe del producto final. 3. Difícil de imitar por los competidores.

La competencia central o fundamental genera productos centrales. La organización está obligada a preguntarse (Prahalad & Hamel, 2018):

“¿Cuánto tiempo podríamos preservar nuestra competitividad en este negocio si no controlamos esta particular competencia esencial? ¿Qué tan importante es esta competencia esencial para los beneficios percibidos del cliente? ¿Qué oportunidades futuras serían excluidas si perdiéramos esta competencia particular?”.

Taieb Hafsi, Howard Thomas advierten que el concepto de estrategia es el tradicional y sugiere que “necesitamos ir más allá de lo "práctico" para que podamos entender los patrones de la estrategia; así que planteamos como razón de ser de la estrategia de campo: "ayudar a través de heurísticas y metodologías creativas para la comprensión y transformación de la realidad"” (Hafsi & Thomas, 2005).

Consideran que las investigaciones sobre estrategia no abordan los problemas centrales de la organización y para los gerentes significa continuar en sus procesos sin atender a la teoría. “La búsqueda de conocimiento en la gestión estratégica debería, por lo tanto, seguir un camino diferente. Un enfoque significativo debe conciliar los hallazgos de la investigación con preocupaciones prácticas. Sin embargo, el significado y la relevancia de la investigación disciplinaria académica para la mejora de la práctica administrativa no son obvios, y los resultados de la investigación disciplinaria no se aplican directamente, excepto en combinación con otros hallazgos. En segundo lugar, su aplicación requiere cierta familiaridad con los fenómenos en cuestión” (Hafsi & Thomas, 2005).

En la conceptualización de la estrategia se han tomado dos caminos: uno es el holístico y el otro el analítico. Consideran que el enfoque holístico dominó la escena de la estrategia hasta 1970, y el analítico lo ha hecho desde 1980.

La investigación en la estrategia busca detectar los patrones o modelos que utilizan los gerentes y se basa en la observación. El otro aspecto es experimentar con un modelo y predecir cómo se comportaría en la realidad de la organización (Hafsi & Thomas, 2005).

El ambiente es determinante en los planteamientos de cualquiera de los enfoques en la investigación de la estrategia en la medida que define proceso como la innovación, la competencia y diversos factores decisivos en la organización.

Los modelos que se utilicen son ayudas para interpretar lo que sucede en las organizaciones y la manera como se pueden enfrentar el día a día y las exigencias.

Rajiv Nag y Donald C. Hambrick desarrollaron varios cuestionamientos investigativos y concluyen que “...el campo de la gestión estratégica se ocupa de las iniciativas, las mayores

intencionales y las iniciativas emergentes adoptadas por los ejecutivos (gerentes), en nombre de los propietarios, implicando la utilización de los recursos, para mejorar el desempeño de las firmas en su ambiente externo” (Nag & Hambrick, 2006).

Encuentran, que la gestión estratégica está fragmentada y, sin embargo, en los últimos 20 años ha tenido un gran éxito. Para poder aclarar lo que estaba sucediendo aplicaron distintos instrumentos y con expertos académicos construyeron la visión de lo que estaba sucediendo en el campo de la gestión estratégica (Nag & Hambrick, 2006).

Los límites de la gestión estratégica son amorfos, en los que dieron cuenta de la diversidad de interpretaciones, complejidades, enfoques, énfasis, multidisciplinariedad que condujeron a los investigadores que justamente la gestión estratégica es un gran vademécum de formas, que pese a su diversidad toda apuntan a un solo objetivo que los convoca y une (Nag & Hambrick, 2006).

Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington Plantean la estrategia como “la dirección y el establecimiento de las condiciones de una organización en el largo plazo, las cuales logran ventajas en un entorno cambiante a través de la configuración de sus recursos y capacidades, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los Stakeholders” (Micro Strategy and Strategizing, 2003).

Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington consideraron la estrategia “es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventaja en un entorno cambiante, gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesada” (Jhonson , Scholes , & Whittington, 2006).

5.3.2. El concepto de prospectiva estratégica. La proyección de las organizaciones en el tiempo, en procura de su sostenibilidad, requiere planear el corto y largo plazo, para lo cual la toma de decisiones guiadas debe conducir a visionar los escenarios futuros, de forma que se puedan contemplar alternativas con miras a la mejor opción.

La prospectiva se define como la herramienta de análisis que permite explorar y predecir el futuro en un determinado asunto. La Real Academia de la Lengua la define como el “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia” (Real Academia Española, 2018).

La prospectiva presenta ideas claves como son “el mundo cambia, pero los problemas permanecen, los actores clave en el punto de bifurcación, un alto a la comunicación de lo complejo, plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas heredadas, de la anticipación a la acción a través de la apropiación”, las cuales dan forma a las herramientas al método prospectivo entre los que se encuentran el método de escenarios, el análisis estructural y el análisis morfológico entre otros (Cereceda Meneses, 2018).

La prospectiva estratégica está ligada a la fijación de objetivos, y de estos a las acciones en el tiempo con miras a materializarlos, en donde la previsión es la forma de planear los futuros posibles, por tanto, “la acción sin objetivo no tiene sentido y la previsión suscita la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles, de ahí la expresión de “prospectiva estratégica” (Godet, 2009).

Las organizaciones que busquen la sostenibilidad en el tiempo, deberán contemplar las fases de la prospectiva estratégica como son el análisis situacional, previsión de tendencias, futuro alternativo y estrategias de acción (Forero Cruz, 2017).

El futuro no existe, en la medida que se está reelaborando permanentemente, sin embargo, el material del cual está hecho, es material reconocible, por tanto, se puede llegar a determinar desde hechos pasados y presentes. Esos futuros posibles deben ser acogidos por los actores que se implican en los procesos y que muy seguramente serán los usuarios en ese futuro escogido.

La historia tiene una tendencia en la que se han visto en juego, al igual que en el presente, propósitos o intencionalidades individuales y colectivas, las cuales entran en conjunción cuando se presenta un evento o acontecimiento inesperado, el cual se magnifica por parámetros que de una u otra forma definen el futuro.

El cambio es impulsado por factores como la demografía, los desarrollos tecnológicos, las afectaciones al medio ambiente, los valores, actitudes y creencias de los actores y grupos de interés, la economía global, las decisiones en el gobierno y las instituciones. La era de la información ha sido la gran impulsora que transforma el mundo previsible en uno imprevisible y complejo.

La prospectiva se refiere al futuro, lo que está por venir de forma tal que se explore o se haga predicción del mismo, escudriñando en el presente, revisándolo con otro enfoque de forma que se extraiga los insumos del futuro deseable.

Son múltiples las actitudes hacia el futuro, y la prospectiva estratégica trata de construir los cambios desde el presente, con miras al futuro que se desea construir. Ver a lo lejos, aclarar la acción presente permite las interpretaciones de la “realidad” que conduzcan a esa tendencia futura que sea la más deseable para las organizaciones.

Anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse y sobrevivir, fruto de la reflexión de los actores motivados y movilizados en la realización de las decisiones, que pueden permitir un futuro viable, digno mediante la identificación de los elementos claves del futuro.

5.3.3. La noción de estrategia en la presente investigación. De todo lo anterior, consideramos y entendemos la estrategia como la toma de decisiones de largo plazo, en procura de lograr ventajas, mejorar el posicionamiento en el entorno y frente a la competencia, logrando una diferenciación en el mercado, teniendo en cuenta los recursos y capacidades. La estrategia se construye admitiendo que puede haber un componente racional y otro emergente o intuitivo.

Iniciativas intencionales dadas por la perspectiva de largo plazo, que advierten y fijan los gerentes y cuadros directivos; a partir de las cuales se determinan pautas de acción acordes a las capacidades y recursos que poseen la organización y con miras al desarrollo de competencias centrales que permiten el desarrollo de servicios conducentes a lograr un posicionamiento en el entorno competitivo de la organización.

5. Metodología

La metodología propuesta para realizar el direccionamiento estratégico corresponde a un estudio de caso aplicado en toda la población de la empresa: Inversiones y Seguros del Sur Ltda., debido a que es una PYME, geográficamente concentrada.

5.1. Métodos y estrategias de investigación

De acuerdo con la situación problemática, los objetivos establecidos y el marco referencial sobre estrategia y la noción de la estrategia adoptada, se desarrolló una investigación de tipo exploratorio y descriptivo, con un enfoque metodológico consistente en el uso de herramientas de direccionamiento y análisis de la prospectiva.

El estudio se desarrolló en las instalaciones de la empresa Inversiones y Seguros del Sur Ltda. ubicada en Neiva, Huila. El universo de estudio fueron 5 empleados, integrado por personal de planta. En cuanto al criterio de inclusión, se tomaron en cuenta a todos los jefes y asistentes de cada área de la empresa.

Para el desarrollo de los objetivos, se plantea una propuesta metodológica que integra diversos componentes, elementos, variables y métodos, para efectos de facilitar la comprensión se diseñó la siguiente tabla.

Tabla 3. Propuesta metodología

Componente	Elementos	Variables/indicadores	Metodología
Creación de base de datos	Marco referencial	Estado del arte	Revisión documental
		Marco teórico y conceptual	
Historia de la empresa	Reseña histórica	Antecedentes de la estrategia	Entrevistas, análisis de documentos
		Cronología e hitos	
	Legal	Autobiografía	
	Político	Normatividad	
Análisis externo	Proceso de paz	Ambiente político	Análisis de documentos, entrevistas y observación.
	Económico	Consecuencias sociales del acuerdo de paz	
	Situación tributaria	Fuerzas macroeconómicas	
	Análisis sociocultural	Carga tributaria	
		Cambios en el consumo	

Análisis interno	Tecnológico.	Tendencias tecnológicas	Análisis de documentos, entrevistas, encuestas y observación.
	Ambiental	Regulación Ambiental	
	Perfil competitivo	Pólizas con componente ambiental	
	Proceso administrativo y estilo gerencial	Análisis de competidores (5 fuerzas de Porter)	
	Situación financiera y proceso contable	Estilo gerencial	
	Proceso operativo	Razones financieras	
		Análisis financiero	
	Logística	Capacidad instalada	
		Dotación tecnológica	
	Gestión humana	Sistema de adquisición de seguros	
Gestión de recursos			
Nivel académico del talento humano			
Nivel de ausentismo y rotación			
Sistema de recompensas			
Gestión comercial	Indicadores de gestión y desempeño		
	Clima laboral		
	Motivación		
	Precios		
	Inversión en publicidad		
	Fidelización de clientes		
	Distribución de clientes de la agencia		
Matriz DOFA	Portafolio de servicios	Análisis externo y análisis Interno	
	Logística comercial		
	Oportunidades		
	Amenazas		
Etapa de Ajuste	Fortalezas	Análisis externo y análisis interno	
	Debilidades		
	Fortaleza financiera		
	Fortaleza industrial		
	Estabilidad ambiental		
Matriz PEEA	Ventaja competitiva		

	Matriz de la estrategia principal	Ubicación de la empresa en el gráfico PEEA	Matriz PEEA
	Matriz BCG	Participación en el mercado Ventas del principal competidor Ventas de la empresa Ventas del año anterior	Análisis de documentos y entrevistas.
	Matriz IE	Resultados matriz EFE Y EFI	Análisis externo y análisis Interno
Prospectiva	Matriz MICMAC	variables externas	Análisis de documentos, entrevistas y grupos focales
	Matriz MACTOR	Actores	
	Formulación de escenarios	Análisis morfológico	

Fuente: Elaboración propia.

6. Historia de la empresa

6.1. Las primeras páginas de su historia

José Alirio Urriago Silva nace en el municipio de Garzón Huila el 12 de agosto de 1957. Tal como los “chiquillos” de esa época, su plan favorito era disfrutar de la inexistencia

de casi todo, a excepción del calor y compañía de sus 3 hermanos, sus amigos y desde luego su inocencia que estaba inmersa en todo su existir. Su campo de juego, era absolutamente todo lo que sus ojos a lo lejos alcanzaban a observar. De esta esta manera transcurrieron los años, hasta cumplir su primera docena de “agostos”. En ese momento en el que el pequeño José Alirio empieza a tener ganas de querer volar a pesar de no tener “alas”, ocurre el fallecimiento de su madre. En ese preciso instante pareciera que una “bola de fuego”, hubiese llegado para quemar las más valiosas páginas de la historia de aquel pequeño, sus hermanos y su padre.

Tras el suceso ocurrido, la unión familiar se rompe por completo. Tanta fue la tristeza y el desespero de José Alirio, que un día decidió subir a un camión que pasaba por su natal Garzón, y partir con rumbo desconocido, llevando consigo, tan solo su corazón arrugado, pues ya hasta la reserva de lágrimas se le había agotado de tanto llorar a su madre. Luego de un largo recorrido, llegó al municipio de Cajamarca Tolima, en el cual encontró después de algunos días de andar por allí sin rumbo, a un “fulano” que le brindó comida, alojamiento, algo de cariño y unos cuantos centavos, a cambio de trabajar en una fábrica de velas.

6.2. Ha llegado la hora de partir

Después de 3 años de no tener contacto con ninguno de sus familiares, José Alirio, fue ubicado por un tío hermano de su papá, en días próximos a la navidad del año 72. Aquel generoso hombre lo llevó de vuelta a Garzón, y se encargó de ponerlo nuevamente en el seno de su familia. Para ese entonces ya las cosas eran muy diferentes, pareciera que sus hermanos y su padre, se hubieran transformado en seres totalmente distintos. Razón por la cual José

Alirio, decide ir a vivir con su tío, quien lo acoge con cariño y ve por él hasta que cumple los 20 años de edad.

6.3. Ha llegado la hora de volar

Sin conocer la ciudad de Neiva, ni siquiera en “fotos”. Decide irse a tratar de reconstruir su vida y buscar un futuro. Durante su estadía en dicha ciudad, trabajó en diversas tareas, desde luego ajustadas a su perfil de inexperto y a su noveno grado de secundaria. Así transcurrieron unos 5 años en ese “ir y venir”, “haciendo y comiendo” como dice el “adagio” popular. Finalmente, por recomendación de un amigo, termina vendiendo seguros de vida y pólizas de capitalización. No se sabe cómo, quizás fue la “suerte de principiante” pero los negocios empezaron a salir, las cosas empezaron a cambiar y rápidamente se posicionó como un vendedor estrella. Transcurrieron los años y José Alirio crecía y crecía en el negocio de los seguros, y porque no mencionarlo, también crecía en el negocio de “tener familia”, pues durante aquellos buenos tiempos, se casó con la Sra. Yolanda, y fruto de esa unión, nació su primer y único hijo, a quien bautizó Iván Darío. Durante los años siguientes “Don José Alirio” trabajó con varias de las compañías que en ese momento existían, seguramente por su éxito del momento, se daba el lujo de escoger la que mejores comisiones le pagaran.

6.4. Los primeros “pinitos” como empresario de los seguros

Luego de años de experiencia, de conocer de cerca cada jugada y a cada jugador involucrados en este negocio, decide abrir en el año 2005 y a sus 48 años de edad, su agencia independiente de seguros, la cual registró en Cámara de Comercio de Neiva, como Inverseguros del sur Ltda. Su situación económica en aquel tiempo era muy buena, razón por

la cual, solo debía preocuparse por elegir el lugar, el color de los muebles y listo. En menos de lo que “canta un gallo”, ya tenía una oficina muy cómoda, dotada de todo lo necesario para la operación, y desde luego cuando se dice que, de todo, también se hace mención a sus 3 colaboradoras contratadas, muy bonitas y bien uniformadas, listas para iniciar la operación.

6.5. Pisando fuerte; Bueno, no tan fuerte

Durante largos años la agencia Inverseguros del sur LTDA, fue líder en Neiva y el departamento del Huila, en el negocio de los seguros, la “buena racha” seguía acompañando a José Alirio. Desde luego su éxito fue una especie de “imán”, que atraía a muchas personas a su círculo social. Aquel círculo social que no logró discernir, y que lo llevó a tener tropiezos relacionados con el licor. Tanto así que, durante varios días se encerraba a tomar whisky en su oficina. En algunas ocasiones, intentaba por sus propios medios retomar el rumbo, pero finalmente volvía otra vez recaer en el trago.

Dentro de las causas que esto le trajo, fue la separación con su esposa, quien producto del desespero, terminó por divorciarse de él y viajar a Estados Unidos con su hijo Iván, y prácticamente desaparecer del “mapa” y de la vida de José Alirio.

Indiscutiblemente el señor Urriago fue y seguirá siendo un excelente vendedor, más no un excelente administrador. Dadas las circunstancias y sin echarle toda la culpa al trago, los controles financieros y administrativos dentro de su agencia, nunca fueron los más rigurosos, de manera que todo el dinero de la buena producción comercial, se empezó a extinguir en manos de sus empleados y también en las manos del mismo propietario. Hasta tal punto de quedar con saldos en rojo con los bancos y con todas las compañías de seguros. Por esta

razón, en junio del año 2013, y a sus 55 años de edad, tuvo que liquidar su empresa y empezar a vender todas sus propiedades para pagar las deudas adquiridas. A pesar de su esfuerzo y resignación para salir de sus compromisos económicos, no logró cubrirlos al 100%, de tal forma que empezó a quedar mal con las obligaciones financieras, hasta que lo reportaron y debido a la continuidad de las moras, se inició el cobro coactivo por parte de los bancos, apoderándose de lo último que le quedaba, la cual para ese momento era una oficina de su propiedad y en la que funcionaba la agencia.

6.6. Borrón y cuenta nueva

En vista de que la crisis que se convirtió en el pan de cada día, de alguna forma se evocó aquel tiempo de su niñez, donde aquel inquieto niño andaba arriba y abajo, y lo único que era suyo, “era el día en que amanecía”. El señor Urriago con el apoyo moral y económico de un gran amigo personal, decide nuevamente emprender el camino hacia la creación de una nueva agencia. De este modo el 14 de noviembre de 2014, decide crear una nueva empresa llamada Inversiones y Seguros Del Sur Ltda. Para el señor José Alirio fue bastante difícil iniciar de nuevo, ya que muchos de sus anteriores clientes ya habían migrado hacia otras agencias. Sin embargo, fue muy importante todo el profesionalismo y la seriedad con la que siempre llevó a cabo todos sus negocios. Esto le permitió tener “cara”, para poder contactar nuevamente a sus anteriores clientes. Desde luego el proceso de recuperarlos no fue de la noche a la mañana, pues hubo que hacer seguimiento durante muchos días y esperar a que se cumplieran las vigencias de las pólizas, para poder actuar y traer de nuevo al cliente a la nueva oficina. Sin embargo, a esta altura del partido no todo estaba ganado. Pues en la nueva agencia se tuvo que empezar con el apoyo de una sola compañía de seguros, pues para poder dar apertura a las claves de comercialización y expedición, se debe contar con un excelente

datacredito, situación de la que no gozaba en este momento el señor Urriago. Incluso en muchas ocasiones los negocios se hacían en la oficina de inversiones y seguros, pero a través de la clave de un tercero. Generando esto una pérdida en la participación de la comisión.

Cuando se creó la empresa no había muchos recursos económicos, razón por la cual se tomó en renta una oficina en el edificio Santa Ana, calle 9 N°5-92 (Neiva), como una de las grandes coincidencias de este proceso, la actual oficina esta justamente al lado del lugar en donde funcionó la primera agencia del señor Urriago. Desde su inicio, la oficina solo contaba con una asistente polifuncional y por otro lado el señor Urriago, quien hacia la labor comercial y muchas otras tareas afines al negocio.

Para el 2016 se vinculó una colaboradora más, para un total de dos personas en labores operativas y el señor José Alirio, quien seguía encargado de todas las actividades comerciales, entre ellas llamar a los clientes, visitarlos, apoyar la gestión de las reclamaciones, entre otras. Para ese mismo año la agencia pudo cerrar algunos importantes negocios corporativos con empresas de transporte, los cuales dieron buenos dividendos y además fortalecieron la reputación del negocio. La compañía empezó a crecer y tuvo la oportunidad de acceder a créditos bancarios para comprar un vehículo, el cual era un recurso muy importante para la gestión comercial que realizaba el señor Alirio. También se obtuvo un leasing para la compra de la oficina, que hasta la fecha se tenía en arrendamiento.

Gracias a las buenas referencias comerciales, se generaron nuevos negocios incluso con empresas fuera del Departamento del Huila, algunas del Caquetá y otras del Putumayo; además empezaron a llegar muchos más clientes, motivo por el cual se contrató a una persona

para que atendiera exclusivamente un negocio corporativo con la empresa Cootranslaboyana en el municipio de Pitalito, Huila.

6.7. Buscando un nuevo rumbo

En diciembre del año 2017, el señor Urriago, quizás ya agobiado por el cansancio de la larga lucha que ha librado durante muchos años, seguramente también por temas de estrategia, y desde luego consciente de que talvez esta sería su única y última oportunidad sobre el fax de la tierra, toma la decisión de poner la empresa y su representación legal a nombre de su más cercano amigo. Una persona con la que llevaba una relación de estrecha amistad desde hace aproximadamente unos 15 años, y que además lo había acompañado durante muchas etapas buenas y malas de su vida. Con esta decisión el señor Urriago busca soportar toda la operación en una persona con un pensamiento fresco y muy profesional en la toma de decisiones de tipo administrativo, financiero y comercial. De igual manera tener una persona con una vida crediticia impecable, le daría la oportunidad a la oficina de dar apertura de claves con todas las compañías que operaban en el negocio de los seguros. Por otro lado, un nuevo representante legal y gerente, le daría tiempo valioso al señor Alirio, para dedicarse de tiempo completo a la actividad comercial, que al fin y al cabo es lo que mejor sabe hacer.

A la fecha la agencia Inversiones Y Seguros Del Sur LTDA, trabaja en alianza con unas 8 compañías de seguros, con algunas de ellas ha logrado mantener una producción constante y también ha logrado hacer crecer su cartera de clientes naturales y negocios corporativos. Aunque en este momento no se puede afirmar que existe abundancia económica, la agencia ha logrado subsistir y generar unos ingresos para mantenerse en el sector. Quizás este sea el momento justo para dar un direccionamiento estratégico a la empresa y poder

asegurar su sostenibilidad en el tiempo y unos buenos dividendos para su propietario y su gestor.

7. Análisis externo

7.1. Legal.

La legislación colombiana respecto al sector de seguros es densa, sin embargo, la normatividad actual no compromete -mayor afectación negativa o positivamente para el sector asegurador. La modificación en 2012 de la ley 50 obligó a las empresas aseguradoras a

cumplir con los requisitos de idoneidad, a la cual se acogió la empresa Inversiones y Seguros del Sur LTDA, no obstante, esta ley generó una nueva barrera de entrada a nuevas empresas del sector.

7.1.1. Ambiente político. Existe una alta polarización entre partidos políticos. Las ideologías y estilos de gobernar de los mandatarios han generado grandes cambios en los aspectos: tributarios, salud, económico, fiscal, etc. La elección del presidente actual, genera diversos interrogantes respecto a los posibles cambios que podría realizar mediante su plan de desarrollo.

Algunos cambios que se han develado en medios de comunicación serían: Una reforma tributaria que permitirá recuperar el crecimiento del país y llevarlo a una tasa superior al 4 por ciento anual. Según el presidente en su conferencia en la ANDI versión (2018), esta reforma generaría reducción del impuesto entre el 25% y 30% de renta a las empresas, así como posibles cambios en el IVA que gravarían más productos de la canasta familiar, lo cual podría disminuir la capacidad de adquisición de la población colombiana, también una reforma pensional sobre la que todavía no hay consenso por sus implicaciones políticas. (Dinero, 2018).

Otro aspecto es el ajuste del salario mínimo mensual, de acuerdo con informes de la Federación Colombiana de Gestión Humana (Acrip Nacional), en 2019 podría aumentar en 4,24% en salarios del sector público y en los salarios del sector privado podrían rondar el 4% (Portafolio, 2018, p2). El bajo ajuste del salario mínimo mensual genera preocupación en los sectores prestadores de servicios complementarios, como el sector de los seguros, debido a que la población colombiana considera la suscripción a pólizas de seguros una necesidad de primer orden.

También la “ley de financiamiento” divide en dos aspectos: el cambio del sistema tributario y la reformulación de los gastos. Vale mencionar, esta ley afecta a empresas mediante la reducción de la tarifa efectiva, también a un número aproximado de 10.000 personas que devengan cada mes unos \$50 millones, mediante el gravamen de pago de renta o la eliminación de manera gradual de unos \$1,2 billones de gastos innecesarios del Gobierno en 2019 (Riaño, 2018).

7.1.2. Acuerdo de paz. En el año 2016 se firmó el acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las FARC, éste trajo grandes cambios, desarrollo económico, fortalecimiento de sectores agroindustriales, disminución de atentados, entre otros, que dejaron ver otra cara de Colombia en el mundo. De acuerdo con el Bank of América, entre los aspectos positivos que podría traer el posconflicto entre los años 2016-2022 son: la inclusión de la construcción de carreteras, de una reforma de tierras y del pago de pensiones para las personas de escasos recursos del campo elevaría el costo desde el 0.8% del PIB por año hasta el 3.5% del PIB (FASECOLDA, 2017).

En el posconflicto el sistema de seguridad social en el país también debe acoger por igual a todos los actores del conflicto. En este sentido, el Gobierno necesitaría incorporar la protección a estas poblaciones especiales desde las perspectivas: salud, pensiones y riesgos laborales. Salud, para la atención médica y psicológica de las secuelas de la guerra; Riesgos Laborales, porque este altísimo potencial en mano de obra productiva debe estar protegido de los riesgos asociados al ejercicio de la actividad laboral; y pensiones, para que esta población que vivió la crudeza del conflicto, cuente con algún sustento económico durante la vejez. Situación que se muestra como una oportunidad para el sistema nacional de seguros en vista a posibles clientes potenciales. (FASECOLDA, 2015).

7.2. Análisis económico

Análisis de fuerzas macroeconómicas. Según cifras publicadas por Bancolombia, DANE y Banco de la República (2018). Se toman en cuenta datos económicos actualizados que nos dan referencia respecto al panorama económico de nuestro país dentro de los próximos cuatro años. Claramente a partir de la presente información, las empresas hacen sus proyecciones y construyen sus estrategias de negocios. Desde luego es importante considerar cambios repentinos en estas variables, causados por la inestabilidad de la economía mundial, la cual afecta directamente a nuestro país.

Tabla 4. Panorama económico de Colombia

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4,87%	4,41%	3,05%	1,96%	1,8%	2,6%	3,2%	3,6%	3,4%	3,4%
BalancedelgobiernoNal (%PIB)	- 2,30%	- 2,40%	- 3,30%	-4,0%	-3,6%	-3,1%	-2,4%	-2,2%	-1,8%	-1,5%
Balance en cta cte (%PIB)	- 3,30%	- 5,20%	- 6,40%	-4,4%	-3,3%	-3,0%	-3,5%	-4,0%	-3,7%	-3,7%
Tasa de desempleo urbana (%PES, promedio año)	10,6%	9,9%	9,8%	9,9%	10,6%	10,7%	10,2%	9,6%	8,9%	8,3%
Inflaciónalconsumidor (var. %anual, finde año)	1,94%	3,66%	6,77%	5,75%	4,09%	3,40%	3,10%	3,15%	3,00%	3,00%
Tasa de ref BanRep (%anual, fin de año)	3,25%	4,50%	5,75%	7,50%	4,75%	4,25%	4,75%	4,50%	4,50%	4,00%
DTF 90 días(%anual, fin de año)	4,06%	4,34%	5,25%	6,81%	5,23%	4,70%	5,05%	5,25%	5,15%	5,15%
IBR Oveminght (%E.A, fin de año)	3,22\$	4,42%	5,79%	7,51%	4,69%	4,24%	4,73%	4,98%	4,48%	4,48%
Tasa de cambio USDCOP (promedio año)	1869	2000	2741	3052	2951	2880	2950	2990	3050	3100
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	1913	2173	3058	3016	2986	2940	3000	3080	3130	3170

Devaluación nominal(%promedio año)	3,9%	7,0%	37,0%	11,3%	-3,3%	-2,4%	2,4%	1,4%	3,4%	3,7%
Precio promedio del petróleo (WTI)	97,9	93,0	48,7	43,5	51,0	67,0	51,5	53,7	56,7	56,6

Fuente: grupo Bancolombia, DANE, BanRep. Py: proyectado

En el siguiente apartado se presenta el análisis de cada una de las variables identificadas en el entorno macroeconómico, que impactan el sector de las aseguradoras en Colombia.

7.2.1. Comportamiento del PIB. En términos de crecimiento económico el PIB en Colombia anualmente ha disminuido considerablemente en los últimos 5 años (Ver tabla 6); sin embargo, la proyección para los próximos años es que este indicador esté por encima del 3%. Situación que refleja que Colombia podría tener crecimientos levemente en su producto interno bruto.

Adicionalmente, La evolución del tamaño del rubro de las actividades financieras y de seguros, en general, ha presentado un crecimiento del 2,7% en el año 2018.

El sector asegurador en el país ha tenido buenos resultados en los últimos años, adjudicándose un crecimiento por encima del PIB, y ha demostrado que tiene gran potencial para continuar con esta tendencia. Las cifras así lo demuestran, ya que el valor de las primas emitidas ascendió a 9.2 billones con corte a mayo de 2016, aumentando un 9.9% con respecto al año pasado, con valor de \$861.100. (Vallejo & Madrid, 2017)

Tabla 5. Tasas de crecimiento en volumen de actividades financieras y de seguros 2018pr segundo trimestre

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2018 ^{Pr} - II / 2017 ^{Pr} - II	2018 ^{Pr} / 2017 ^{Pr}	2018 ^{Pr} -II / 2018 ^{Pr} -I
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	2,7	3,8	0,0

Fuente: DANE, Boletín técnico Producto Interno Bruto (PIB) segundo trimestre de 2018, (p.14)

7.2.2. Comportamiento del Dólar. El comportamiento del dólar no ha tenido mayor volatilidad, en los últimos cuatro años ha estado estable. De acuerdo con Credicorp (2018), el mercado cambiario parece haber encontrado un equilibrio alrededor de los COP3.000 y explican que el peso colombiano ha acumulado casi dos años cotizando en el rango COP2.800-COP3.200.

Gráfica 1. Comportamiento del Dólar en los últimos diez años.



Fuente: Pagina Web Dólar- Colombia, (2009-2018)

Teniendo en cuenta que EEUU tiene una fuerte incidencia respecto al comportamiento de esta divisa, el presidente de este país, Donald Trump, ha dicho que prefiere un dólar débil en los próximos años para hacer los productos estadounidenses más competitivos (Portafolio,

2017). Mostrando una situación favorecedora para los países, que, en parte, su economía depende del comportamiento de esta divisa.

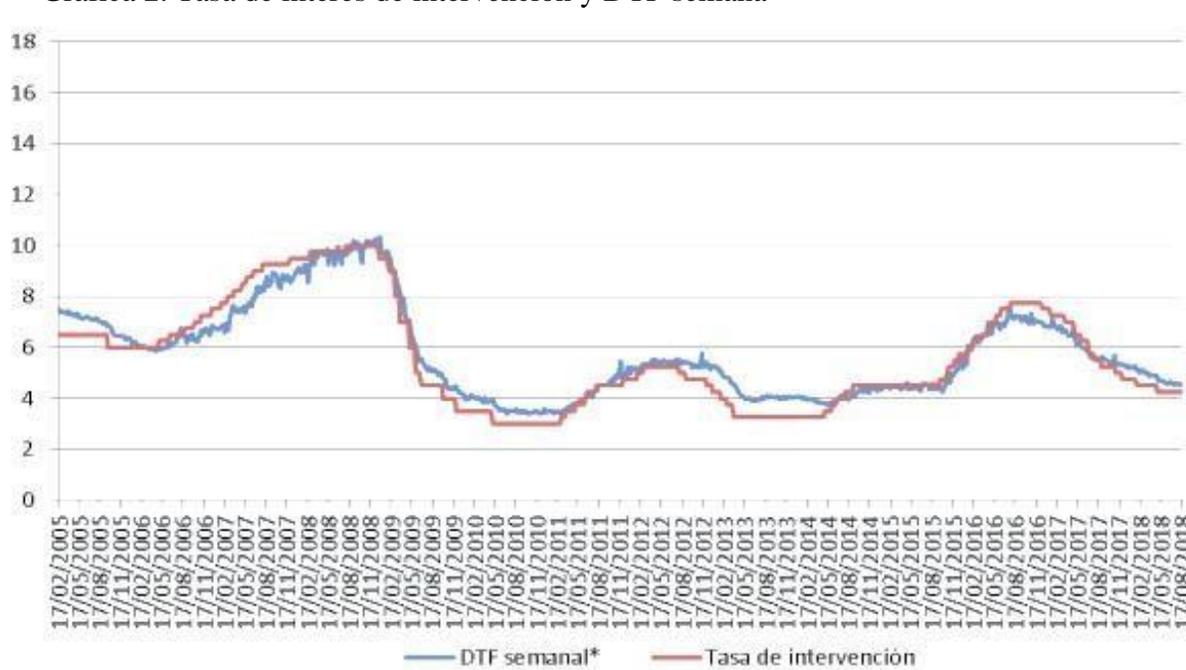
De todo lo anterior, permite analizar que la estabilidad del dólar está muy clara en el país, por ende, se pueden hacer inversiones a largo plazo. Teniendo en cuenta que no se ven incrementos ni caídas considerables en la tasa de cambio.

7.2.3. Inflación. Con este indicador por debajo del 10%, Colombia muestra una política monetaria efectiva, lo cual permite que los inversionistas tengan la tranquilidad para planificar a corto y largo plazo. En estos dos últimos años, se ha mostrado con tendencia de disminución el índice inflacionario (ver tabla 5).

Además, el índice de precios al consumidor (IPC) muestra que la economía colombiana se está recuperando. Manteniendo una estabilidad y mostrando un posible aumento del poder de adquisición de la población.

7.2.4. Tasa de interés. Se observa una tendencia a la disminución de las tasas de interés desde el año 2016, permitiendo al sector empresarial proyectar inversiones a menores costos y prever un aumento en el consumo crediticio por parte de las empresas y personas naturales.

Gráfica 2. Tasa de interés de intervención y DTF semana



Fuente: Banco de la Republica, Boletín de indicadores económicos, 2018, (p.14).

Vale la pena resaltar que, los expertos esperan estabilidad en la tasa de interés hasta marzo del 2019. De cumplirse estas proyecciones, el indicador terminaría cerca de la meta puntual del 3% que estableció el banco emisor para el 2018 (Portafolio, 2018).

7.2.5. Nivel de empleo y desempleo en Colombia. Se observa en la (tabla 5) que en los próximos cuatro años va a aumentar el desempleo en Colombia, situación que generará aumento en el indicador de pobreza (GINI) y disminución en el poder de adquisición.

7.2.6. Aspectos tributarios. Desde el 2013 los factores más gravosos fueron imponente y seguridad social. En la última década la tasa efectiva de tributación descendió. Por tanto, se redujo los pagos de seguridad social pasando a ser el 10,8% del total de las tasas.

La actual reforma tributaria del 2016 presenta reducción en la tasa efectiva de

tributación de las utilidades en el 2017, así mismo la reducción de imporrenta total (eliminando el impuesto a la riqueza).

En la siguiente tabla muestra la trayectoria de acuerdo a las pasadas reformas tributarias, se observa que para el año 2019 la tasa efectiva de tributación podría descender en relación a las utilidades.

Tabla 6. Tasa efectiva de tributación corporativa en Colombia incluyendo pagos a seguridad social, territoriales y 4x1000 (% sobre utilidades).

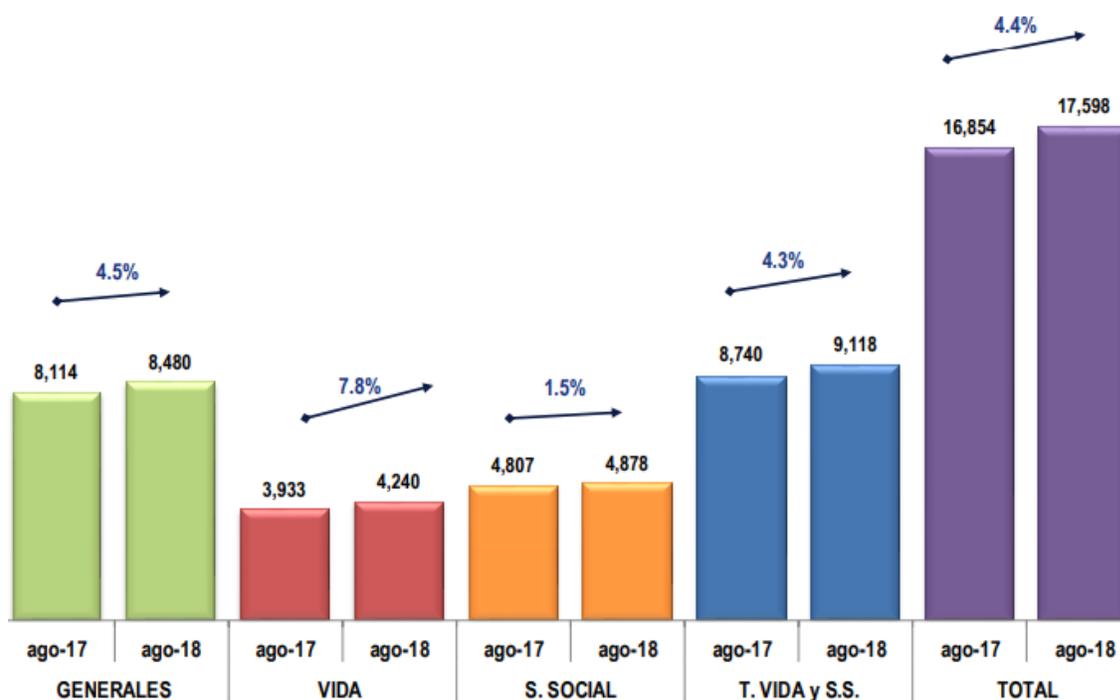
	Ley 1430 de 2010	Ley 1607 de 2012	Ley 1739 de 2014	Ley 1819 de 2016		Diferencia
Año gravable	2011 (1)	2013	2016	2017	2019 (2)	(3) = (2)- (1)
I. Imporrenta total	32.1	34.1	34.4	32.5	25.5	-6,6
Imporrenta + CREE	24.9	27.0	32.5	32.5	25.5	0.6
Imporriqueza	7.1	7.1	1.9	0.0	0.0	-7.1
II. 4x1000	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	0.0
III. Seguridad social	15.8	10.8	10.8	10.8	10.8	-5.1
IV. Territorial	8.3	8.3	8.3	8.3	8.3	0.0
ICA	7.4	7.4	7.4	7.4	7.4	0.0
Predial	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.0
Gran Total (I + II + III + IV)	60.5	57.5	57.7	55.8	48.8	-11.6

Fuente. Cálculos ANIF con base en MHCP y Dian (p.8)

Esta posible reducción de la carga impositiva permitirá disminuir los gastos tributarios en las empresas. No obstante, la reforma fiscal a largo plazo podría presentar tasas de crecimiento muy altas para mantener el gasto público.

7.2.7. Ingresos de los servicios el sector de seguros. Según el “informe de cifras de la industria” de Fasecolda (2018) la venta de pólizas: generales, de vida y de seguridad social, han mostrado un leve aumento en el año 2018, posiblemente debido a los ajustes que se realizan en las tasas, de acuerdo a los indicadores macroeconómicos del país y la zonificación que contempla el nivel de siniestralidad.

Gráfica 3. Primas emitidas, acumulado enero-agosto 2018.



Fuente. Informe de cifras de la industria FASECOLDA. (p.3)

De manera desagregada, los seguros con mayor crecimiento en el año 2017 fueron los de vida y los generales, no obstante, la seguridad social solo aumentó en un 1,5%, lo cual es entendible, porque está arraigado con la legislación laboral en el país.

7.3. Análisis sociocultural.

Según un estudio de la U. EAFIT (2018) los colombianos no tienen la costumbre de adquirir seguros, más allá de aquellos obligados por la ley, Colombia, un país en el que el

gasto per cápita en seguros durante 2016 fue de 81,5 dólares menos que el promedio de América Latina, ubicado este último en 242 dólares. De acuerdo con un estudio de la Fundación Mapfre esta cultura tímida de la población colombiana a los créditos, podría cambiar con la llegada de nuevas tendencias que responden a los riesgos del siglo XXI, en temas como medio ambiente, seguridad informática y globalización.

La baja cultura de aseguramiento y la tímida penetración de los seguros en Colombia no solo ubica al país en la retaguardia, respecto a los índices latinoamericanos, sino también muy por debajo de regiones como Europa, en donde la tendencia a prever posibles riesgos es mayor, de acuerdo con Daniel Vásquez Vega, coordinador del Área de Derecho Privado de la Escuela de Derecho de EAFIT.

El estudio también menciona que en América Latina la población que adquiere menos seguros que los europeos, lo anterior está acorde con la afirmación de la Fundación MAPFRE en su documento “Elementos para la expansión del seguro en América Latina”, que establece que la contracción económica sufrida por América Latina en 2016, con una demanda interna todavía débil, ha afectado al desarrollo del mercado asegurador, el cual se encuentra fuertemente vinculado al crecimiento económico general".

Ese contexto muestra que los seguros obligatorios de accidentes de tránsito, de responsabilidad civil contractual y extracontractual para el transporte público de pasajeros y de responsabilidad profesional por parte de compañías corredoras de seguros, son los que más difusión tienen. Estos aspectos van más arraigado al aspecto legal en Colombia que a una verdadera necesidad de prepararse para ciertas eventualidades.

Lo que se percibe en el mercado, en palabras de Alejandro Torres García, docente del Departamento de Economía de la Universidad EAFIT es que "el colombiano promedio tiene muy poco nivel de aseguramiento, exceptuando los seguros obligatorios o los que se deben adquirir para usar algunos productos financieros. Parte de la explicación es que los colombianos no tenemos esa cultura de la previsión y no nos estamos anticipando a prevenir hechos futuros. Tendemos más a solucionarlos cuando se presentan" (P.1).

El profesor Alejandro agrega un segundo motivo: El hecho de que una póliza es un contrato financiero difícil de entender en ciertas situaciones, pues algunas tienen un alto nivel de complejidad en términos de coberturas y otros aspectos. Eso hace que no todo el mundo tenga el conocimiento suficiente para usarla de manera adecuada, a esto se suma un asunto económico pues el profesor manifiesta que muchas personas perciben al seguro como un gasto, con baja probabilidad de uso (EAFIT, 2018).

Otro aspecto sociocultural son los temas estudiados por la economía conductual es el de la honestidad de las personas. De acuerdo con Dan Ariely (2011; p. 6), citado por (FASECOLDA,2017) demuestran que en general «cuando se le da la oportunidad, la gente hace trampas... Cuando los consumidores dan parte de siniestros relacionados con sus viviendas o automóviles, inflan sus pérdidas alrededor de un 10%. Esas mismas personas serían incapaces de robar dinero directamente a las compañías de seguros (...) pero declarar cosas que ya no tienen aumentando un poquito su tamaño y su valor hace que la carga moral resulte más fácil de sobrellevar».

Estos comportamientos también han sido probados por Oberholzer en la suscripción de seguros. Con el fin de inducir a las personas a dar sus datos con mayor honestidad, ella y su grupo analizaron el caso de una compañía de seguros del Reino Unido que ofrecía protección gratis a los ingresos de los estudiantes de medicina por un año, su objetivo era que una vez graduados y vinculados a un trabajo compraran una póliza con esta compañía. Se observaba un comportamiento irracional en cerca del 5% de los estudiantes que se inscribían, pero cancelaban la póliza poco después de recibir el paquete de información del seguro. “Los economistas conductuales analizaron el caso y sugirieron reducir el tamaño de la documentación entregada de cuatro a dos páginas, y mejorar la redacción con un lenguaje más sencillo y en el que se suprimieran secciones superfluas del original. El resultado fue una caída del 61% en las cancelaciones” (FASECOLDA, 2017).

Entonces, es una tendencia cultural la practicidad en la lectura de documentos, no obstante, la Superintendencia Financiera de Colombia vela por el cumplimiento del artículo 44 de la Ley 45 de 1990, que establece que las pólizas deben redactarse de forma clara para facilitar la comprensión por parte de los asegurados. Lo anterior ratifica que, aunque las empresas aseguradoras en Colombia realizan esfuerzos para facilitar la comprensión y socialización de las pólizas, la población colombiana es un tanto ajena al consumo de este servicio.

7.3.1. Tendencias en el consumo.

7.3.1.1. La aparición de nuevas pólizas. En el futuro posiblemente surgirán riesgos asociados a nuevas tecnologías y a nuevas dinámicas comerciales que podrían impactar positivamente la baja penetración del sector seguros en el país. De acuerdo con

EAFIT (2018)"Por más leyes y protecciones que haya en un país no dejarán de existir los actos de delincuencia. Pero las muertes no son solo por causas violentas, pueden presentarse accidentes o muertes por enfermedad. En cuanto a propiedades, nadie puede prever que un inmueble —ya sea directamente por descuido o mal mantenimiento, o indirectamente por descuido de terceros o falta de protección— se incendie, se inunde, etc. Daniel Vásquez argumenta “Desde mi punto de vista, todo debe estar asegurado, pero eso depende de la

educación o la consciencia de cada persona” (p.2).

También el cambio en las prácticas sociales, económicas y culturales está abriendo el panorama al tipo de seguros que los consumidores adquieren para tener tranquilidad sobre diferentes campos de la vida personal y profesional. El mercado de seguros está sujeto a la innovación, debido a la sofisticación financiera y tecnológica.

Hay seguros que no existían antes y pueden ser hoy muy importantes. Por ejemplo, en algunas entidades financieras, cuando se termina una transacción en un cajero electrónico, se pregunta al cliente si quiere asegurar el retiro. Para las transacciones electrónicas se ofrece hoy la posibilidad de obtener un cubrimiento para evitar la clonación de pagos o problemas con el envío de paquetes (EAFIT, 2018).

Otros seguros novedosos que se ven en el mundo amparan partes del cuerpo, billeteras y hasta recompensas obtenidas a través de juegos y aplicaciones móviles. Las mascotas, por ejemplo, ocupan hoy una posición mucho más importante en la composición de muchas familias, por lo que las pólizas para ellas están a pedir de boca.

Además, en el sector empresarial hay seguros para riesgos cibernéticos. Se busca proteger las bases de datos contra robo, secuestro de información o daño de datos. Incluso se tienen en cuenta aspectos como la reparación de los archivos o de la reputación de las compañías en caso de daños ocasionados por cualquier filtración de información. De acuerdo con el profesor Daniel Vásquez de la U. EAFIT, la tendencia fuerte hoy se encuentra en seguros atados a comportamiento en comunidad, como la iniciativa Wesura, del Grupo Sura, una alternativa de aseguramiento colaborativo con mayores beneficios según el tamaño del grupo, y con dinámicas como las invitaciones y otros elementos propios de las redes sociales. Casos similares en el mundo son Friendsurance (Alemania), Guevara (Reino Unido) y Lemonade (Estados Unidos).

Lo anterior sugiere, que es una necesidad el desarrollo de seguros para evitar problemas en procesos de negociación en fusiones o adquisiciones de empresas cuando hay información incompleta, y amparos por eventos de contaminación ambiental para empresas cuya actividad pueda afectar el medio ambiente (petrolero, minero, entre otras), son solo algunas de las nuevas tendencias en materia industrial.

Respecto a las posibilidades del sector de los seguros en Colombia, según el profesor Vásquez, es la inexistencia en el país del seguro de títulos, para evitar que las constructoras presenten problemas debido a que un organismo de control detenga la ejecución de un proyecto. Aunque cuente con los permisos en regla. “Así se cubre el riesgo de que no se puedan terminar las obras por problemas en el título de adquisición”, subraya el profesor, quien agrega que esa es solo una muestra de las posibilidades que se empiezan a estudiar en Colombia en el sector de seguros.

7.4. Análisis Tecnológico

El mundo se encuentra en una época marcada por la globalización, la revolución digital y acceso a la información. Los cambios se evidencian, desde el uso de las tecnologías por parte de los clientes, hasta la implementación de herramientas tecnológicas en las compañías para tener conocimiento de los clientes, atender por otros nuevos canales y optimizar las operaciones. De esta manera el sector de los seguros debe definir estrategias claras soportadas en un entorno marcado por la transformación tecnológica.

La industria de seguros a nivel mundial, se estimula a través de la creación de una variedad tecnológica innovadora, permitiendo nuevos productos de seguros, servicios y modelos de negocios.

7.4.1. Tendencias tecnológicas para el sector asegurador. De acuerdo al estudio desarrollado por KPMG international, mencionado en el trabajo de grado de (Vallejo C. M., 2017), las compañías más importantes del sector seguros no sobrevivirán 10 años más. Con el fin de entender los desafíos que viven las aseguradoras, KPMG entrevistó a más de 70 ejecutivos de grandes compañías de seguros del mundo y los resultados muestran que las empresas son conscientes de los grandes obstáculos que cambiarán las operaciones.

En cuanto al tema de desarrollo digital en las aseguradoras, en el estudio de KPMG, nos permite evidenciar que las tecnologías cada vez más están siendo utilizadas, no solo como catalizadoras, sino también como motor de cambio. Al respecto. Las estadísticas muestran que el 47% de las compañías aseguradoras opinan que las nuevas plataformas digitales y aplicaciones estaban concibiendo cambios en sus negocios.

Cabe señalar sobre las implementaciones tecnológicas en el sector de seguros, el principal exponente de los negocios de seguros son las redes sociales, donde se consigue crear una comunicación con los clientes que resulta favorable. A través de servicios online como Facebook, twitter o Instagram, las firmas de seguros pueden compartir contenidos interesantes con los seguidores de manera directa.

En la siguiente tabla se presentan las tendencias tecnológicas que tendrán auge en las compañías aseguradoras.

Tabla 7. Tendencias en el uso tecnológico del sector seguro

Tendencias	Descripción
Internet of Things.	<p>Ofrecer productos y servicios basados en el uso en tiempo real. Los seguros de automóviles, salud y hogar son los ramos que más impactos tendrán dentro del sector asegurado.</p>
Big Data	<p>Análisis de grandes cantidades de datos es clave en la toma de decisiones y el conocimiento del cliente. existen también herramientas tecnológicas que impulsan la personalización, precisamente para la obtención de datos, como el Sentiment Analytics, el cual captura y examina la información que los clientes comentan abiertamente o lo que deciden compartir con las empresas por medio de sus perfiles en redes sociales</p>

Multicanalidad y Omnicanalidad

Los clientes utilizan diversos canales para comunicarse con las empresas, mejoraran las compañías aseguradoras que logren gestionarlos de manera conjunta y que trabajen en sinergia. El objetivo principal de ambas (multicanalidad y omnicanalidad) es mejorar la experiencia del cliente, existen también otros beneficios como la reducción de costos y el aumento en la eficiencia de los servicios.

Ciber seguridad

La seguridad informática será considerada como elemento posible de nuevo negocio. A la industria de los seguros se le presentan dos grandes retos a partir de la Ciberseguridad. Ser capaces de proteger la información de sus clientes, así como los activos que gestionan a la vez que incorporan nuevas tecnologías a sus procesos.

Digitalización de siniestros en web y
 móvil.
 La vigilancia satelital y las plataformas
 tecnológicas, que se han convertido en un
 gran aliado para el sector del transporte,
 además de los controles policíacos y de
 carreteras.

Servecing.

App con valor

Fidelización con los clientes y utilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de infografía “Tendencias tecnológicas para el 2017- en seguros”. <https://bites.futureSPACE.es/2017/01/24/10-tendencias-tecnologicas-para-2017-en-seguros/>

El uso de plataformas digitales, es conocido en el mercado como Insurtech, el cual es una nueva forma de emprendimiento corporativo. Según la Asociación Mexicana de instituciones de seguros (AMIS) (2017) “Las compañías aseguradoras deben ver a las Insurtech, más que como una amenaza, como una oportunidad para traer capacidades digitales, acelerar la innovación, y potenciar sus canales de distribución. Las grandes empresas pueden asistir y obtener acceso a las proezas de las Insurtech en la creación de nuevos conceptos a través de la financiación en etapas tempranas y Mergers and acquisitions (M&A) en etapas posteriores” (p.5).

Por otra parte, otras de las tendencias que se están utilizando en el sector de los seguros, es la inteligencia artificial para mejorar la atención y experiencia de clientes, así como el Blockchain, una red globalmente distribuida de contabilidad pública capaz de realizar el registro de cualquier activo que quiera ser transferido entre dos o más actores, el cual puede tener beneficios de eficiencia, seguridad y conectividad a todos los niveles de la cadena de valor de las aseguradoras. Con el esquema del Blockchain en las compañías aseguradoras, se genera un gran potencial para afrontar retos tradicionales de la industria como una baja vinculación de clientes, crecimiento limitado en mercados maduros y presiones para reducir costos.

En Colombia, las aseguradoras han sufrido la transformación que se están viviendo a nivel mundial. El entorno asegurador está cambiando y esto hace necesario reinventar el negocio. Es época de transformación y cada compañía debe aprovechar sus ventajas, amenazas y las inversiones de capital que esto conlleva.

La adaptación tecnología en las aseguradoras del país se muestra de manera significativa, por ejemplo, el grupo Sura acaba de invertir en dos aplicaciones (Clover y Trov), cuyas ventas digitales crecieron en un 85% anual, vendiendo cerca de 13.000 millones de pesos a través de “sura líneas.com”, entre Soat y Pólizas de autos; motos y bicis. Según (Tiempo, 2018). Otro caso que se evidencia es el de la compañía QBE Seguros, el cual está adelantando una prueba piloto de la venta en línea de micro seguros de accidentes personales con cobertura en caso de muerte, indemnización por hospitalización y un amparo adicional por pérdida de documentos.

7.5. Aspectos ambientales

Dentro de los riesgos principales que la industria de los seguros a nivel mundial está considerando como una oportunidad de mercado, son los riesgos ambientales. Actualmente el cambio climático desestabiliza el planeta y hace que la humanidad busque protección de sus bienes e incluso de su propia vida. Prácticamente en Colombia se vive un panorama similar al resto de mundo. Los desequilibrios ecológicos ocasionan siniestros, que en este momento la industria de los seguros pretende cubrir.

Teniendo en cuenta que en Colombia existen diversas entidades y programas para el cuidado ambiental en la actividad empresarial, tales como: el Ministerio del Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) y las Unidades Ambientales Urbanas (UAU). Estas instituciones regularmente están realizando acciones instrumentales para la promoción de producción más limpia en las empresas, mediante la regulación y programas como: la facilitación al acceso de tecnologías limpias a través de la asistencia en planta y apoyo financiero.

En relación con lo anterior, recientemente se aprobó el proyecto de Ley, el 021 de 2015, que va enfocado al daño ambiental puro exclusivamente, diferente del que afecta a un individuo en particular, cuyo alcance es establecer principios y reglas para determinar la responsabilidad administrativa por la infracción de las normas ambientales y la generación de peligros y daños al ambiente, así como también para la reparación y restauración del ambiente afectado. Es decir, mediante esta ley se busca imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados para así dar cumplimiento al artículo 80 de la Constitución Política de Colombia, que consagra el mandato de prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental.

Sin embargo, las pólizas tradicionales en Colombia de responsabilidad civil no son suficientes para hacer frente a dichos riesgos ambientales. Por tanto, en los últimos 5 años se evidencia un auge en la demanda de nuevas pólizas que permitan a las empresas y/o personas disminuir el riesgo en sus actividades de acuerdo a la ley (Coria, 2015).

Otro aspecto ligado a las nuevas pólizas con componente ambiental, es la preocupación de las aseguradoras respecto a los efectos económicos de las catástrofes naturales, debido a los altos riesgos que implica. Las catástrofes naturales (tormentas, inundaciones, terremotos) siguen representando un factor de preocupación dentro de la industria debido a las mayores coberturas y distribución de riesgos. De acuerdo con Swiss Re, en el 2015 las pérdidas globales por desastres naturales ascendieron a USD 92 billones y las pérdidas aseguradas alcanzaron los USD 37 billones. En general, los efectos progresivos del cambio climático podrían dar lugar a pérdidas mayores y más frecuentes en la industria de seguros colombiana. (Correa, 2016, p.8).

7.6. Perfil competitivo.

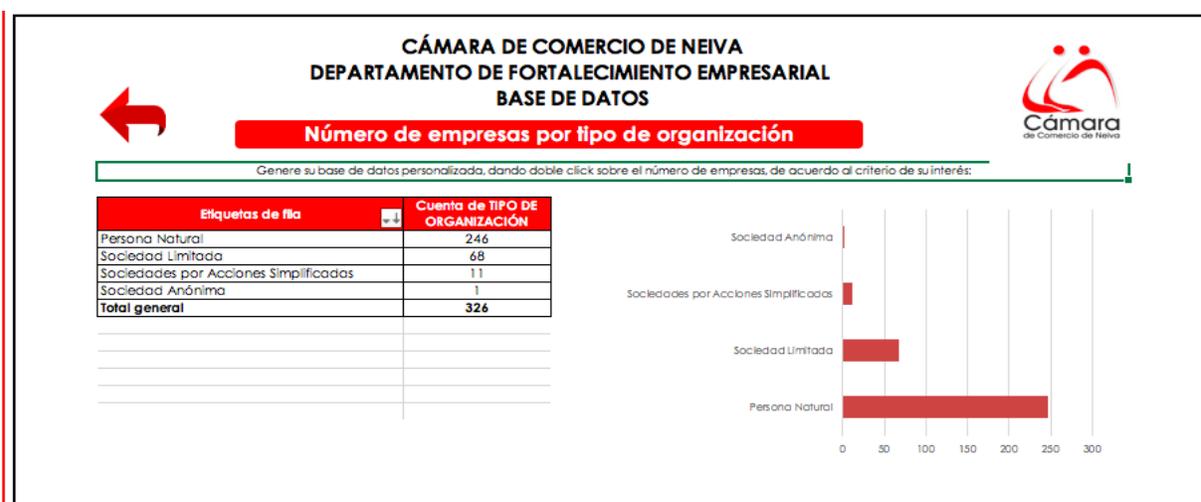
El sector de los seguros ha evolucionado en Colombia durante los últimos años, aunque los porcentajes de crecimiento no han sido relevantes, su comportamiento ha sido incremental. En el departamento del Huila, de manera similar, las cifras nos muestran un leve crecimiento en el sector. Este mercado va directamente relacionado y se ajusta a las variaciones del crecimiento económico.

Según la Cámara de comercio de Neiva (2017) en la actualidad existen 326 comercializadores de seguros, entre personas naturales y jurídicas. Todas ellas están registradas en la Cámara de Comercio de Neiva, Huila. En su gran mayoría estas agencias buscan al igual que Inversiones y Seguros, tener proyección comercial en departamentos

como Huila, Putumayo y el Caquetá.

En este espacio de la información es importante acotar que muchas de las personas naturales que tienen clave con diversas compañías de seguros, ya no son activos en cuanto a producción se refiere. Por su parte muchas de las empresas que se incluyen en esta cifra, ya están fuera del sector, pero aun no aun cancelado su matrícula en la Cámara de Comercio de Neiva. Esta situación nos permite asumir un mercado altamente exigente y competido, el cual va eliminando todos los días a alguno de sus actores.

Tabla 8. Número de empresas por tipo de organización.

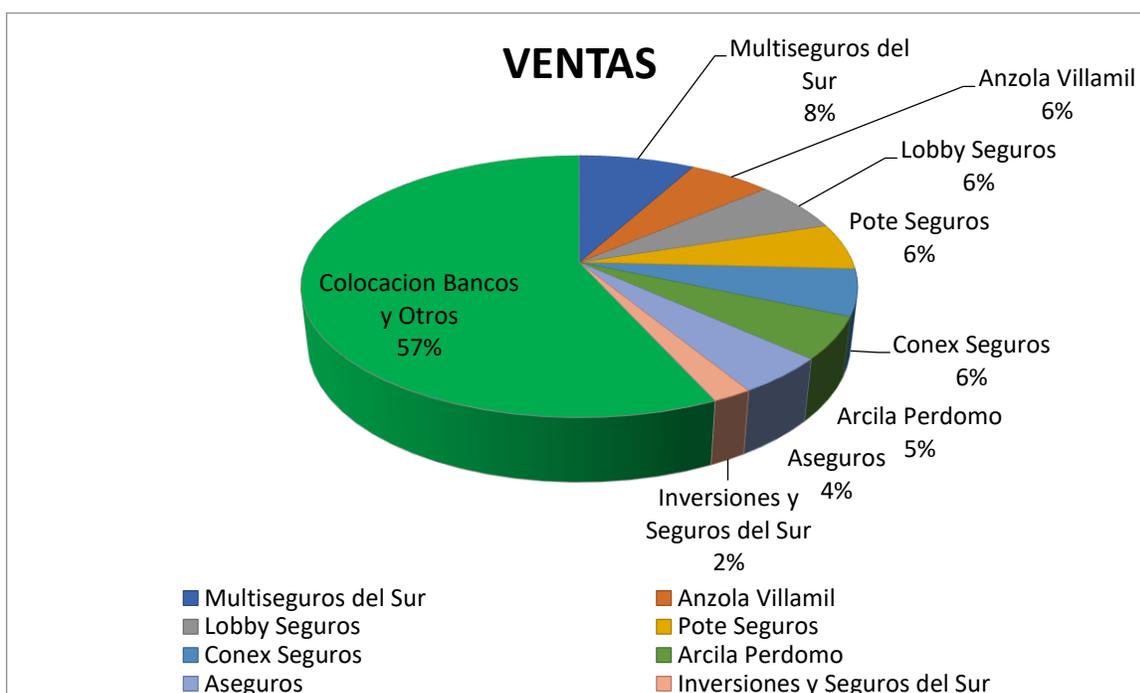


Fuente: Cámara de Comercio de Neiva.

En cuanto a la operación comercial de las agencias de seguros en el departamento del Huila, se muestra a continuación una distribución de mercado según las ventas 2017 que estas registraron. Importante acotar que en este gráfico se muestran cifras que abarcan todo el

sector de seguros y su oferta global de productos.

Gráfica 4. Participación en el mercado de competidores- sector de los seguros.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la gráfica entre las empresas con mayor participación en el mercado regional, están los bancos y su colocación directa a través de todo su portafolio de productos financieros. La empresa Multiseguros del Sur y algunos de los mencionados competidores presentan una buena participación, por su parte la empresa objeto de este estudio presenta la menor participación.

Las agencias que se encierran a continuación, se muestra mediante tabla 10 la distribución por aseguradoras, según su participación de mercado en todo el departamento del

Huila. Importante resaltar que su ente agrupador que es FASECOLDA, no categoriza el mercado por agencia, sino por las compañías de seguros. En la actualidad las agencias en su gran mayoría son multiproducto. Esto hace referencia a que tienen clave comercial con varias aseguradoras al mismo tiempo.

En líneas anteriores del presente aparte, se menciona la salida de juego de muchas de las agencias que están figurando en Cámara de Comercio de la ciudad de Neiva.

Concentrándose de esta manera gran parte del mercado en unos pocos participantes.

Tabla 9. Distribución del mercado local por compañía de seguros.

Ranking	Compañía	Ventas 2017 – Reg. - H Expresadas en MMCOP
1	Previsora	\$ 13.401.834,00
2	Suramericana	\$ 15.083.289,00
3	Solidaria	\$ 6.829.718,00
4	Equidad	\$ 7.770.298,00
5	Mundial	\$ 6.011.348,00
6	Allianz	\$ 7.752.931,00
7	Mapfre	\$ 5.242.272,00
8	Estado	\$ 5.450.448,00
9	Bolívar	\$ 5.874.713,00
10	Colmena	\$ 7.153.925,00
11	Liberty	\$ 2.225.925,00
12	Confianza	\$ 1.886.381,00
13	Axa Colpatria	\$ 1.187.817,00
14	Hdi	\$ 963.913,00
15	Positiva	\$ 465.954,00
	Total, Market	\$ 87.300.766,00

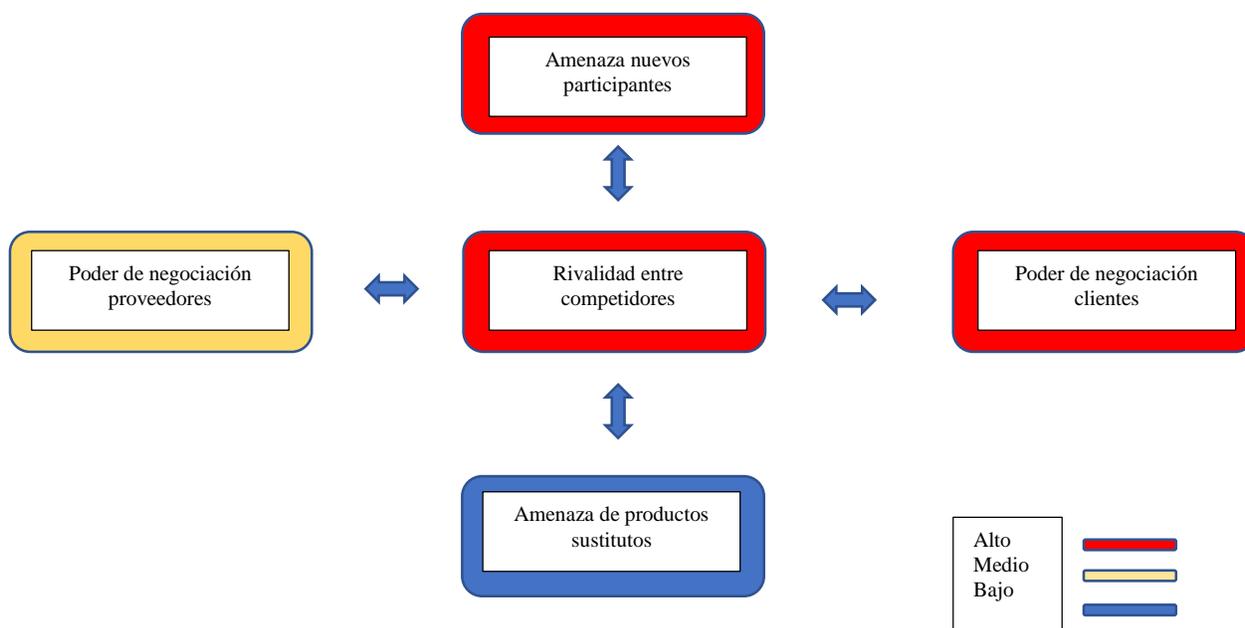
Fuente: elaboración Propia. Tomado de informe de participación de Fasecolda. Cifras

expresadas en MMCOP.

7.6.1. Análisis fuerzas competitivas de PORTER. Con el fin de entender la naturaleza competitiva del sector asegurador, será relevante realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Análisis de la competencia. El análisis de las cinco fuerzas fue ideado por Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School en 1979 y es un método clásico para el análisis estratégico de empresas. Este análisis permite analizar la empresa de acuerdo con "Las cinco fuerzas de Porter" a fin de descubrir las amenazas y las oportunidades.

Gráfica 5. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir del libro “Estrategia Competitiva” de Porter, M. (1997), p189 -198.

7.6.1.1. Amenaza de nuevos participantes (alto). La industria de los seguros en Colombia ha querido crecer muy rápido en todos los ramos. Esto ha hecho que la mayoría de muchas compañías multinacionales lleguen al país para competir por un mercado que se

estima según estudios, tiene mucho potencial para crecer. Desde luego con la llegada de multinacionales al país se abre un abanico de productos muy competitivos y ajustados para todos los mercados nacionales. Sin lugar a dudas la búsqueda de participación de mercado por parte de estas compañías, es de carácter agresivo. Todas ellas desarrollan diversas estrategias de crecimiento, que van desde el desarrollo de productos muy específicos, hasta las grandes alianzas con bancos y grandes superficies comerciales que también han ingresado al negocio.

A nivel de competencia en el sector. Cada día se suman más agencias, vendedores independientes, supermercados, alianzas entre compañías aseguradoras y bancos. Todos ellos direccionados a sostenerse en un negocio en el que predomina actualmente la oferta de productos, pero que tiene una lenta penetración de mercado y una alta resistencia cultural.

7.6.1.2. Poder de negociación de clientes (Alto) Aunque técnicamente el valor de los seguros esta solamente sujeto a las características del tomador y del interés asegurable. En la práctica y debido a la alta oferta de producto, el cliente termina incidiendo enormemente sobre el producto y desde luego su precio. Quizás en la mayoría de las ocasiones el cliente compra un seguro más por una obligación del sistema bancario, que por la conciencia de tener asegurado su patrimonio.

Lo anterior hace que el precio del seguro se constituya en la variable más importante para tomar la decisión. En ese momento empieza entonces una especie de “subasta inversa” a favor del cliente. Si ponemos el caso de la adquisición de un seguro para un vehículo nuevo financiado, el cliente es contactado para la venta del seguro por el banco quien le hizo el crédito, la agencia de seguros del concesionario, un conocido que supo de la compra y que también vende seguros, el supermercado de cadena que tiene también una agencia dentro de la sala de ventas, en fin. El cliente sabe que tiene el poder y además lo usa para conseguir lo que

quiere y salir ganador en el negocio.

7.6.1.3. Amenaza de sustitutos (bajo - nulo). En el caso de los seguros quizás no existe sustituto. Pues es un producto que está diseñado para mitigar un riesgo, por lo tanto, se puede afirmar que, si existen diversas compañías a nivel mundial y local que se encargan de ofrecer un producto para apoyar en caso de un suceso no previsto, sin embargo, no existe alguno que pueda cumplir las mismas funciones.

7.6.1.4. Poder de negociación de proveedores (medio). En algunos casos hay riesgos que no son fáciles de asegurar por su alto valor a la hora de ocurrir un siniestro. En este momento las aseguradoras que tienen esos productos específicos, pueden ajustar las tasas a niveles demasiado altos y desde luego los clientes en su necesidad de tener ciertas coberturas en muchos casos, por condiciones de contratación. Se ven obligados a tomarlas y pagar un único e inmodificable precio. En este momento se da una situación inversa, ya que el cliente pierde todo su poder de negociación y se somete a las condiciones que le ponga la aseguradora. Ya a nivel de agencias, que ofrecen el mismo producto y de la misma compañía de seguros, el cliente intenta sacar provecho en algunas condiciones del negocio, ejemplo, la financiación de la póliza.

7.6.1.5. Rivalidad entre competidores existentes (alta). Para este caso en especial nos vamos a referir a la rivalidad entre agencias y vendedores independientes de seguros. En la Cámara de Comercio de Neiva, Huila. Actualmente están creados unos 326 comercializadores de seguros entre agencias y personas naturales. Todos estos tienen como mínimo 3 claves con diferentes aseguradoras. Según balance de ventas (años 2017), el

mercado local vale unos 87 mil millones de pesos al año. A primera vista parece muy generosa esta cifra, sin embargo, muchos de los negocios que aquí se totalizan son pólizas de seguros para grandes empresas y además son negocios que están “amarrados” en la mayoría de los casos por condiciones financieras con los bancos, por lo tanto, no son logrables por el común y corriente de las agencias y vendedores. Finalmente, luego de descontar aquellos negocios grandes. Queda el negocio del “uno a uno”, que es en donde se vive un campo de batalla comercial entre las agencias. Todas enfocadas a conseguir los negocios, se ven en la necesidad de utilizar las más remotas estrategias. Acuden a descuentos hasta de su propia comisión, buscan cercanía con el cliente a través de familiares o amigos, dan plazos fuera de los otorgados por las compañías, utilizan tarjetas corporativas para pagar pólizas de terceros y lograr plazos extras.

8. Análisis interno

8.1. Proceso administrativo y estilo gerencial

Con los ajustes realizados en los últimos meses, la dirección de la agencia ha tenido cambios importantes en la toma de decisiones. En este momento se puede mencionar que se comparte el poder que se tiene sobre la oficina y las decisiones que ella involucra. Tal como se relató en la historia al inicio de este trabajo.

El gestor de la agencia no posee manejo claro de las políticas administrativas que se deben implementar dentro de una organización de cualquier tipo. Razón por la cual en este momento el nuevo accionista está en proceso de tomar el control total de la empresa, con el ánimo de apoyar de manera activa e influyente la toma de decisiones. Algunos aspectos importantes como la diferencia de edad, experiencia y pensamiento, entre el fundador de la agencia y el nuevo socio, son bastantes marcadas. Esto genera controversias en las posiciones y decisiones que se toman internamente. Hasta el momento se han podido realizar algunos ajustes básicos para mejorar el funcionamiento interno de la oficina. Sin embargo, no se ha establecido un plan de desarrollo que le permita a la agencia tener claridad acerca de su proceder de aquí en adelante.

Por la naturaleza del negocio y el tipo de producto que se comercializa, la empresa tiene una estructura sencilla, sus operaciones se basan en la gestión comercial de producto, que para este caso son los seguros. Dicha actividad comercial la desarrolla tanto el gestor de la oficina, que en el momento hace las veces de ejecutivo comercial. De igual manera lo hace su representante legal. Para esta operación no se tiene implementada ninguna estrategia de comercialización en especial, los negocios que se concretan son básicamente producto de referenciación y seguimiento por parte de los involucrados en esta área. La actividad

comercial de los seguros está directamente influenciada y parametrizada por cada compañía según su portafolio de productos. Las agencias por su parte, no tienen posibilidad de hacer modificaciones en ninguno de ellos.

La ejecución de todos los procesos que se llevan a cabo en la oficina, están asignados y dirigidos por la alta dirección de la empresa. Las instrucciones se imparten según el criterio de urgencia de las directivas y la necesidad de cumplimiento ante los clientes o ante las aseguradoras. Por otra parte, muchas de las directrices que las colaboradoras de la agencia deben acatar, están emitidas por cada una de las compañías con las cuales trabaja la aseguradora, todas en su esencia, tienen algunos procesos distintos de inspección, suscripción y expedición.

El seguimiento y control a las operaciones administrativas, comerciales y financieras, involucran directamente a la alta dirección de la empresa. Todos los recursos económicos se manejan bajo el control único de una sola persona, que es el representante legal. Por su parte el control de la operación interna de la empresa, es auditado en primera instancia por el gestor comercial, debido a que su operación va directamente ligada, con la efectividad en la gestión de documentación, cotización y expedición de pólizas. Es clave mencionar que muchos procesos de la agencia no tienen un proceso establecido para su ejecución, esto conlleva a que en muchas ocasiones se duplique la orden y también se duplique la verificación de la misma.

8.2. Situación Financiera.

La empresa Inversiones y seguros del sur LTDA, presenta una situación financiera no muy favorable, presenta un endeudamiento al límite de lo aceptable y el capital de trabajo en gran parte ha sido financiado por terceros.

A continuación, se presenta el análisis financiero realizado a la empresa.

Tabla 10 Indicadores financieros de la empresa

Indicadores financieros	2015	2016	2017
Razones de liquidez			
Razón corriente	1,83	3,24	1,42
Prueba acida	1,83	3,24	1,42
Capital de trabajo (Pesos Colombianos)	16.303.000	64.731.000	54.785.000
Razones de Actividad			
Rotación de cartera (Veces)	0	0	0
Rotación de inventarios (Días)	0	0	0
Días de inventarios	0	0	0
Días de cuentas por cobrar	5	5	5
Rotación de los activos fijos (Veces)	0	0	4,40
Rotación de los activos totales (Veces)	0,90	0,88	0,60
La rotación de capital de trabajo	3,02	2,14	3,77
Nivel endeudamiento			
Nivel de endeudamiento	54,75%	30,82%	60,77%
Endeudamiento financiero	40,11%	15,77%	54,07%
Razón de autonomía	55,52%	21,37%	9,36%
Apalancamiento interno	101,41%	91,57%	17,89%
Capitalización externa	0,50	0,52	0,85
Capitalización interna	0,50	0,52	0,85
Los indicadores de Leverage	0,99	1,09	5,59
Concentración del endeudamiento en el corto plazo	0,00%	0,00%	0,00%
Indicadores de rendimiento			
Rentabilidad bruta	65,87%	59,69%	61,66%
Rentabilidad operacional	42,75%	43,50%	31,86%
Rentabilidad neta	42,75%	43,50%	31,86%
Rendimiento del patrimonio	105,11%	301,25%	329,38%
Rendimiento del activo total	58,35%	64,39%	30,85%

Fuente: Elaboración propia.

8.2.1. Indicadores de liquidez. La empresa presenta un índice de liquidez aceptable, en el año 2018, el indicador disminuyó, la razón corriente denota que por cada peso que debe tiene 1,42 pesos para respaldar las obligaciones.

El capital de trabajo es \$ 54.785.000 pesos colombianos, situación positiva debido al aumento de la inversión por parte de tercero que permite fortalecer el músculo financiero para

respaldar las obligaciones a corto plazo.

8.2.2. Indicadores de actividad. La rotación de cartera es eficiente, debido a que se realiza de la siguiente manera: EQUIDAD, SBS, SOLIDARIA, ESTADO Y HDI, mediante dos cortes quincenales del 5 al 10 y de 20 al 25, con ALLIANZ es mensual en las fechas del 20 al 25. Es decir, la recuperación de cartera es favorable debido a que no se incurre en gastos adicionales.

8.2.3. Nivel de endeudamiento. La empresa presenta el máximo nivel de endeudamiento (60,77%), debido que están por encima del porcentaje aceptable que es 60% según el Banco de la República. Este indicador aumentó a causa de la adquisición de deudas a largo plazo como: la compra de la oficina ubicada en la Calle 9 N° 5 -92 OF 207 edificio Santa Ana por medio de Leasing y la adquisición de un vehículo a crédito.

El endeudamiento financiero en la empresa es 54,04%, el cual es muy alto, debido a que el endeudamiento financiero aceptable para empresas de servicios es del 30%.

La razón de autonomía es 9.36%, la cual es baja, por razón de que gran parte del capital de trabajo de la empresa ha sido financiada por terceros, esta razón presentó una disminución.

El apalancamiento interno indica que por cada cien pesos que tiene la empresa 17 pesos han sido aportados por los accionistas, la cual es muy baja, esta razón disminuyó de manera significativa en el último año de ejercicio.

8.2.4. Indicadores de rendimiento. La rentabilidad bruta es de 61,66%, este indicador aumentó considerablemente en el último ejercicio, lo que muestra que la empresa es sostenible y permite cubrir los gastos y costos de financiación de la misma.

La rentabilidad neta es de 31,86%, muestra un comportamiento positivo del rendimiento de ingresos operacionales.

El rendimiento del patrimonio fue de 329,38%, el cual refleja que el rendimiento que tuvieron los socios o dueños de la empresa sobre su inversión es alto.

8.3. Proceso operativo

8.3.1. Capacidad instalada. El comercio de intangibles, tiene una connotación especial por su naturaleza. Para este caso en particular, en la venta de seguros a pesar de ser un servicio, no existe un proceso de interacción implícito y complejo. En la mayoría de los servicios existe una interacción directa entre el prestador y el cliente, donde se demanda una cierta cantidad de tiempo, conocimiento y recursos, para citar algunos ejemplos podemos mencionar servicios odontológicos, peluquerías, entrenamiento etc. Para el caso de los seguros, la capacidad instalada, se vincula directamente a los desarrollos tecnológicos y plataformas sobre las cuales soporta la operación la aseguradora, por parte del intermediario, no se requiere contar con una capacidad similar, ya que toda la operación se realiza en línea directa, de manera que un seguro sin importar su valor, cobertura o demás detalles, puede expedirse en el mismo tiempo y con los mismos recursos locales.

Lo anterior nos lleva a afirmar que la agencia tiene una capacidad ilimitada de producción, en lo que se refiere a la expedición de las pólizas. Ya en otro campo se debe relacionar la capacidad instalada a nivel comercial, la cual, si es limitada dentro de la agencia,

debido a que esta gestión solo la realizan 2 personas, disminuyendo con esto la posibilidad de captar más negocios.

Inversiones y seguros del sur Ltda. Cuenta con los recursos técnicos sugeridos por las compañías para su operación. Dentro de ellos se pueden mencionar los equipos de cómputo con sus aplicaciones instaladas y actualizadas para el fin de la empresa. En cuanto a recurso humano, se cuenta con 3 colaboradoras, capacitadas por las compañías de seguros en las tareas afines a la operación de los seguros, de igual manera 2 personas adicionales cumplen funciones comerciales y a la vez conforman la dirección de la empresa. Todos los recursos se encuentran conglomerados en una locación de propiedad de la agencia y con los recursos adicionales necesarios para su actividad comercial.

8.3.2. Dotación tecnológica. Aunque la agencia cuenta con equipos de cómputo para su operación básica asociada a la actividad de los seguros, estos no cuentan con la capacidad suficiente para el almacenamiento y gestión de información, de manera que los archivos de documentación de clientes, se deben conservar de manera física y no digital como técnicamente debiera ser. Por otro lado, la empresa carece de herramientas tecnológicas importantes como software de administración de clientes, lo cual sería de gran ayuda para elevar su capacidad comercial, en el momento los registros se hacen de manera manual y apoyados solamente en el Excel.

8.4. Logística

8.4.1. Sistema de adquisición de claves comerciales con las aseguradoras. Todas las compañías de seguros de operación en Colombia, se apoyan en las agencias y asesores independientes para aumentar su participación de mercado. La gestión para lograr

que la agencia pueda tener apertura de clave de negocios con cualquier aseguradora, es gestión directa del representante legal, ya que, en primera instancia, se debe contar con excelentes hábitos de pago. Lo anterior se verifica a través de las centrales de riesgo. Por otro lado, la agencia debe reunir una documentación de tipo formal, que demuestre su legalidad, su experiencia y su capacidad de responder económicamente ante la aseguradora que le brinda la clave.

Todo el soporte de capacitación de producto lo brinda directamente la compañía de seguros a sus agencias aliadas, de igual manera la implementación de la plataforma sobre la cual se realiza el proceso de cotizar y expedir. Prácticamente desde el inicio de la relación comercial, se recibe acompañamiento directo de la aseguradora, ya que el cliente es compartido por las dos partes.

En lo relacionado con el tema económico, se pactan desde el inicio unas comisiones y plan de incentivos por la colación de negocios, estos porcentajes están sujetos a variación, por conceptos de producción, siniestralidad, entre otros.

8.4.2. Gestión de recursos. La agencia inversiones y seguros del sur Ltda., presta servicios de venta de seguros, por lo tanto, dentro de su intangibilidad, no requiere de mayor soporte relacionado con la adquisición de insumos, maquinarias u otros aspectos relacionados directamente con la producción de bienes materiales. Se considera que el recurso más importante para este tipo de negocios es el humano, puesto que la operación y éxito del negocio, depende en alto porcentaje de su intervención principalmente en la gestión de negocios.

8.5. Gestión humana

8.5.1. Nivel académico del talento humano. El personal operativo de base no cuenta con estudios de nivel profesional y/o universitario, realmente su experiencia en el sector y las capacitaciones que ofrecen las compañías de seguros, se constituyen en su única formación. Por su parte, el gestor comercial ampara su actividad y función en una larga experiencia de aproximadamente unos 35 años en la actividad comercial del sector. En relación con el nuevo socio y representante legal, se puede mencionar que tiene nivel académico profesional, por tal razón se asume que podrá hacer aportes significativos al desarrollo de la organización.

8.5.2. Nivel de ausentismo y rotación. Este indicador es bajo dentro de la agencia, pues desde su creación se vinculó una persona y aún sigue prestando sus servicios. Paulatinamente se ha venido dando ingreso a otras personas y estas aún están laborando dentro de la agencia.

8.5.3. Sistema de recompensas. En la actualidad no se tiene implementado en la agencia.

8.5.4. Clima laboral. En lo relacionado con el clima interno de la organización, se desarrollan todas las actividades bajo un ambiente colaborativo por parte de todas las personas que allí laboran. Los colaboradores entre sí, tienen una relación de cercanía y apoyo mutuo en todas las funciones que dentro de la agencia se realizan.

De igual forma se identifican con la necesidad de sacar adelante la oficina, pero sobre todo sienten un compromiso moral y afectivo con los propietarios, quienes muestran en todo momento signos de optimismo y lucha por salir adelante y en equipo. Sin lugar a

dudas el ambiente interno es cálido y permite la interacción entre los individuos que la conforman y desde luego esto se transmite en la calidez del servicio al cliente.

8.5.5. Motivación. Actualmente no se tiene implementado ningún tipo de incentivo económico o en especies para el grupo de colaboradoras de la agencia. Básicamente la motivación o incentivo se hace a través de celebraciones en fechas especiales que la oficina les ofrece, esto con el ánimo de compartir fue de la operación la laboral. Dentro de la oficina existe también un marcado paternalismo, lo cual hace a las directivas muy condescendientes con situaciones personales de las funcionarias, brindándoles espacios de tiempo y en algunas ocasiones respaldo económico.

8.6. Gestión comercial

8.6.1. Precios. En lo relacionado con el precio. Es importante mencionar que en él inciden variables que son tomadas de manera independiente por cada una de las compañías de seguros. Algunas de estas variables se relacionan directamente con el tipo de riesgo, zona del país, tasas de interés, experiencia del tomador, índice de siniestralidad, edad del tomador, ingresos, condiciones especiales del cliente, entre otras.

Las anteriores variables son dinámicas y por ende los precios también cambian rápidamente de un mes a otro. La agencia inversiones y seguros, al igual que los demás competidores, realiza cotización directa de la prima de seguros, en un portal web asociado a cada aseguradora. Allí la mayoría de variables no son flexibles a cambios. Quizás lo único que puede hacer diferente el precio, es la autorización de algunas tarifas especiales por parte de las aseguradoras, teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y el nivel de producción de la agencia.

Lo anterior hace que el servicio y la agilidad con que se haga la gestión del negocio, se conviertan en el diferenciador a la hora de competir. Es este sector desde luego sucede el mismo fenómeno que en los demás sectores, el poder económico de los más grandes actores del mercado de los seguros, marca una diferencia importante en lo que a precios se refiere.

8.6.2. Inversión en publicidad. Las agencias de seguros funcionan amparadas en las aseguradoras, y todo su andamiaje comercial y financiero. Para la operación de este tipo de negocios se deben seguir de primera mano todas las políticas comerciales diseñadas por las aseguradoras. En cuanto a inversión publicitaria, de manera independiente cada compañía realiza sus propios desarrollos publicitarios, regularmente usan medios selectivos de alto impacto para dar a conocer sus productos y beneficios.

En el caso particular de inversiones y seguros del sur Ltda., no se tiene desarrollado un plan de comunicaciones de sus servicios, únicamente la oficina se escuda en la publicidad que realiza cada empresa con la que tiene clave. En la agencia tampoco se utilizan medios de alto impacto como Facebook y WhatsApp. Realmente durante todo el tiempo de operación de la oficina, solo se ha comunicado la oferta de servicios a través de su gestor comercial, asesores independientes externos y el voz a voz.

8.6.3. Fidelización de clientes. No cabe duda que la realización de la buena labor, durante toda la experiencia en la actividad comercial del gestor de la empresa, ha marcado una pauta importante para lograr que muchos de los clientes que actualmente tiene la oficina, hayan migrado a ella, debido a la calidad brindada en todas las etapas del servicio. Según se registró en la historia de la empresa, inversiones y seguros del sur Ltda., fue la segunda empresa del mismo tipo o segmento fundada por el mismo gestor.

En la actualidad, la agencia sigue teniendo como premisa el servicio al cliente y desde luego claridad en los efectos que esto produce. Por su parte las aseguradoras tienen aún más claro toda la afectación que tiene para la cadena, el desarrollo de un mal o buen procedimiento durante la venta o reclamación de la paliza. Entre los dos actores, se encargan de dar todo el soporte necesario para conseguir el objetivo de crecimiento y fidelización de clientes.

8.6.4. Distribución de clientes de la agencia. La agencia por no tener un plan de desarrollo establecido, es estos momentos direcciona sus esfuerzos a todos los negocios y de todas las fuentes que se puedan materializar. A través de la experiencia y el desarrollo de la operación, se ha notado una importancia relevante en los clientes corporativos.

Estos tienen un mejor nivel de estabilidad y son objeto de poder ampliar de manera más eficiente la venta de productos del portafolio. Naturalmente las empresas demandan varios tipos de seguros a la vez y también como ventaja adicional, los negocios están concentrados en un solo nicho y también son de un valor económico más alto.

A continuación, se muestra una tabla con los clientes más antiguos de la oficina, todos ellos son clientes corporativos, con lo cual se da soporte a la hipótesis planteada. Además, permiten afirmar que estos tienen un peso muy importante en el consolidado de ventas anual de la agencia.

Tabla 11. Clientes Corporativos De La Agencia

Cliente	Valor del negocio	Novedades
Inverbaez	\$7.000.000 prima anual	Cliente más antiguo de la agencia. Con aproximadamente 4 años de

		renovación continua.
		Cliente dedicado al sector de transporte de alimentos y bebidas
	\$9.000.000 prima anual	Cliente dedicado al sector del transporte público urbano en la ciudad de Neiva.
Cootransganadanera		
	\$12.000.000 prima anual	Cliente dedicado al sector de transporte de bebidas y alimentos.
Districhairá		
	\$30.000.0000 prima anual	Cliente dedicado al sector de transporte especial
Pony Especial		
	\$1.350.000.000 prima anual	En este momento es el negocio más representativo que tiene la agencia. Esta venta aún no se refleja en los estados financieros de la empresa. Puesto que su ejecución se llevó a cabo en el mes de septiembre de 2018, y a pesar de que el negocio es de vigencia
Cootranslaboyana		

		anual. El pago por parte del cliente se realiza de manera mensual.
Cootranscaguan	\$12.000.000 prima anual	Transporte publico intermunicipal
Cointransvias	\$ 15.000.000 prima anual	Transporte de servicio especial

Fuente: Elaboración propia – tomado de registro de negocios de la agencia

8.6.5. Portafolio de servicios. La agencia cuenta actualmente con un amplio portafolio que encierra aproximadamente el 80% de los productos de seguros existentes en el mercado nacional. Algunos de ellos son los seguros obligatorios de accidentes de tránsito SOAT, póliza todo riesgo para vehículos, seguros de responsabilidad civil, pólizas de hogar, pólizas de cumplimiento entre otras. Dentro del soporte que se tiene para la operación comercial, la oficina cuenta con clave activa con las siguientes compañías: Allianz Seguros, Liberty Seguros, Sbs Seguros, Hdi Seguros, Aseguradora Solidaria De Colombia, Seguros Del Estado, Confianza Seguros y Seguros La Equidad. Con todas las anteriores, se cuenta con certificado de idoneidad para poder ejercer la actividad, bajo los requisitos mandatorios según la circular 050 expedida por la superintendencia financiera de Colombia.

En cuanto a la distribución interna de producto, es preciso anotar que las ventas se asocian en un 70% al sector automotriz, con productos como el Soat y el seguro todo riesgo. El restante 30 % está representado en productos como las pólizas de cumplimiento y pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual. Según lo anterior se muestra que la

agencia a pesar de tenerlos, ha dejado de lado la comercialización de productos de alta rentabilidad como por ejemplo los seguros de vida.

8.6.6. Logística comercial. La actividad comercial dentro de la agencia, depende en su totalidad de la gestión comercial que realiza la alta gerencia. En manos de ellos reposa la consecución de negocios propios o el cierre de los que son referidos por asesores de concesionario o comerciales de seguros independientes. La actividad comercial de seguros requiere de unas condiciones especiales de conocimiento y capacidad de convencimiento de cara al cliente, quizás el ser un intangible de alto valor, hace más compleja su comercialización. Por otro lado, la resistencia cultural que hay frente al producto, también hace que se deba profesionalizar la actividad, para conseguir efectividad en los negocios.

Ya en esencia el proceso de la venta del servicio se hace tras el acercamiento con el posible cliente y una breve extracción de información de cara al prospecto y desde luego al interés asegurable. Llega en este momento el proceso de cotizar el seguro a través de las compañías que según el criterio del comercial de la agencia, se ajusta a los requerimientos del cliente.

El anterior proceso se desarrolla con el soporte operativo de 2 auxiliares ubicadas en la ciudad de Neiva y una persona ubicada en el municipio de Pitalito. La gestión de estas personas se enfoca en el proceso de cotización, diligenciamiento de formatos y finalmente la expedición de pólizas, en caso de que llegue a concretarse el negocio. El proceso de venta de seguros en todas sus etapas está integrado con las compañías de seguros. De allí que cada proceso sea vigilado e inspeccionado por ellos, pues la responsabilidad de cara al cliente, aunque es compartida, recae en su mayoría ante la marca que realiza el aseguramiento.

La particularidad más relevante de la venta de seguros, es que el llamado “momento de verdad”, no se da cuando se aborda al cliente por primera vez, ni cuando se cotiza, ni mucho menos cuando se expide y se cobra la póliza como tal. Realmente solo hay un momento en que el cliente nos puede catalogar como buenos o malos, este preciso momento es cuando se produce el siniestro y se utilizan todos los recursos y amparos que durante el proceso de venta se le ofrecieron al cliente.

A partir del acompañamiento en el proceso de reclamación del seguro, es que se fideliza al cliente con la compañía de seguros y desde luego con la agencia que le asesoró para la compra del servicio. Acompañamiento en procesos básicos que el cliente requiere y también, labores varias relacionadas con la actividad operativa de la oficina. Por su parte el 40% de la actividad comercial, se ampara en negocios ocasionales que refieren a la oficina y tienen su origen en asesores independientes multiseuros y asesores de concesionarios de vehículos nuevos.

Aunque estos negocios son importantes para el bienestar económico de la agencia, en repetidas ocasiones no se han construido de la mejor manera por parte del asesor que refiere el negocio, pues por tratarse de negocios ocasionales y con un único fin de obtener a cambio una comisión, el proceso de venta no es el más profesional, de igual manera la mayoría de los seguros que se venden a través de estos canales, se hacen bajo la necesidad de compra, por cumplir un requerimiento del banco o financiera.

Por tal razón, al no ser por voluntad propia del cliente, este ocasionando de esta manera molestia en los clientes y también la pérdida de tiempo al tener que retomar el negocio por parte de las directivas de la oficina, con miras a estabilizarlo y generar finalmente la recuperación de la confianza del cliente. En cuanto a los negocios corporativos, podemos resaltar que estos son siempre manejados en cabeza de la gerencia de la agencia de seguros,

pues debido a su importancia y al valor económico que estos representan, no se puede correr el riesgo de llevar a medio un proceso de asesoría y venta.

9. Etapa de aportación de la información.

La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC).

9.1. Matriz EFE

Matriz de evaluación de factores externo (EFE). La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades				
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Proyección de crecimiento del sector asegurador por encima del PIB	0,03	2	0,06
2	Implementación de las nuevas tecnologías en el sector	0,06	1	0,06
3	Nuevos riesgos del siglo XXI asociados a catástrofes ambientales	0,07	1	0,07
4	Baja penetración del mercado por parte del sector	0,06	2	0,12
5	Tendencias de consumo de seguros novedosos	0,06	1	0,06
6	Firma del proceso de paz en Colombia	0,03	2	0,06
7	Tendencia a disminuir las tasas de interés	0,05	2	0,10
8	Altos índices de inseguridad en el país	0,06	3	0,18
9	Comportamiento dependiente de los millennials respecto al uso de las redes sociales	0,04	1	0,04
10	Estabilidad en el precio del dólar en los últimos años	0,03	2	0,06
Oportunidades		49,00%		0,81

Amenazas

Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Aumento en la competencia	0,07	2	0,14
2	Cultura anti seguro	0,07	2	0,14
3	Alto nivel de desempleo	0,03	1	0,03
4	Alto nivel de riesgo en la oferta de pólizas relacionadas con catástrofes naturales	0,06	1	0,06
5	Cambios en la legislación tributaria del país	0,03	2	0,06
6	altos índices de accidentalidad en el país	0,06	3	0,18
7	Baja actualización tecnológica en las agencias aseguradoras del país	0,06	1	0,06
8	Alto nivel de oferta de pólizas de todo tipo en las entidades financieras	0,07	1	0,07
9	Deshonestidad de las personas	0,03	2	0,06
10	Bajos estímulos del gobierno nacional para el sector asegurador	0,03	2	0,06
Amenazas				0,86
Total		100,00%		1,67

Fuente: Elaborado con la herramienta de Excel “Plan Estratégico - PRO - versión 6.0 – 2019”

La metodología de calificación en la matriz EFE se realizó mediante la asignación de porcentaje de ponderación a los factores que varían de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas.

La evaluación se asignó calificando de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.

- Cuatro: Corresponde a una respuesta excelente
- Tres: La respuesta por arriba del promedio
- Dos: La respuesta de nivel promedio

- Uno: La respuesta deficiente.

La matriz de análisis de la industria: La matriz de evaluación del factor externo (EFE), permite observar que la empresa se encuentra por debajo del promedio (2.5), es decir que la alta dirección realiza poco esfuerzo en aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y en evitar las amenazas.

9.2. Matriz EFI

Matriz de evaluación de factores interno (EFI). La matriz EFI permite resumir y evaluar las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Tabla 13 Matriz de evaluación de factores interno (EFI)

Fortalezas				
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Experiencia de 36 años en el sector asegurador	0,04	3,0	0,12
2	Amplia cartera de clientes naturales y corporativos	0,07	4,0	0,28
3	Amplio portafolio de productos	0,05	4,0	0,20
4	Respaldo comercial de las aseguradoras	0,04	3,0	0,12
5	Alto compromiso del equipo de trabajo de la agencia	0,02	3,0	0,06
6	Alto porcentaje de rentabilidad en los negocios	0,07	4,0	0,28
7	Alto número de negocios referidos por asesores externos	0,04	3,0	0,12
8	Buena referencias comerciales en Huila, Caquetá y Putumayo	0,05	4,0	0,20
9	Autorización de tasas especiales por parte de las compañías aseguradoras	0,02	3,0	0,06

10	Alta rotación de cartera	0,02	3,0	0,06
11	Capacidad ilimitada de expedición de pólizas	0,03	3,0	0,09
12	Certificación de idoneidad con todas las compañías	0,03	3,0	0,09
Fortalezas		48,00%		1,68
Debilidades				
	Factores críticos	%	Evaluación	Valor
		ponderación	1/5	
1	Baja capacidad financiera	0,07	1,0	0,07
2	Baja capacidad tecnológica para agilizar los procesos	0,05	1,0	0,05
3	Falta de planeación a corto y largo plazo	0,06	1,0	0,06
4	Estructura organizacional no definida	0,05	1,0	0,05
5	Baja inversión en publicidad	0,05	2,0	0,10
6	Falta de segmentación de mercados atractivos para la agencia	0,06	1,0	0,06
7	Falta de implementación de indicadores para la medición del desempeño	0,03	2,0	0,06
8	Bajo nivel de capacitación del recurso humano	0,03	1,0	0,03
9	Limitada capacidad comercial dentro de la agencia	0,06	1,0	0,06
10	Nivel cobertura bajo	0,03	2,0	0,06
11	Estilo gerencial no proactivo	0,03	2,0	0,06
Debilidades				0,66
Total		100,00%		1,74

Fuente: Elaborado con la herramienta de Excel “Plan Estratégico - PRO - versión 6.0 – 2019”

La metodología de calificación en la matriz EFI se realizó mediante la asignación de porcentaje de ponderación a los factores que varían de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una

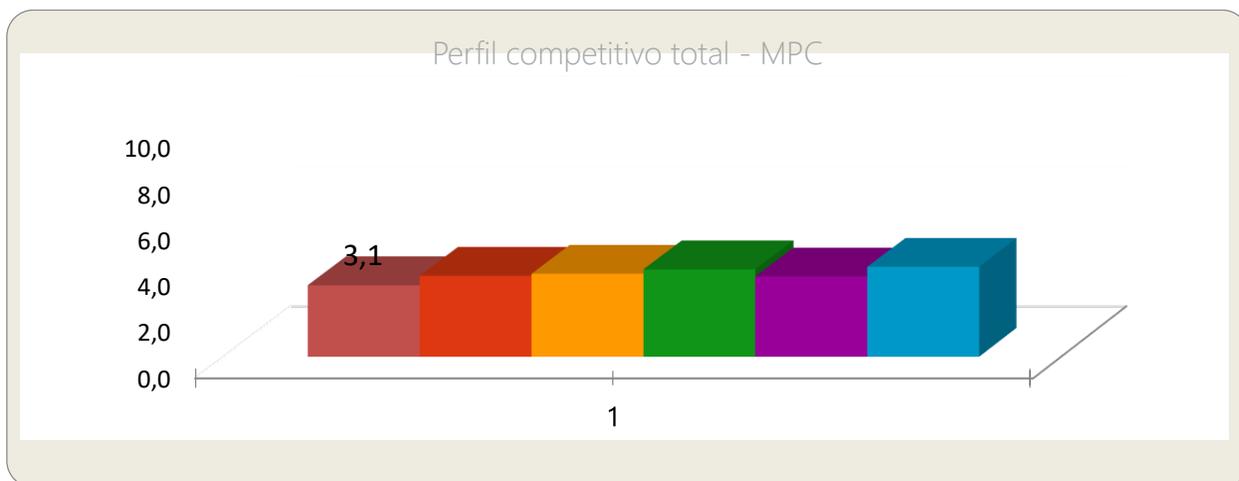
<i>Relación</i>													
<i>clientes</i>	12,00%	4,0	0,5	4,0	0,5	4,0	0,5	4,0	0,5	4,0	0,5	5,0	0,6
<i>Visibilidad</i>	6,00%	2,0	0,1	4,0	0,2	3,0	0,2	3,0	0,2	4,0	0,2	3,0	0,2
<i>Calidad</i>													
<i>productos</i>	15,00%	5,0	0,8	4,0	0,6	5,0	0,8	5,0	0,8	4,0	0,6	5,0	0,8
<i>Abastecimiento</i>	9,00%	3,0	0,3	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4	3,0	0,3
<i>Expansión</i>	3,00%	1,0	0,0	4,0	0,1	2,0	0,1	4,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1
<i>Capital</i>													
<i>humano</i>	13,00%	3,0	0,4	3,0	0,4	3,0	0,4	4,0	0,5	3,0	0,4	4,0	0,5
<i>Tecnología</i>	17,00%	2,0	0,3	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	4,0	0,7
<i>Ubicación</i>	4,00%	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1	3,0	0,1
<i>Experiencia</i>	6,00%	5,0	0,3	4,0	0,2	5,0	0,3	5,0	0,3	4,0	0,2	4,0	0,2
<i>Innovación</i>	15,00%	2,0	0,3	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5	3,0	0,5
	100,00%		3,1		3,5		3,6		3,8		3,5		3,9

Fuente. Elaboración propia

La metodología de calificación en la matriz MPC se realizó mediante la asignación de valores que varían de 1(menor) a 5(mayor) en cada uno de los factores evaluados de los competidores.

Según los valores de (5,0), Inversiones y seguros del sur LTDA presenta calidad en los servicios y experiencia superior en el grupo de empresas evaluadas, aunque presenta un nivel de tecnología y expansión menor a la competencia; MULTISEGUROS es la empresa más fuerte e Inversiones y seguros del sur LTDA es la empresa más débil de todas, según indica los puntajes de la tabla 15.

Gráfica 6. Perfil competitivo total



Fuente. Elaboración propia

En la gráfica se muestra la posición de Inversiones y seguros sur LTDA (color rosado), permite evidenciar que la empresa no cuenta con factores diferenciadores y una posición importante respecto a otras empresas fuertes en el sector.

10. Etapa de ajuste.

Esta etapa se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de esta etapa está la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

10.1. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

	Oportunidades	Amenazas
DAFO	1 Proyección de crecimiento del sector asegurador por encima del PIB	1 Aumento en la competencia
	2 Implementación de las nuevas tecnologías en el sector	2 Cultura antiseguro
	3 Nuevos riesgos del siglo XXI asociados a catástrofes ambientales	3 Alto nivel de desempleo
	4 Baja penetración del mercado por parte del sector	4 Alto nivel de riesgo en la oferta de pólizas relacionadas con catástrofes naturales
	5 Tendencias de consumo de seguros novedosos	5 Cambios en la legislación tributaria del país
	6 Firma del proceso de paz en Colombia	6 altos índices de accidentalidad en el país
	7 Tendencia a disminuir las tasas de interés	7 Baja actualización tecnológica en las agencias aseguradoras del país
	8 Altos índices de inseguridad en el país	8 Alto nivel de oferta de pólizas de todo tipo en las entidades financieras
	9 Comportamiento dependiente de los millennials respecto al uso de las redes sociales	9 Deshonestidad de las personas

		10 Estabilidad en el precio del dólar en los últimos años	10 Bajos estímulos del gobierno nacional para el sector asegurador
Fortalezas		Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
1	Experiencia de 36 años en el sector asegurador	1 (f2,o2) implementar software para gestión de cartera de clientes	1 (f1,f2- A1) diseñar planes de marketing, ajustado para clientes antiguos
2	Amplia cartera de clientes naturales y corporativos	2 (f4,o6) Diseñar tasas especiales para zonas de antiguo conflicto	2 (F10-A5) Diseñar un plan financiero y tributario
3	Amplio portafolio de productos	3 (f3,o2-f9) activar adquisición digital de todo el portafolio de producto - especialmente en redes sociales	3 (F2,F4 - A1,A8) crear línea de financiación directa con las aseguradoras
4	Respaldo comercial de las aseguradoras	4 (f9,o4) Asociación con agencias del sector para aumentar el poder de negociación sobre nuevos mercados (F4,F9,O3,O5)	4 (F5-A9) diseñar políticas para el control de información falsa
5	Alto compromiso del equipo de trabajo de la agencia	5 (f8-f7,o6) crear y capacitar un staff de vendedores externos en zonas donde antes no se tenía acceso por temas de seguridad	5 (F7- A1) reclutar y capacitar asesores externos, para aumentar el número de negocios. Habilitar cotizadores
6	Alto porcentaje de rentabilidad en los negocios	6 (F11-05) implementar comercio de microseguros	6 (F2-A8) promover el endoso de pólizas de nuestros clientes hacia los bancos
7	Alto número de negocios referidos por asesores externos		7 (F2, A6) Diseñar programas de capacitación a clientes sobre los índices de accidentalidad
8	Buena referencias comerciales en Huila, Caquetá y Putumayo		8 (F5- A8) direccionar el enfoque de servicio al cliente
9	Autorización de tasas especiales por parte de las compañías aseguradoras		
10	Alta rotación de cartera		
11	Capacidad ilimitada de expedición de pólizas		

Debilidades		Estrategias reorientación		Estrategias supervivencia	
1	Baja capacidad financiera	1	(D1-O7) refinanciación de todos los compromisos financieros	1	(D7, A1) Diseñar indicadores que permitan establecer el cumplimiento de metas.
2	Baja capacidad tecnológica para agilizar procesos	2	(D5-O3,O4) Asociación con empresas del sector , para iniciar procesos de penetración en mercados emergentes	2	(D9, A1,A8)Contratar los servicios de un especialista en marketing
3	Falta de planeación a corto y largo plazo	3	(D6-O5) adquirir productos con las aseguradoras, asociados con los nuevos riesgos del siglo XXI	3	(D6, A1,A8) realizar un estudio de mercado para así captar nuevos clientes
4	Baja inversión en publicidad	4	(D11-O9) implementar el asesor digital, para gestionar ventas por redes sociales	4	(F11-A1) unificar el poder a una sola línea de mando
5	Falta segmentar mercados atractivos para la agencia	5	(D2,D10, O2) Implementar softwares especializados en la gestión de pólizas novedosas	5	(D11,D7-A1,A2,A5,A9) desde la gerencia implementar planes de entrenamiento interno
6	Falta implementar indicadores para medir el desempeño	6	(D11-O2) implementar servicio postventa, antes de la aparición del siniestro		
7	Bajo nivel de capacitación del recurso humano	7	(O6-D5) Establecer una oficina comercial en el Putumayo, Caquetá		
8	Limitada capacidad comercial dentro de la agencia				
9	Nivel de cobertura bajo				
10	Estructura organizacional no definida				
11	Estilo gerencial no proactivo				

10.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).

Tabla 15 Matriz PEEA

Fortaleza financiera		
Nivel de endeudamiento	El nivel de endeudamiento es de 60%, está por encima del porcentaje normal que es 60% según el Banco de la Republica.	2
Rendimiento sobre la inversión	La rentabilidad bruta es de 61,66%, aumentó en el último ejercicio. La rentabilidad neta es de 31,86%, muestra una disminución del rendimiento de ingresos operacionales.	3
Liquidez	La razón corriente denota que por cada peso que debe tiene 1,42 pesos para respaldar las obligaciones.	4
Capital de trabajo	El capital de trabajo es \$ 54.785.000 pesos colombianos, disminuyó notablemente en los últimos años	2
Razón de autonomía	La rotación de autonomía es muy baja, esta razón muestra que el capital de la empresa en gran medida es financiado por terceros.	2
Apalancamiento	Indica que 85 pesos han sido aportados por terceros por cada unidad monetaria de la empresa. Es decir presenta un buen apalancamiento interno	4

Riesgo involucrado en el negocio	Los indicadores de Leverage muestran que la empresa tiene comprometido su patrimonio 5.59 veces para el año 2018, lo cual genera un riesgo alto para la inversión de los accionistas debido a que es superior a 2.33 (porcentaje aceptable).	1
<hr/>		<hr/>
Total		18
<hr/>		
Fortaleza industrial		
<hr/>		
Potencial de crecimiento	Existe un moderado potencial de crecimiento del sector de seguros en el país, debido a que existen diversas variables macroeconómicas y socioculturales que intervienen en este factor.	4
Potencial de utilidades	La mayoría de las empresas del sector tienen altas ventas, permitiendo mantener una alta rentabilidad y dar cumplimiento a las obligaciones financieras.	4
Estabilidad financiera	Las empresas del sector seguros cuentan con buen apalancamiento externo, los márgenes de utilidad están entre el (15% y 25%) y la rotación de cartera es muy alta.	5
Conocimiento tecnológico	Las tendencias en el consumo exigen cambios tecnológicos oportunos en las empresas de sector, sin embargo, algunas agencias tienen atrasos tecnológicos y falta de sistematización de algunos procesos.	3

Utilización de recursos	Las empresas del sector mantienen una moderada utilización de recursos (físicos y humanos) debido a que son intangibles.	4
Productividad, utilización de la capacidad	La productividad es alta, es decir el desarrollo de las pólizas en relación a los recursos utilizados. No obstante existe baja demanda de seguros en el país.	4
Total		24

Estabilidad ambiental

Tendencias tecnológicas	Las tendencias más importantes en el sector seguros son: Internet de las Cosas,5G,Big Data, Multicanalidad y Omnicanalidad,Ciber seguridad, Servcing y App con valor.	-4
Variación en el consumo	Indicador por debajo del 10%, Colombia está mostrando una política monetaria efectiva, lo cual permite que los inversionistas tengan la tranquilidad para planificar a corto y largo plazo.	-2
Precios sensibles	Las aseguradoras ajustan las tasas de las pólizas. Situación que dificulta el poder de negociación bilateral.	-4
Presión Competitiva	Existen empresas con importante posicionamiento en el sector y con cobertura a nivel regional (Multiseguros, Anzola Villamil & compañía, Arcila Perdomo & compañía)	-4

Tasas de interés	Tendencia de disminución de las tasas de interés desde 2016.	-2
Barreras de entrada de nuevos competidores	Crear empresa en el sector implica un alto nivel de marketing y trayectoria en el mercado, además la ley exige el requisito de idoneidad.	-3
Capacidad de respuesta	Los clientes son con poco receptivos a la oferta de seguros en el país.	-5
Total		-24

Ventaja competitiva

Participación en el mercado	Tiene una trayectoria de 4 años en el mercado, la participación de la empresa en el mercado es inferior al 1%.	-5
Calidad del Servicio	La empresa tiene una buena imagen en el mercado en cumplimiento y garantía de los servicios.	-2
Ciclo de Vida del Servicio	El ciclo de vida de las pólizas generalmente es de un año.	-2
Lealtad de los clientes	Tiene Fidelizado a un gran número clientes, pero la participación de la empresa en el mercado es muy baja.	-3
Conocimiento tecnológico	Tiene una base tecnológica limitada y no desarrolla actividades de I+D	-5

Las agencias son intermediarios en la oferta de los seguros, el control sobre las aseguradoras es mínimo.

Control sobre las aseguradoras -5

Total -22

Conclusión

El promedio EA es de: $-24 / 7 = -3,43$ El promedio FI es de: $24 / 6 = 4,0$

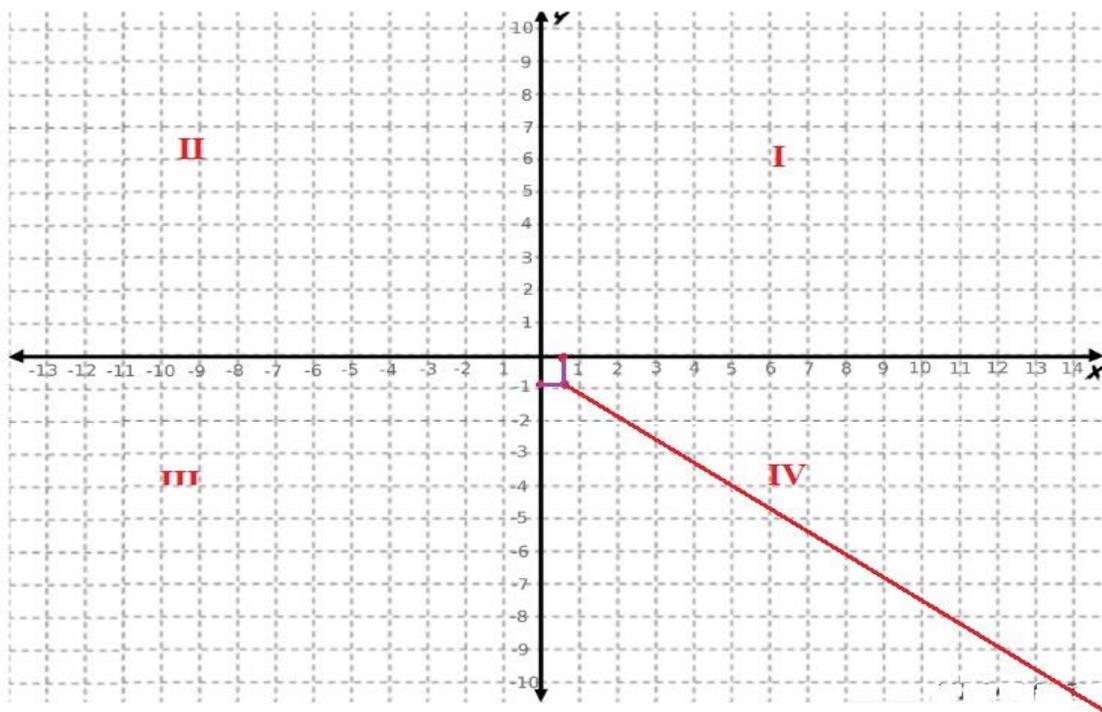
El promedio VC es de: $-22 / 6 = -3,67$ El promedio FF es de: $18 / 7 = 2,57$

Coordenadas del vector direccional: Eje X: $-3,67 + (+ 4,0) = 0,33$

Eje Y: $-3,43 + (+ 2,52) = -0,91$

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia

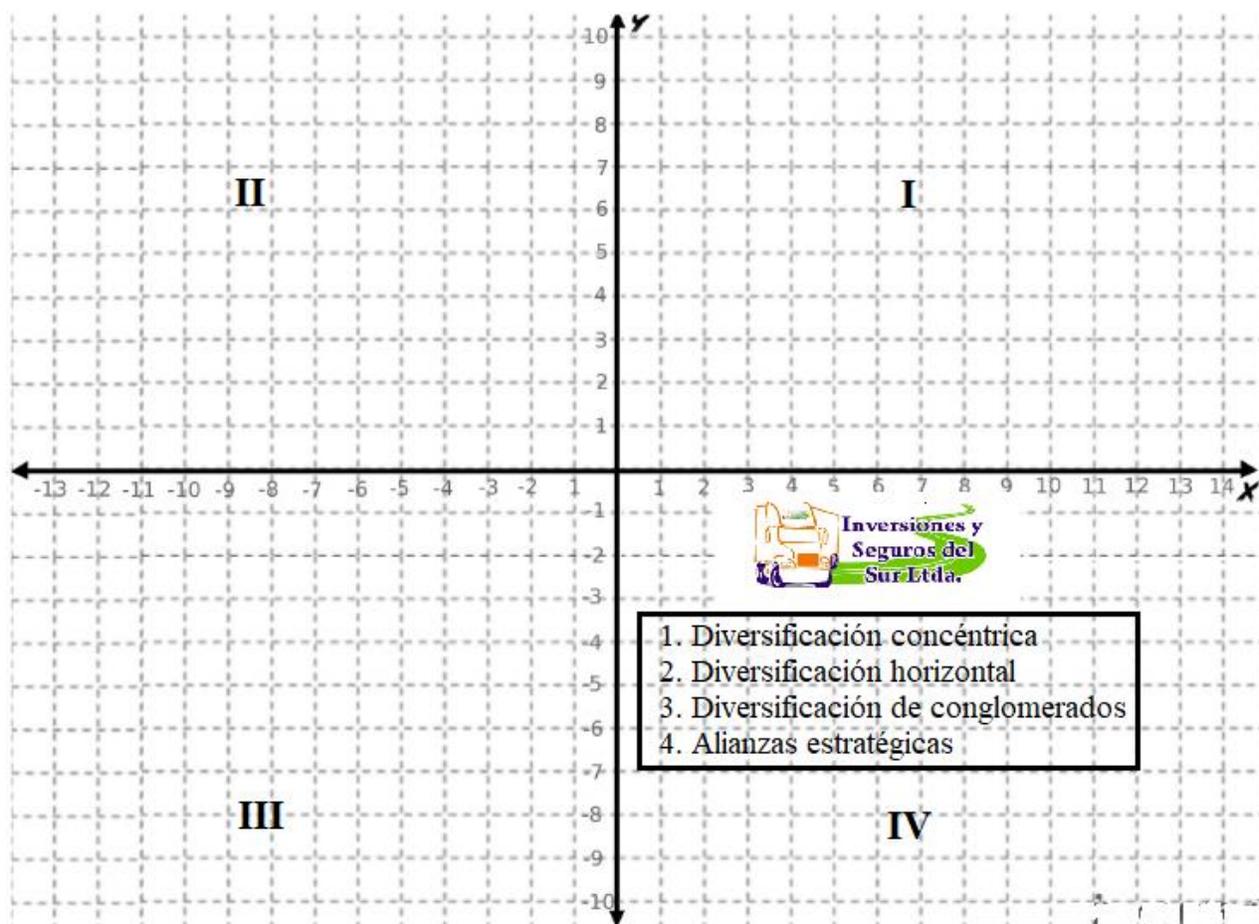
La gráfica muestra que la empresa Inversiones y seguros del sur LTDA se encuentra en el cuadrante competitivo, es decir debe implementar algunas de las siguientes estrategias

competitivas: la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

10.3. Matriz de la estrategia principal.

La empresa debe tener un cambio en su posición actual, dado que la situación del mercado se lo está solicitando, tanto desde el ámbito interno como desde el externo.

Gráfica 8. Matriz de la estrategia principal.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica, Inversiones y seguros del sur LTDA se sitúa en el cuadrante IV. Por ende, se tomarán a consideración las siguientes 5 estrategias principales, como se

muestran en el gráfico: (1) Diversificación concéntrica, (2) Diversificación horizontal, (3) Diversificación de conglomerados, (4) Alianzas estratégicas.

10.4. Matriz Boston Consulting Group

Tabla 16. Datos para el desarrollo de la matriz BCG

Denominación de cada unidad estratégica	Cifras en millones			
	Ventas propias	Ventas del principal competidor	Ventas del sector (año actual)	Ventas del sector (año anterior)
AUTOS	500.000.000	2.800.000.000	17.302.114.000	17.320.210.000
VIDA GRUPO AP	0	1.000.000.000	17.267.738.000	18.713.853.000
VIDA INDIVIDUAL	0	1.000.000.000	5.350.267.000	4.736.154.000
CUMPLIMIENTO	350.000.000	700.000.000	4.847.713.000	4.356.448.000
POLIZAS HOGAR	0	600.000.000	477.800.000	508.111.000
RC	850.000.000	900.000.000	7.985.334.000	7.025.249.000
TOTAL	1.700.000.000	7.000.000.000	53.230.966.000	52.660.025.000

Fuente: Elaboración propia

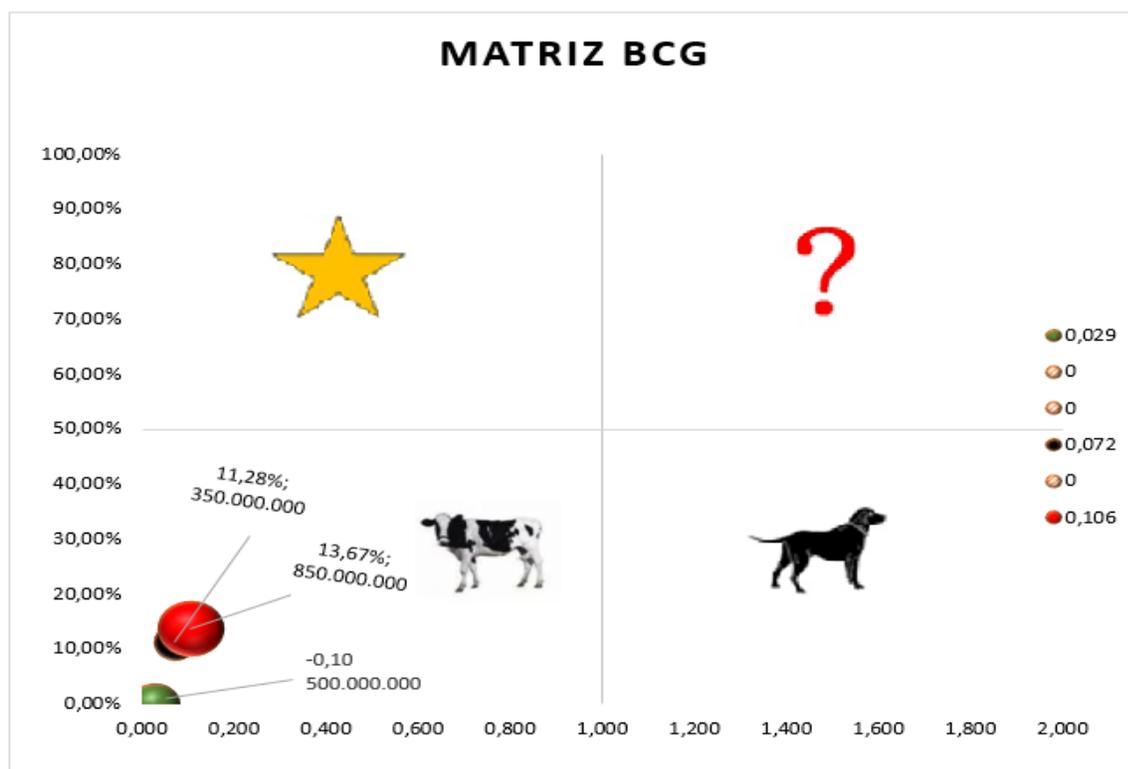
La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. Además David Fred (2003) afirma que la BCG “permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa” p.206.

Tabla 17. Datos del mercado para el análisis de matriz BCG

Productos	Cuota mercado relativa	Ventas	Tasa crecimiento mercado
AUTOS	0,029	500.000.000	-0,10%
VIDA GRUPO AP	0	0	-7,73%
VIDA INDIVIDUAL	0	0	12,97%
CUMPLIMIENTO	0,072	350.000.000	11,28%
POLIZAS HOGAR	0	0	-5,97%
RC	0,106	850.000.000	13,67%
TOTAL		1.700.000.000	1,08%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9 Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Elaboración propia

La matriz BCG muestra que la agencia Inversiones y Seguros del Sur en su portafolio de servicios tiene:

La Vacas generadoras de efectivo. Pólizas de cumplimiento y las pólizas de Responsabilidad Civil (R C). Estos productos tienen una participación relativa en el mercado pero compiten en una industria de crecimiento lento.

La tasa de crecimiento del mercado en las pólizas de autos en el último año disminuyó considerablemente, no obstante, es un servicio vaca generador de efectivo para la empresa Inversiones y Seguros del Sur. Cabe resaltar que en el futuro podría convertirse en un servicio perro si continúa disminuyendo la tasa de crecimiento del mismo en el mercado.

Se denominan vacas generadoras de efectivo porque producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Muchas de los servicios vacas actuales fueron Estrellas. La ubicación en este cuadrante indica que la empresa tiene una importante posición en el mercado y debe aprovechar su posición sólida tanto como sea posible. Según (Fred, 2003) el desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para los servicios vacas (p.210).

11. Análisis prospectivo

11.1. Análisis de impactos cruzados

Se denota mediante la matriz de impacto cruzado las oportunidades que el entorno brinda para la agencia. Todos los aspectos marcados en la zona de conflicto, al ser apropiados de la mejor manera, pueden marcar un notorio crecimiento para la agencia. La implementación de tecnología, será la base para el aprovechamiento del crecimiento económico. La baja penetración de mercado y las nuevas tendencias del consumo, estas últimas se relacionan con consumo de productos que se puede revolucionar a través de las Tics. Claramente la seguridad a través de la firma del proceso de paz, será el escenario ideal para integrar todos los factores.

11.1.1. Matriz vester (Oportunidades)

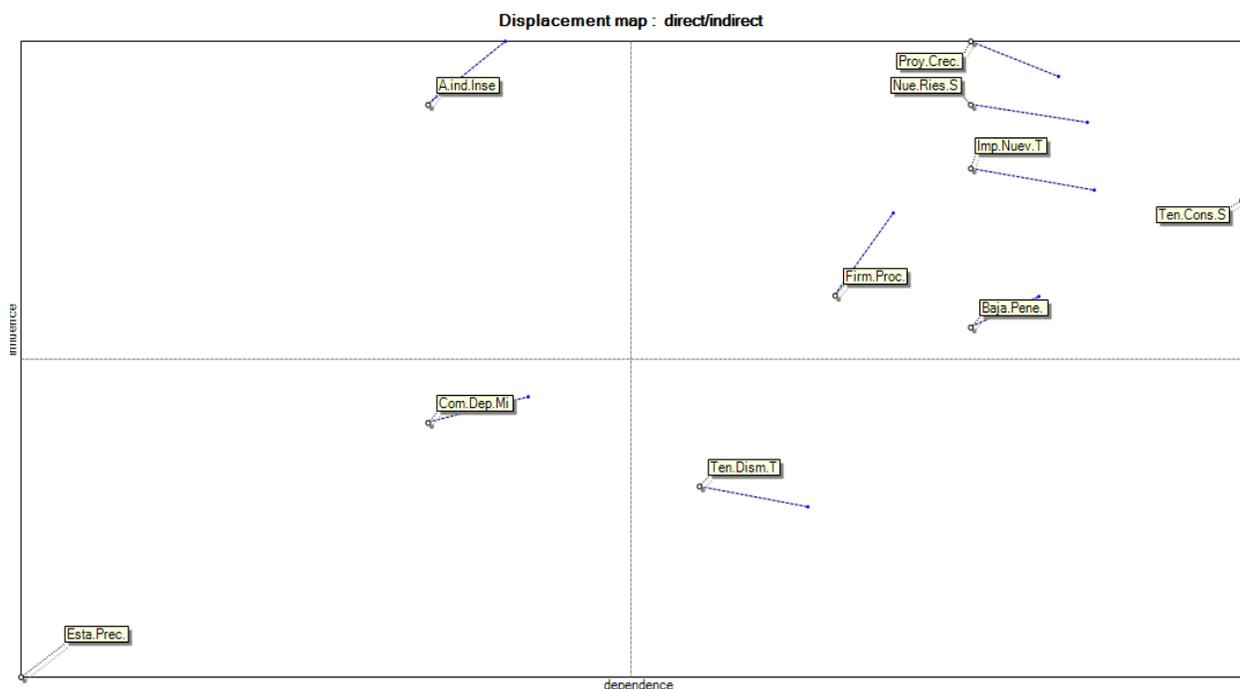
Tabla 18. Variables motrices en las oportunidades

Nombre largo	Nombre corto
Oportunidades	
1 Proyección de crecimiento del sector asegurador por encima del PIB	Proy.Crec.PIB
2 Implementación de las nuevas tecnologías en el sector	Imp.Nuev.Tec
3 Nuevos riesgos del siglo XXI asociados a catástrofes ambientales	Nue.Ries.SXXI
4 Baja penetración del mercado por parte del sector	Baja.Pene.Mer. S
5 Tendencias de consumo de seguros novedosos	Ten.Cons.Seg.N
6 Firma del proceso de paz en Colombia	Firm.Proc.Paz
7 Tendencia a disminuir las tasas de interés	Ten.Dism.T.Int
8 Altos índices de inseguridad en el país	A.ind.Inse.Pais

- 9 Comportamiento dependiente de los millennials respecto al uso de las redes sociales Com.Dep.Mille. RS
- 10 Estabilidad en el precio del dólar en los últimos años Esta.Prec.Dolar

Fuente. Elaboración propia

Gráfica 10 Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (oportunidades)



Fuente: Elaboración propia.

11.1.2. Matriz Vester (Amenazas). Directamente la línea de crecimiento del sector asegurador en Colombia y el departamento del Huila. La cultura antiseguro y un marcado aumento de la competencia. Afectaran

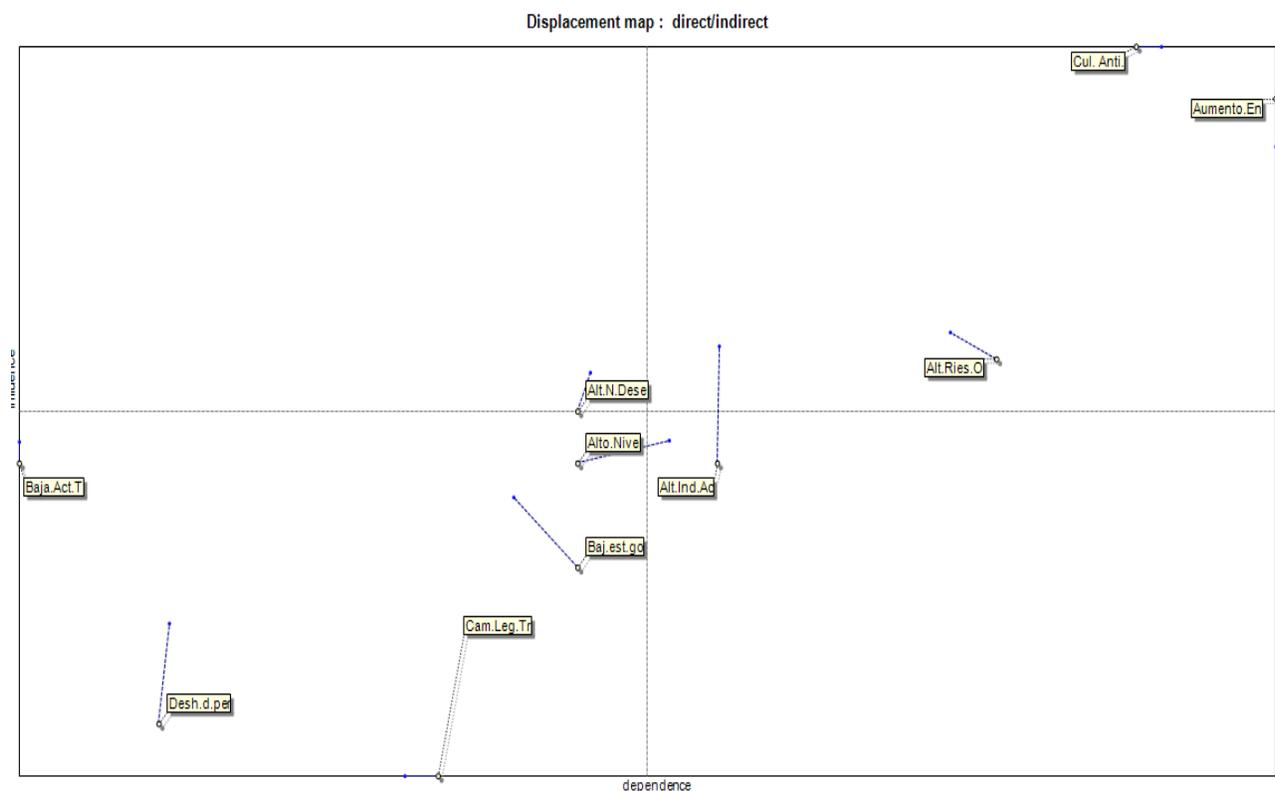
Tabla 19. Variables motrices en las amenazas

	Nombre largo	Nombre corto
Amenazas		
1	Aumento en la competencia	Aumento.En.Comp.
2	Cultura anti seguro	Cul. Anti.Seg
3	Alto nivel de desempleo	Alt.N.Desem
4	Alto nivel de riesgo en la oferta de pólizas relacionadas con catástrofes naturales	Alt.Ries.Ofer

5	Cambios en la legislación tributaria del país	Cam.Leg.Tri
6	Altos índices de accidentalidad en el país	Alt.Ind.Acc.
7	Baja actualización tecnológica en las agencias aseguradoras del país	Baja.Act.Tec.
8	Alto nivel de oferta de pólizas de todo tipo en las entidades financieras	Alto.Nivel. Oferta.Pol
9	Deshonestidad de las personas	Desh.d.pers
10	Bajos estímulos del gobierno nacional para el sector asegurador	Baj.est.gob.N

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 11 Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (Amenazas)



Fuente: Elaboración propia.

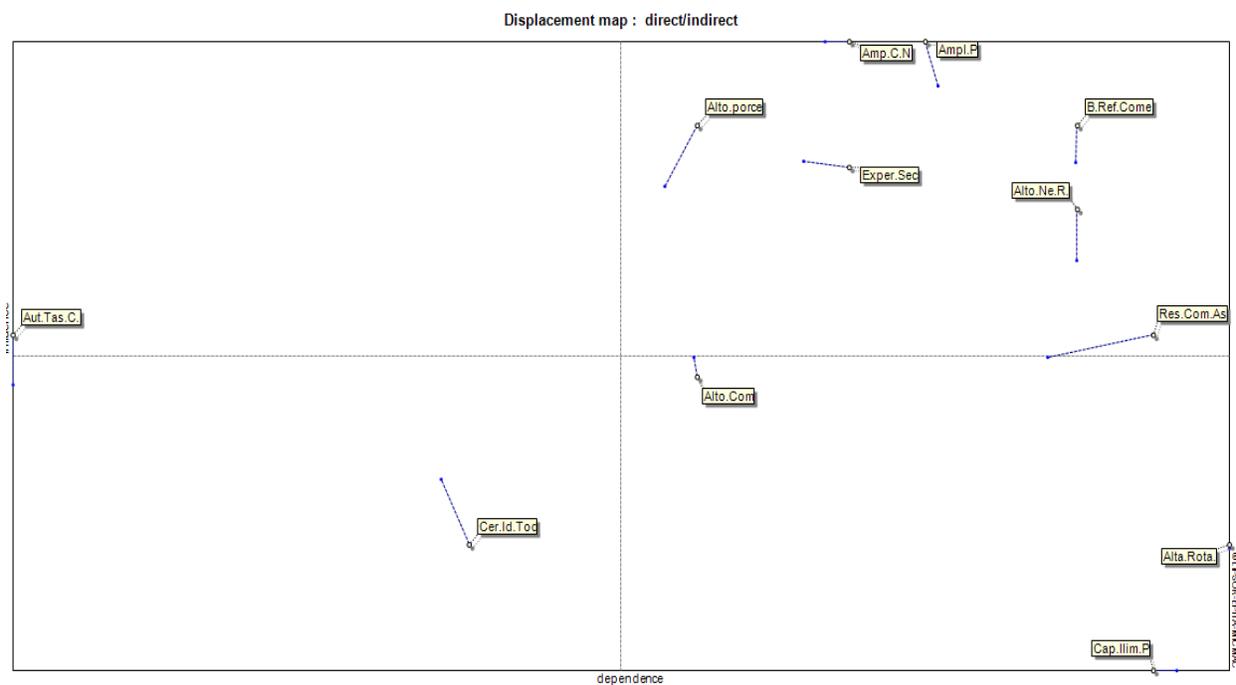
11.1.3. Matriz vester (Fortalezas). Indudablemente la experiencia en el ejercicio del negocio, le da a la agencia a través de su gestor, un carácter especial en la operación, de manera que puede apalancarse en el conocimiento, la amplia cartera de clientes naturales y corporativos, el reconocimiento en el sector; lo cual conlleva a saber negociar de manera adecuada con todos los actores de la cadena.

Tabla 20. Variables motrices en las Fortalezas

Nombre largo	Nombre corto
Fortalezas	
1 Experiencia de 36 años en el sector asegurador	Exper.Sec
2 Amplia cartera de clientes naturales y corporativos	Amp.C.N
3 Amplio portafolio de productos	Ampl.P
4 Respaldo comercial de las aseguradoras	Res.Com.Ase
5 Alto compromiso del equipo de trabajo de la agencia	Alto.Com
6 Alto porcentaje de rentabilidad en los negocios	Alto.porce.
7 Alto número de negocios referidos por asesores externos	Alto.Ne.R.Exte
8 Buena referencias comerciales en Huila, Caquetá y Putumayo	B.Ref.Comer
9 Autorización de tasas especiales por parte de las compañías aseguradoras	Aut.Tas.C.A
10 Alta rotación de cartera	Alta.Rota.Car
11 Capacidad ilimitada de expedición de pólizas	Cap.Ilim.P
12 Certificación de idoneidad con todas las compañías	Cer.Id.Tod

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12. Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (Fortalezas)



Fuente: Elaboración propia.

11.1.4. Matriz Vester (Debilidades). Se ratifica la importancia de la planeación dentro de la organización, el no tenerla es una fuerte debilidad, que desencadena otras debilidades relevantes como la baja capacidad comercial, bajo nivel de capacitación alineado con estrategias, falta de proactividad en las directivas y bajo nivel de cobertura.

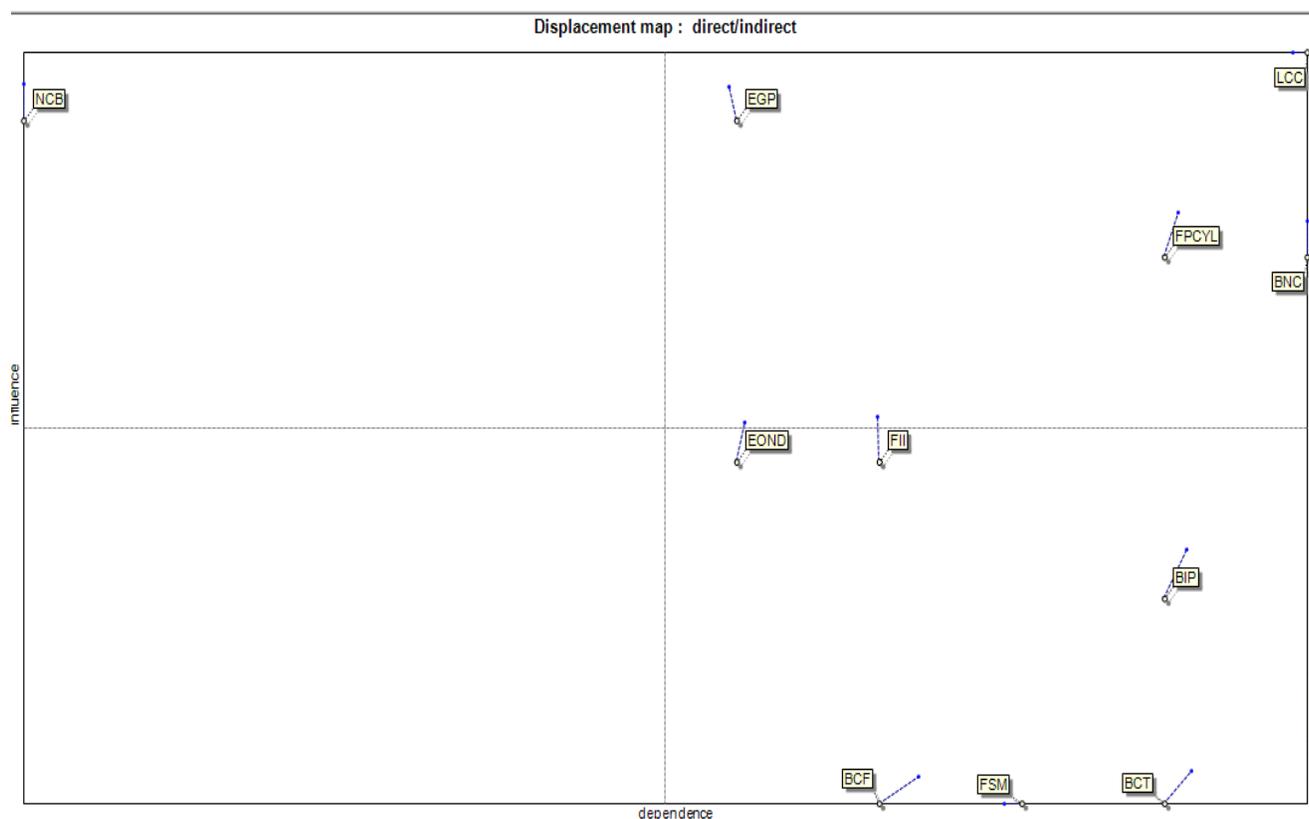
Tabla 21. Variables motrices en las (Debilidades)

Nombre largo	Nombre corto
Debilidades	
1 Baja capacidad financiera	BCF
2 Baja capacidad tecnológica para agilizar los procesos	BCT
3 Falta de planeación a corto y largo plazo	FPCYL
4 Estructura organizacional no definida	EOD
5 Baja inversión en publicidad	BIP

6 Falta de segmentación de mercados atractivos para la agencia	FSM
7 Falta de implementación de indicadores para la medición del desempeño	FII
8 Bajo nivel de capacitación del recurso humano	BNC
9 Limitada capacidad comercial dentro de la agencia	LCC
10 Nivel cobertura bajo	NCB
11 Estilo gerencial no proactivo	EGNP

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13. Mapa de desplazamiento: directo/indirecto (Debilidades)



Fuente: Elaboración propia.

11.2. Escenarios

11.2.1. Escenario Optimista – futuro seguro. La agencia inversiones y seguros del sur limitada, logró incrementar fuertemente su participación en el mercado de los seguros en un 15% para el año 2025, a través de la implementación de tecnologías, desarrolladas con criterios basados en la experiencia y conocimiento de las variables de éxito más determinantes en dicho mercado. A través de este soporte se empoderó a todo el equipo comercial y operativo, para atacar los mercados nacientes, que son potenciales consumidores de seguros, asociados a riesgos ambientales y tecnológicos. Por su parte, las buenas condiciones políticas, económicas y de seguridad del país, han permitido una rápida expansión empresarial, generando negocios para la agencia y desde luego aumentando notablemente la participación del sector en un 8% en el PIB nacional.

11.2.2. Escenario pesimista – de cabeza para estanco. Inversiones y seguros del sur Ltda. No implementó a su debido tiempo, un plan de estratégico transversal en la agencia, en donde se involucrarán el uso de herramientas tecnológicas y desde luego el apalancamiento en la experiencia y el buen reconocimiento que tiene en el sector. Debido a lo anterior, no se logró contrarrestar a la competencia y tampoco se pudo aprovechar las oportunidades de negocio que surgieron con el proceso de paz y la creciente demanda de servicios relacionados con la asegurabilidad de los riesgos ambientales. Infortunadamente la falta de proactividad de la gerencia, no permitió planear el futuro de la empresa. De manera que para el año 2021, la agencia cerró su operación comercial.

11.2.3. Escenario Intermedio – Tibio, Tibio Inversiones y seguros del sur Ltda.

A pesar de que desarrolló un plan de trabajo con miras a crecer como empresa, no pudo capitalizar las oportunidades que el medio le ofreció. De manera que para finales del año 2021, la agencia empezó a quedar rezagada, subsistiendo únicamente de su antigua cartera de clientes, la cual se ha venido desintegrando paulatinamente, por efectos de la fuerte competencia que ha hecho migrar a los clientes a otras agencias. Desde luego la falta de recursos, no ha permitido implementar tecnología, y por ende se ha quedado estancada comercialmente. El mercado de los seguros, creció, y aumentó su participación en el PIB, sin embargo, la agencia no ha mostrado signos de mejora y se mantiene con una participación en el sector local de los seguros, del 1%.

11.2.4. Escenario menos probable – ni de fundas!. Inversiones y seguros del sur Ltda. Finalmente en el 2025 se convirtió en un agente externo que canaliza negocios hacia una de las agencias más fuertes de la zona. Debido a su crisis interna y la falta de recursos para implementar tecnologías, y contratar un asesor externo para desarrollar un plan de direccionamiento estratégico, optó por reducir su tamaño, desvincular el personal operativo, y trabajar solo en cabeza de su gestor y su representante legal. Debido a la normatividad vigente en este momento en el país, la agencia no ha podido cancelar su registro en cámara de comercio de la ciudad de Neiva. Por su parte, las aseguradoras con las que se tenía clave habilitada, realizaron la cancelación de estas, debido a baja producción.

12. Conclusiones

El direccionamiento estratégico le permite a la alta dirección integrar el componente racional para la toma de decisiones en el largo plazo. Además, la prospectiva permite a las organizaciones tomar acciones sobre los cambios del entorno, adaptarse y sobrevivir.

- La Agencia Inversiones y seguros del Sur Ltda. Tiene una posición baja en el sector de los seguros a nivel regional y nacional. La alta gerencia debería adoptar las estrategias enfocadas en la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas. Por otro lado, la prospectiva se enfoca en las posibilidades que brinda el entorno.
- La empresa debe iniciar procesos de mercadeo, invertir en tecnología, fortalecer la capacidad financiera, aumentar el portafolio de servicios acorde con los nuevos riesgos del siglo XXI, renovar la estructura organizacional, implementar indicadores, reclutar y capacitar más asesores externos y promover el endoso de pólizas de los clientes hacia los bancos.
- Este proyecto de grado brinda herramientas a la alta gerencia de La Agencia Inversiones y seguros del Sur Ltda. Para tomar decisiones, respecto al rumbo que debe tomar la organización en el mediano plazo y definir el escenario prospectivo que desean adoptar en el largo plazo.

13. Recomendaciones

- La agencia debe acelerar la implementación de tecnología, de manera que le permita ejecutar con mayor agilidad todos los procesos internos. De igual manera esta herramienta le permitirá la gestión ideal de clientes y por ende de los negocios.
- Todos los recursos de la agencia deben ser enfocados a desarrollar una actividad comercial impecable y acorde con la versatilidad y el detalle que involucra la comercialización de los seguros.
- La agencia debe hacer uso frecuente del soporte que le brinda las compañías de seguros con respecto a entrenamientos para todo el personal, la actividad del día a día no puede dejar de lado el fortalecimiento del equipo operativo y comercial.
- La agencia debe optar por fortalecer el comercio de microseguros en su zona de influencia, aprovechando su amplia cartera de clientes.
- Definitivamente el mando de la agencia debe unificarse a una sola voz, para garantizar la ejecución de órdenes y evitar reprocesos que afecten la operación.
- Inversiones y Seguros del Sur Ltda. Debe realizar inversión estratégica en publicidad, con el ánimo de lograr mayor reconocimiento en su área de influencia comercial y a la vez sumarse a la campaña para contrarrestar la cultura antiseguro que afecta gravemente el ejercicio.

14. Bibliografía

- Ahmed Jamil, R., & Hussain Shah, S. (2015). Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *International Journal of Information. Business and Management*, 90 - 99.
- Alvarez Medina, M. d. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 5 - 22.
- Andrews, K. R. (1984). El Concepto de estrategia de la Empresa. In K. R. Andrews, El Concepto de estrategia de la Empresa (pp. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55). Barcelona: Orbis.
- ANIF. (Junio de 2018). ¿Cual es la carga tributaria disponible? *Carta Financiera*. Obtenido de http://anif.co/sites/default/files/archivosgenerales/carta_financiera_no.182.pdf
- Asociación Mexicana de instituciones de seguros (AMIS). (2017). Resumen ejecutivo el cliente futuro en seguros. Retrieved from <https://www.dseguro.com/wp-content/uploads/2017/08/El-Cliente-del-Futuro-en-Seguros.pdf>
- Béjar, R. S. (2016). ¿Por qué fracasan las empresas? *El Empresario.mx*, 2. Retrieved from https://www.ccpm.org.mx/avisos/porque-fracasas-las-empresas-cpc-ramon-serrano-octubre-2016_1.pdf
- Béjar, R. S. (2016). ¿Por qué fracasan las empresas? *El Empresario.mx*, 2. Obtenido de https://www.ccpm.org.mx/avisos/porque-fracasas-las-empresas-cpc-ramon-serrano-octubre-2016_1.pdf
- Camara de comercio de Neiva. (2017). Balance positivo en cifra de renovados y matriculados ante Cámara de Comercio de Neiva. Huila, Neiva. Retrieved from <https://ccneiva.org/balance-positivo-en-cifra-de-renovados-y-matriculados-ante-camara-de-comercio-de-neiva/>
- Castellanos Narciso, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 28 - 51.
- Cereceda Meneses, C. (2018, Julio 21). Scmapspublic2. Retrieved from Scmapspublic2: <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1Q2PH77DL-1XM4BW8-2LXW/CAJA%20DE%20HERRAMIENTAS.pdf>
- Chandler, A. D. (1962). Estrategia y Estructura. In A. D. Chandler, *Estrategia y Estructura* (pp. 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17). Washington: MIT.
- Coria, D. (2015). Seguros ambientales: Una necesidad de nuestros tiempos. Redalyc. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/877/87739279001/>

- Correa, G. H. (2016). Estado y perspectivas regulatorias en la industria aseguradora. FASECOLDA. Retrieved from <file:///C:/Users/jose%20barragan/Downloads/20160929prefasecolda.pdf>
- Cunha (2008), Cunha, O. J. (2008). O ciclo de vida das organizacoes: ¿por qué as empresas “quebran”? *Artigos*, 23, 11-39.
- DANE. (2018). *Producto Interno Bruto (PIB) Segundo trimestre 2018*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim18_produccion_y_gasto.pdf
- Dinero. (18 de julio de 2018). Así deja Santos la macroeconomía colombiana. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/pais/articulo/como-deja-juan-manuel-santos-la-macroeconomia-de-colombia/259971>
- Dinero. (2 de Agosto de 2018). Los primeros cartuchos que quemaría Duque: tributaria y pensional. *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/como-seran-las-reformas-tributaria-y-pensional-de-ivan-duque/260534>
- EAFIT, U. (2018, ENERO 31). UNIVERSIDAD EAFIT. Retrieved from <http://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2018/las-razones-para-que-en-colombia-se-vendan-pocos-seguros>
- EAFIT. (2018). Las razones para que en Colombia se vendan pocos seguros. Universidad EAFIT, Medellín. Retrieved from <http://www.eafit.edu.co/sitionoticias/2018/las-razones-para-que-en-colombia-se-vendan-pocos-seguros>
- FASECOLDA. (2015). Cifras de la industria a mayo 2015. Retrieved Octubre 27, 2018, from <http://www.fasecolda.com/files/5713/9095/2768/revista152.pdf>
- FASECOLDA. (2017). Supervisión a la Industria. Federación de Aseguradores Colombianos. Retrieved from <http://www.fasecolda.com/files/7114/8667/2245/RevistaFasecolda165w.pdf>
- FASECOLDA. (2018). Estadísticas del sector 2018. Retrieved from <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/>
- Forero Cruz, M. (2017, julio 1). Unimilitar. Retrieved from Unimilitar: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16765/1/ForeroCruzMiller2017.pdf>
- Godet, M. (2009, Abril 1). UExternado. Retrieved from UExternado: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy: In Search of a Wlaking Stick. *European Management Journal*, 507 - 519.

- Helfat, C. (2015). Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, 1 - 3.
- Ibarra, S., & Suárez, J. (2002, Agosto 1). Dialnet. Retrieved from Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Jhonson , G., Scholes , K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Lopez Cespedes, M. I. (2013, Julio 1). Universidad Nacional. Retrieved from Universidad Nacional: bdigital.unal.edu.co/9647/
- MAPFRE. (2017). ELEMENTOS PARA LA EXPANSIÓN DEL SEGURO EN AMÉRICA LATINA. Retrieved from <https://imagenes.inese.es/fides/MAPFRE-ElementosExpansionSeguroAmericaLatina.pdf>
- Medina Barros, A. J. (2017, Julio 15). Ean. Retrieved from Ean: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Micro Strategy and Strategizing. (2003). *Journal of Management Studies*, 3 - 19.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. In H. Mintzberg, *Safari a la Estrategia* (pp. 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36). Buenos Aires: Granica.
- Monroy Leandro, M. (2014, junio 1). Uptc. Retrieved from Uptc: <http://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1435/2/TGT-184.pdf>
- Moreno Martinez, M. G. (2015, junio 1). Universidad Nacional. Retrieved from Universidad Nacional: bdigital.unal.edu.co/49920/1/miltongiovanymorenomartinez.2015.pdf
- Nag, R., & Hambrick, D. C. (2006). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 935 - 955.
- Niño, D. (2017, junio 24). Revista semana. Retrieved from www.semana.com: <https://www.semana.com/economia/articulo/relevancia-economica-del-cambio-demografico-en-colombia/529685>
- Noguera Hidalgo, A. L., & Barbosa Ramirez, D. H. (2014, mayo 2). Redalyc. Retrieved from Redalyc: www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108007
- Ortiz Aristizabal, P. c. (2009, junio 4). Universidad Javeriana. Retrieved from Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>

- Parra Acosta, J. F. (2014, junio 1). Universidad Nacional. Retrieved from Universidad Nacional: www.bdigital.unal.edu.co/45797/1/1030552648.2013.pdf
- Pena Osorio, S. A. (2014, agosto 11). Universidad de los Andes. Retrieved from Universidad de los Andes: <http://repositorio.uniandes.edu.co/xmlui/handle/1992/4881>
- Perez Toro, J. A. (2016, febrero 29). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Retrieved from Universidad Jorge Tadeo Lozano: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/1081>
- Portafolio. (16 de agosto de 2018). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/estiman-que-el-salario-minimo-del-2019-subiria-4-24-520142>
- Portafolio. (2017). Dólar: ¿más cerca de los \$2.800 que de los \$3.200? Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/precio-del-dolar-en-colombia-en-2017-503326>
- Porter, M. (1996). ¿Qué es la Estrategia? Harvard Business Review, 100 - 117.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2018, abril 29). Universidad del Valle. Retrieved from Universidad del Valle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8070/1/la%20competencia.pdf>
- PYMELHELP. (n.d.). ¿Por qué fracasa un negocio? PYMELHELP Consultoria de Servicios. Retrieved from http://www.pymehelp.com.ar/articulos/Porque_fracasa_un_negocio.pdf
- Quintero Gutiérrez, J. (2015, junio 1). Universidad Nacional. Retrieved from Universidad Nacional: www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf
- Real Academia Española. (2018, Julio 21). RAE. Retrieved from RAE: <http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>
- República, L. (2018, octubre 1). Si no se actualizan, los intermediarios de seguros desaparecerán. Retrieved from <https://www.larepublica.co/finanzas/si-no-se-actualizan-los-intermediarios-de-seguros-desapareceran-superfinanciera-2776928>
- Reyes, G. E. (2012). Proyecto de Investigación Gestión Empresarial. Documentos de Investigación, 5 - 50.
- Riaño, N. C. (2018). Los posibles escenarios que tendrá la ley de financiamiento de Duque. La Republica, 2. Retrieved from <https://www.larepublica.co/especiales/contexto-de-la-ley-de-financiamiento/los-posibles-escenarios-que-tendra-la-ley-de-financiamiento-de-duque-2787146>
- Rodrigo, V., & Garzón, M. A. (2005, febrero). La administración es algo más. redalyc, 25. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187221060001.pdf>

- Rosillo, J. (2018, Abril 30). Pontificia Universidad Javeriana. Retrieved from Pontificia Universidad Javeriana:
www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/.../rosillo1.doc
- Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia Integral para PyMes Innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*, 34-45.
- Sánchez Uribe, J. D. (2010, Julio 1). Universidad Nacional. Retrieved from Universidad Nacional: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/refame/article/download/47829/49347>
- Superintendencia de industria y comercio. (2018). Boletín técnico Revolución de la confianza digital. Retrieved from
http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Propiedad%20Industrial/Boletines_Tecnologicos/Boletin_Blockchain.pdf
- Tekin, E. (2015, Julio 1). University of Twente. Retrieved from University of Twente: essay.utwente.nl/.../Tekin_BA_Managemen%20and%20Goveranc...
- Thiel, P. (2014). De cero a Uno. *Gestión 2000*. Retrieved septiembre 9, 2018
- Tiempo. (2018, septiembre). Aseguradoras piden pista para su conversión ciento por ciento digital. Retrieved from <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/transformacion-digital-de-la-industria-aseguradora-en-colombia-273680>
- Vallejo, C. M., & Madrid, L. F. (2017). Estado del arte del sector asegurador en Colombia. Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, Antioquia. Retrieved from <http://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/303/1/Estado%20del%20arte%20del%20sector%20asegurador%20en%20Colombia.pdf>
- web, Dolar. (2018, noviembre). web, Dolar. Retrieved from <https://dolar.wilkinsonpc.com.co/divisas/dolar.html>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 5 - 11