

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA SEGUROS BOLÍVAR  
SUCURSAL PASTO 2004 - 2006**

**LIZETH VALDERRAMA PARRA  
GUSTAVO NUÑEZ GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA VII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA SEGUROS BOLÍVAR  
SUCURSAL PASTO 2004 - 2006**

**LIZETH VALDERRAMA PARRA  
GUSTAVO NUÑEZ GUERRERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director de tesis:  
Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ  
Especialista en Finanzas y Administración Pública  
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA VIII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1.966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

Firma presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 01 de Marzo de 2006

Quiero dedicar este trabajo a:

A mi compañero y amigo Dios.

A mi esposo Luis Eduardo, mi gran apoyo.

A mi madre María Eugenia, ejemplo de vida.

A mi padre Oscar, expresión de bondad.

A mi hermana del alma Sandra Liliana, mi gran esperanza.

**LIZETH VALDERRAMA PARRA**

Quiero dedicar este trabajo a:

A mi esposa Vanesa coral, mi apoyo incondicional.

A mi hijo Andrés Felipe, mi mayor inspiración.

A mis padres, modelo de sabiduría.

**GUSTAVO NÚÑEZ GUERRERO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a las siguientes instituciones y personas, cuyo aporte ha sido fundamental para la realización del presente trabajo:

Compañía Seguros Bolívar S.A., Sucursal Zonal Pasto, por darme la oportunidad de laborar en tan prestigiosa entidad.

Universidad de Nariño, especialmente al doctor OSCAR BENAVIDES PAZ, docente y director de tesis en Alta Gerencia, por su apoyo y compromiso en cada una de las fases de ejecución de este trabajo.

Doctor ALBERTO SARASTY, Gerente Zonal de Seguros Bolívar S.A. Sucursal Pasto por todas sus enseñanzas.

Comandante JORGE H. VALENCIA MARULANDA, Comandante del Departamento de Policía de Pasto, quien brindó continuamente información sobre la siniestralidad en la ciudad de Pasto.

Al Secretario de Transito y Transportes de la ciudad de Pasto, quien brindó información sobre las estadísticas de automotores registrados en la ciudad.

PROFESORES de la especialización en Alta Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Fuerza de ventas de la sucursal Pasto, especialmente del ramo automóviles por la colaboración en la ejecución del Plan.

Además queremos agradecer a aquellas personas que colaboraron en la culminación de este trabajo y a todos y cada uno de los compañeros de especialización, quienes aportaron de una u otra forma para nuestro crecimiento personal y profesional.

**LIZETH VALDERRAMA PARRA  
GUSTAVO NÚÑEZ GUERRERO**

## **CONTENIDO**

	INTRODUCCIÓN	22
1.	PRESENTACIÓN Y RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	23
1.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	23
1.1.1	Presentación Seguro Automóvil	23
1.1.2	Definición del producto	24
1.2	ETAPAS RESPECTO A SU CICLO DE VIDA	25
1.2.1	Nacimiento de la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto	25
1.2.2	Supervivencia	25
1.2.3	Etapa de estabilidad de la sucursal Pasto	26
1.2.4	Etapa de posicionamiento	26
1.3	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES	26
1.4	VISIÓN Y MISIÓN	27
1.4.1	Visión actual de la Compañía Seguros Bolívar	27
1.4.2	Misión de la Compañía Seguros Bolívar	28
1.5	PRODUCTOS Y SERVICIOS	29
1.6	OBJETIVOS	29
1.6.1	Objetivos de la Compañía Seguros Bolívar	29
1.7	EXPECTATIVAS	29
1.7.1	Propietarios de la compañía	29
1.7.2	Clientes	30
1.7.3	Funcionarios administrativos y comerciales	30
1.7.4	Proveedores	30

2.	ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	31
2.1	ENTORNO ECONÓMICO	31
2.1.1	Variable: centralización operativa y financiera	31
2.1.2	Variable: globalización de la economía	31
2.1.3	Variable: incremento en el hurto de vehículos	32
2.1.4	Variable: incremento en la accidentalidad	34
2.1.5	Variable: disminución de tarifas en la competencia	34
2.1.6	Variable: ingresos de la población	35
2.1.7	Variable: presupuestos limitados	35
2.2	ENTORNO SOCIAL	35
2.2.1	Variable: índice de desempleo	35
2.2.2	Variable: grupos al margen de la ley	35
2.2.3	Variable: necesidades básicas insatisfechas	36
2.2.4	Variable: resistencias al cambio	36
2.3	ENTORNO JURÍDICO	36
2.3.1	Variable: centralización de funciones	36
2.3.2	Variable: posicionamiento de la compañía	36
2.3.3	Variable: compañías aseguradoras	36
2.3.4	Variable: instalación de compañías con capital extranjero	37
2.3.5	Variable: ley de penalización por hurto de vehículos	37
2.3.6	Variable: ley de sanción por exceso de velocidad	38
2.4	ENTORNO TECNOLÓGICO	38
2.4.1	Variable: nuevos sistemas tecnológicos	38
2.4.2	Variable: obsolescencia de equipos y software	39
2.4.3	Variable: sistemas de información	39

2.4.4	Variable: diversificación de productos	39
2.4.5	Variable: inversión en investigación y desarrollo	39
2.4.6	Variable: carencia de equipos móviles en área comercial	39
2.5	ENTORNO ECOLÓGICO	39
2.5.1	Variable: reutilización y reciclaje de papel	39
2.5.2	Variable: riesgos naturales	39
2.6	ENTORNO CULTURAL	39
2.6.1	Variable: disposición cultural al aprendizaje	39
2.6.2	Variable: actitud hacia el trabajo	40
2.6.3	Variable: personas con estudios universitarios sin actitud comercial	40
2.6.4	Variable: aceptación al cambio	40
2.6.5	Variable: tradición empresarial en cualificación del talento humano	40
2.6.6	Variable: búsqueda permanente de mejores oportunidades	40
2.7	GUÍAS DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	40
2.8	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO	43
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO COMPETITIVO	52
3.1	DIAMANTE COMPETITIVO	58
3.2	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	59
3.3	CADENA DE VALOR	62
3.4	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	64
3.5	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	65
3.6	ACTIVIDADES DE MEJORA	66
4.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	67
4.1	SÍNTESIS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS	67

4.2	SITUACIONES DE CONFLICTO O AMENAZA	67
4.3	FORMULACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE	69
4.4	CALCULO MATRIZ EFE, ANÁLISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ ACTUAL	70
5.	ANÁLISIS INTERNO	72
5.1	ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN DIRECTIVA	72
5.1.1	Metodología e instrumentos de planificación operacional y administrativa	72
5.1.2	Estructura orgánica, funcional y operativa	73
5.1.3	Imagen corporativa	73
5.1.4	Sistemas de control	73
5.1.5	Servicio al cliente	73
5.1.6	Comunicación organizacional	73
5.1.7	Estilo directivo	73
5.2	ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN COMPETITIVA	74
5.2.1	Políticas en la suscripción de nuevos negocios	74
5.2.2	Lealtad y satisfacción del cliente	74
5.2.3	Estrategias de mercadeo débiles	74
5.2.4	Costo de producto	74
5.2.5	Condiciones de infraestructura	74
5.2.6	Valores agregados para el cliente	74
5.2.7	Curva de experiencia	74
5.2.8	Servicio de asistencia	75
5.2.9	Manejo y procesamiento de la información	75
5.3	ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN FINANCIERA	75

5.3.1	Rentabilidad del producto	75
5.3.2	Liquidez	77
5.3.3	Presupuesto para gastos promocionales	78
5.3.4	Gestión del recaudo en el seguro de automóvil	78
5.3.5	Activos fijos	78
5.3.6	Reducción en costos operativos	78
5.4	ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN TECNOLÓGICA	78
5.4.1	Infraestructura física	78
5.4.2	Infraestructura de sistemas	78
5.4.3	Capacidad de innovación	78
5.4.4	Conocimiento técnico y operativo	78
5.4.5	Control de calidad	79
5.4.6	Carencia de equipos móviles en área comercial	79
5.5	ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	79
5.5.1	Empoderamiento de las direcciones comerciales	79
5.5.2	Cambios en las políticas y comisiones	79
5.5.3	Idoneidad del talento humano	79
5.5.4	Disponibilidad del talento humano	79
5.5.5	Fuerza de ventas antigua	80
5.5.6	Motivación del talento humano	80
5.5.7	Cultura organizacional	80
5.5.8	Trabajo en equipo	80
5.5.9	Programas de capacitación para los asesores comerciales	80
5.5.10	Resistencia al cambio	80
5.5.11	Evaluación del desempeño	80

5.6	GUÍAS DE ANÁLISIS INTERNO	81
6.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	84
6.1	FORTALEZAS	84
6.2	DEBILIDADES	84
6.3	MATRIZ GRUPO CONSULTA DE BOSTON “BCG”	84
6.4	FORMULACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS, EFI	87
6.5	CALCULO MATRIZ EFI, ANÁLISIS, COMENTARIOS Y CONCLUSIONES	88
7.	ESTUDIO DEL CLIENTE	89
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	94
8.1	PLANTEAMIENTO NUEVA MISIÓN	94
8.2	PLANTEAMIENTO NUEVA VISIÓN	94
8.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	94
8.3.1	Para la compañía Seguros Bolívar	94
8.3.2	Para la sucursal Pasto	94
9.	SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACRO ESTRATÉGICAS	96
9.1	MATRIZ INTERNA – EXTERNA, MATRIZ IE	96
9.1.1	Análisis de resultado matriz IE de las unidades de negocio	97
9.2	MATRIZ POLÍTICA DIRECCIONAL, MPD	97
9.2.1	Matriz de política direccional seguro automóvil en la compañía Seguros Bolívar Pasto	98
9.3	MATRIZ PEEA, POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	99
9.3.1	Variables posición estratégica interna	100
9.3.2	Variables posición estratégica externa	101
9.4	MATRIZ GRAN ESTRATEGIA	102

10.	ANÁLISIS DOFA	106
11.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	108
11.1	CARACTERÍSTICAS GENERALES	108
11.2	DESCRIPCIONES GENERALES	109
11.2.1	Descripción característica del mercado	109
11.2.2	Descripción característica de los recursos requeridos	110
12.	PLAN DE ACCIÓN	111
13.	MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN	117
14.	SEGUIMIENTO AL PLAN	121
15.	INDICADORES DE GESTIÓN	124
15.1	INDICADORES PARA LA SUCURSAL PASTO	126
16.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	128
16.1	DESCRIPCIÓN DE POSIBLES RESULTADOS	128
17.	PUNTOS CRÍTICOS O ACTIVADORES	129
17.1	ACTIVADORES	129
17.2	PUNTOS CRÍTICOS	129
18.	CONCLUSIONES	130
19.	RECOMENDACIONES	132
	BIBLIOGRAFÍA	133
	ANEXOS	134

## LISTA DE CUADROS

		Pág
<b>Cuadro 1</b>	Vehículos hurtados y casos documentados de vehículos asegurados hurtados en Colombia año 1998 a 2003	33
<b>Cuadro 2</b>	Hurtos nacionales por marca en vehículos de pasajeros año 2004	34
<b>Cuadro 3</b>	Valor promedio de un seguro anual para vehículos	35
<b>Cuadro 4</b>	Análisis del Macro ambiente: Entorno Económico	40
<b>Cuadro 5</b>	Análisis del Macro ambiente: Entorno Social	41
<b>Cuadro 6</b>	Análisis del Macro ambiente: Entorno Jurídico	41
<b>Cuadro 7</b>	Análisis del Macro ambiente: Entorno Tecnológico	42
<b>Cuadro 8</b>	Análisis del Macro ambiente: Entorno Ecológico	42
<b>Cuadro 9</b>	Análisis del Macro ambiente: Entorno Cultural	42
<b>Cuadro 10</b>	Matriz de Evaluación Integrada del Entorno	44
<b>Cuadro 11</b>	Ingresos población de Pasto vs. Adquisición de seguros	53
<b>Cuadro 12</b>	Primas emitidas a nivel nacional por las diferentes aseguradoras vs. Primas emitidas por las aseguradoras de la región Nariño enero a junio año 2005	55
<b>Cuadro 13</b>	Siniestros pagados a nivel nacional por las diferentes aseguradoras vs. Siniestros pagados por las aseguradoras de la región Nariño enero a junio año 2005	56
<b>Cuadro 14</b>	Primas totales emitidas y pagos de siniestros principales ciudades de la compañía Seguros Bolívar acumulado enero a junio 2004-2005	57
<b>Cuadro 15</b>	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	62
<b>Cuadro 16</b>	Matriz de Perfil Competitivo	65
<b>Cuadro 17</b>	Actividades para mejorar la competitividad de la sucursal Pasto	66
<b>Cuadro 18</b>	Matriz EFE Seguros Bolívar sucursal Pasto	70

<b>Cuadro 19</b>	Indemnización en los diferentes amparos sucursal Seguros Bolívar Pasto enero a junio año 2004-2005	76
<b>Cuadro 20</b>	Acumulado producción y siniestralidad sucursal Pasto enero a junio año 2005	77
<b>Cuadro 21</b>	Análisis Interno: Capacidad Directiva	81
<b>Cuadro 22</b>	Análisis Interno: Capacidad Competitiva	81
<b>Cuadro 23</b>	Análisis Interno: Capacidad Financiera	82
<b>Cuadro 24</b>	Análisis Interno: Capacidad Tecnológica	82
<b>Cuadro 25</b>	Análisis Interno: Capacidad de Talento Humano	83
<b>Cuadro 26</b>	Matriz BCG “Matriz de crecimiento – participación”	86
<b>Cuadro 27</b>	Matriz EFI Seguros Bolívar sucursal Pasto	88
<b>Cuadro 28</b>	Matriz IE Seguros Bolívar sucursal Pasto	97
<b>Cuadro 29</b>	Matriz política direccional para Seguros Bolívar Pasto	98
<b>Cuadro 30</b>	Matriz DOFA	107
<b>Cuadro 31</b>	Plan de acción para la sucursal Pasto a partir de junio 2005	112
<b>Cuadro 32</b>	Respuestas a encuesta realizada a los asesores de la sucursal Pasto	118
<b>Cuadro 33</b>	Cronograma mensual de actividades de junio a diciembre año 2006	121
<b>Cuadro 34</b>	Seguimiento Plan Estratégico Comercial seguro automóvil Bolívar	122
<b>Cuadro 35</b>	Radicador de solicitud cotizaciones	122
<b>Cuadro 36</b>	Producción mensual por asesor	123
<b>Cuadro 37</b>	Indicadores de la sucursal Pasto	127

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Pág</b>
<b>Figura 1</b>	Diamante Competitivo – Sector Asegurador en el departamento de Nariño	58
<b>Figura 2</b>	Cinco Fuerzas Competitivas – Sector Asegurador en Nariño	61
<b>Figura 3</b>	Cadena de Valor de la sucursal Seguros Bolívar Pasto	63
<b>Figura 4</b>	Matriz PEEA	102
<b>Figura 5</b>	Matriz Gran Estrategia	105

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo A** Listado de Barrios de la ciudad de Pasto
- Anexo B** Lista de habitantes por condominio
- Anexo C** Encuesta realizada a los asesores en el producto automóvil Bolívar
- Anexo D** Cotización de la empresa Electro Moncayo a Seguros Bolívar Pasto
- Anexo E** Carta a clientes para instalación de alarma
- Anexo F** Fotografía de vehículo asegurado
- Anexo G** Fotografía de vehículo siniestrado con pérdida total
- Anexo H** Carta de presentación para clientes del producto auto familiar Bolívar
- Anexo I** Cotización de un seguro automóvil en diferentes compañías aseguradoras de la región.

## GLOSARIO

**ASEGURADO:** persona natural o jurídica, cuyo patrimonio, que es el vehículo, se ve expuesto a un riesgo amparado.

**ASEGURADOR:** persona jurídica que asume el riesgo debidamente autorizado conforme a las leyes y reglamentos.

**BENEFICIARIO:** para el caso de la póliza de automóviles, es el mismo tomador y asegurado de la póliza.

**DEDUCIBLE:** valor que el asegurado asume en porcentaje o SMMLV del valor del daño o pérdida, en caso de siniestro.

**FASECOLDA:** entidad nacional, encargada del funcionamiento y cumplimiento de normas de las compañías aseguradoras.

**IMMOBILISER y MARCACIÓN:** dispositivos de seguridad que se instalan en el vehículo con el fin de minimizar el riesgo al momento de tomar un seguro de vehículo.

**INDEMNIZACIÓN:** valor que la compañía de seguros tendrá que pagar al asegurado por los daños materiales que se presentan en el siniestro y que hayan estado cubiertos por la póliza que ha suscrito.

**INSPECCIÓN:** revisión que se realiza al vehículo antes de efectuarse el contrato.

**PRIMA:** precio o costo del seguro que el cliente paga a la compañía para que ésta asuma un riesgo específico por un tiempo determinado.

**RIESGO:** suceso posible e incierto cuya ocurrencia no depende exclusivamente de la voluntad del tomador, del asegurado o del beneficiario.

**SEGURO DE AUTOMÓVILES:** contrato de seguros que cubre a quien lo toma, de erogaciones importantes ocasionadas por daños ocurridos a su automóvil o que este cause a terceros.

**TOMADOR:** persona que establece el contrato con el asegurador con el fin de protegerse así mismo, en caso de que él sea el mismo asegurado; y con el fin de proteger a otros, cuando él es distinto al asegurado.

## **RESUMEN**

El Plan Estratégico 2004 – 2006 para la Compañía Seguros Bolívar en la ciudad de Pasto es el resultado de la adquisición de conceptos en administración y planeación estratégica y la aplicación de algunas de sus herramientas, durante el desarrollo del Plan de Estudios de la Especialización en Alta Gerencia que ofrece la Universidad de Nariño.

El presente estudio se basa en el análisis interno y externo de la empresa privada Seguros Bolívar S.A con sede en la ciudad de Pasto; involucrando estudios de sus áreas funcionales, su macro ambiente y entorno competitivo más próximo; la información fue recopilada mediante la revisión documental y bibliográfica, entrevistas informales y talleres realizados con los consejeros profesionales y personal administrativo y directivo de la empresa.

El estudio concluye con la formulación de estrategias genéricas y alternativas y sus planes operativos; así como la formulación de su direccionamiento estratégico para ejecutarlas; adicionalmente se plantean medidas de control y seguimiento fundamentadas en la formulación de indicadores cualitativos y cuantitativos.

El Plan Estratégico es una herramienta importante para la compañía Seguros Bolívar por cuanto determina políticas y acciones a seguir, que le permitirán a la sucursal Pasto incrementar su participación en el mercado y así mejorar su competitividad. Sin embargo. Esto no asegura la permanencia de la dirección en el producto automóviles, ya que los duros, agresivos y rápidos cambios en los entornos de las demás organizaciones crean la necesidad de innovar, replantear ideas y estrategias, siendo aún más flexibles para superar las dificultades que se presentan en el sector asegurador.

## **ABSTRACT**

The Strategic Plan 2004 – 2006 for the Company Insurance Bolivar branch Grass is the result of the acquisition of concepts in administration and strategic planning and the application of some of his tools, during the development of the Plan of Studies of the Specialization in High Management that he offers the University of Nariño. The present study you bases on the internal and external analysis of the Sure private company Bolivar S.A. with headquarters in the city of Grass; involving studies of their functional areas, their macro atmosphere and next competitive environment; the information was gathered by means of the documental and bibliographical revision, you interview informal and shops carried out with the professional consultants and administrative personnel and directive of the company.

The study concludes with the formulation of generic and alternative strategies and its operative plans; as well as the formulation of their strategic address to execute them; additionally they think about control measures and pursuit based in the formulation of qualitative and quantitative indicators.

The Strategic Plan is an important tool for the company Insurance Bolivar since it determines political and actions to continue that will allow to the branch Grass to increase its participation in the market and its to improve its competitiveness. However, this doesn't assure the permanency of the address in the product automobiles, since the five pesetas, aggressive and quick changes in the environments of the other organizations believe the necessity to innovate, to restate ideas and strategies, being even more flexible to overcome the difficulties that are presented in the sector insurer.

## INTRODUCCIÓN

Por el incremento en la competencia de las compañías aseguradoras en la ciudad de Pasto y debido al alto crecimiento que presenta en siniestros como accidentalidad y hurto la sucursal de Seguros Bolívar Pasto, correspondiente a los vehículos de los actuales clientes, se hace necesario crear una alternativa de competencia a través de unas políticas sanas en suscripción de nuevas pólizas.

El objetivo de este trabajo es incrementar la colocación del seguro de automóvil y disminuir el índice de siniestralidad interno que presenta la sucursal, más no reducirá el riesgo de siniestro en la ciudad de Pasto; también mejorar el nivel de producción y conocimiento de los elementos esenciales del contrato del seguro de automóviles por parte de los asesores, de igual forma lograr que los ingresos por comisiones en ventas se incrementen, convirtiéndose en un incentivo para la fuerza de ventas. Para ello se realizan estrategias comerciales de mercadeo teniendo en cuenta la aplicación del Plan Estratégico Comercial y la importancia en los procesos de suscripción, indemnización, manejo administrativo del producto y de venta.

Se pretende brindar a los clientes valores agregados en el producto, como los dispositivos de seguridad de la cual carece la sucursal, elementos que a su vez se convierten en una fortaleza del producto en cuanto a evitar una indemnización.

El trabajo logra dotar de herramientas técnicas a la fuerza de ventas para incrementar la producción y de esta manera establecer una rentabilidad financiera óptima para la compañía, se logra mejorar los ingresos de los vendedores a través de la colocación de pólizas rentables para la empresa, para ello se realizan alianzas estratégicas necesarias para cumplir este objetivo.

Para desarrollar una gestión comercial en el campo de los seguros de automóvil se tienen en cuenta las variaciones sociales, culturales, políticas, de seguridad, etc., que atraviesa el país y particularmente esta zona del territorio nariñense, factor que se convierte en un indicador positivo o negativo según su evolución.

Este trabajo pretende servir de guía a todo aquel que desee cumplir con unas metas tanto en el campo comercial como profesional, dentro de las distintas alternativas propuestas; además los datos contenidos en él, son netamente de producción, ya que las sucursales a nivel interno no manejan estados de resultados, las utilidades o pérdidas se reflejan con un informe general de todas las oficinas del país a través de sucursales y agencias.

La formulación de un Plan Estratégico para la sucursal Zonal Pasto, supone un gran reto por cuanto en la sucursal prevalecen los métodos tradicionales de Dirección y Gestión como en la mayoría de instituciones de la región, y no se cuenta con la aplicación de herramientas modernas de planeación y gestión, así la formulación de un Plan Estratégico para la sucursal, permitirá un horizonte inmediato, redimensionando su perfil de actuación en el nuevo contexto del sector asegurador en la región.

## 1. PRESENTACIÓN Y RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

### 1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La compañía en sus inicios se centró en la actividad aseguradora, específicamente de personas, a través de la Compañía de Seguros Bolívar S.A., fundada el 5 de diciembre de 1939, con la que incursionó en un mercado conformado por diversas aseguradoras internacionales, y la compañía Colombiana de Seguros que, por esos días, era la única de capital colombiano. La confianza que mereció en el mercado por la prestancia de sus accionistas y el acertado manejo del negocio, fundamentado en sólidos principios éticos, comerciales y sociales fue un factor determinante par su dinámico crecimiento y la consecuente creación de nuevas compañías<sup>1</sup>

Actualmente la compañía atiende diferentes renglones de la economía, destacándose como un grupo de empresas de gran tradición y liderazgo. Gracias al buen manejo de sus negocios, cada una de sus empresas trabaja para atender necesidades específicas y bajo estrategias de sinergia; se rige por directrices unificadas de responsabilidad social con el país y una relación de respeto y equidad con el mercado, sus clientes, empleados, intermediarios y proveedores. Estas son cada una de las compañías de la familia empresarial:

**SOCIEDADES BOLÍVAR:** es la compañía holding, propietaria y matriz de las empresas que conforman el consorcio y, como tal, cumplen un papel rector, puesto que se encargan de asesorar y coordinar la gestión de cada una de ellas y de todas en conjunto. De hecho, les corresponde plantear y determinar los caminos y las acciones de las demás. Esta empresa se constituye a raíz del proceso de escisión de la de la Sociedad de Capitalización y Ahorros Bolívar S.A. Ocurrido en enero de 1997.

**Financieras:** Banca Davivienda, Fiduciaria Davivienda, Davivalores, Leasing Bolívar, Administradora de Fondos de Inversión.

**Construcción y recreación:** Constructora Bolívar, Zuana Beach Resort.

**Seguros y capitalización:** Seguros Bolívar S.A., Capitalizadora Bolívar S.A., Seguros Comerciales Bolívar S.A., Aseguradora El Libertador, Seguros Bolívar Venezuela, Colvida Ecuador.<sup>2</sup>

**1.1.1 Presentación Seguro Automóvil.** La importancia del seguro de automóviles se presenta dos siglos atrás donde el estudio Jurídico y Técnico dice:

El seguro de automóviles tiene su origen en el amparo de responsabilidad y puede hacerse llegar ese origen al año de 1821, 23 de agosto, fecha en la cual se dictó una ordenanza de policía por el Prefecto de París, por la cual se disponía que cada cochero de plaza, debía consignar 20 céntimos diarios de su salario, para constituir un depósito para el pago de multas y para la reposición de daños. En Francia también, en el año de

---

<sup>1</sup> MENDEZ, Adriana. Póliza Automóvil. Bogotá: Javegraf, 1999. 86 P.

<sup>2</sup> Cartilla de Estudio – Olimpiadas del SABER

1825 se formó una entidad para otorgar el seguro de responsabilidad de los conductores de vehículos y coches y entre estas entidades figura la S.A.L´Automedon. La primera póliza de seguros de automóviles fue expedida el 2 de Junio de 1902 por la Boston Insurance Company de los Estados Unidos<sup>3</sup>.

De acuerdo a estudios anteriormente realizados sobre los seguros se puede conocer que América, entra al desarrollo del seguro en el siglo XVIII; con sede en Filadelfia, Estados Unidos.

Se fundamenta la primera aseguradora en el año 1759 bajo el nombre “Una corporación para el alivio de los ministros Presbiterianos pobres y afligidos y para las viudas y huérfanos pobres de los presbiterianos”.

La Revolución Industrial de finales del siglo XVII y principios del XIX creó nuevas perspectivas en el desarrollo de las actividades, pues cada nueva industria planteaba riesgos que debían ser asegurados acertadamente.

Durante el siglo XIX se crearon en Colombia algunas agencias de compañías de seguros con sede en Londres y Estados Unidos, especialmente también se fundaron grupos financieros con los bancos, industrias y el comercio, dando inicio a un proceso de expansión de las compañías europeas y norteamericanas a todos los continentes.

En Colombia se inició el seguro de automóviles en 1930, cuando la Compañía Colombiana de Seguros estableció esta nueva modalidad de seguros.

**1.1.2 Definición del producto.** La PÓLIZA AUTOMÓVIL de la compañía Seguros Bolívar brinda los siguientes beneficios para sus clientes:

- Tarifa personalizada según características individuales.
- Premia a los buenos conductores.
- Diferentes opciones de cobertura según las necesidades.
- Varias alternativas de deducible que permiten obtener una disminución en el valor de la prima.
- Disminución gradual de la bonificación por no-reclamación.
- Cómodas alternativas de pago, incluida la financiación.
- Amplia red de atención y asesoría en caso de siniestros.
- Descuento en la compra de un vehículo nuevo.

---

<sup>3</sup> Estudio Jurídico y Técnico de la Póliza de Seguros de Automóviles.

**Asistencia Bolívar:** Es la empresa filial más joven de la Familia Bolívar, se fundó el 9 de Septiembre de 1994. Brinda una ayuda inmediata a los clientes que tengan asegurado su vehículo con la póliza automóvil de Seguros Bolívar; mediante la cual les permite a los ocupantes del vehículo asegurado, sentirse protegidos en el momento en que se encuentran en dificultades con el vehículo, como consecuencia de un caso fortuito y de emergencia. Acude a los clientes en caso de varada, choque o hurto.

Su objetivo es minimizar los inconvenientes y la ansiedad que experimenta un cliente, al tener que enfrentar una situación de emergencia con su vehículo. De esta forma, Asistencia Bolívar es el factor diferenciador con las demás pólizas que se encuentran en el mercado. No afecta la bonificación por buena experiencia del asegurado.

**Opciones de cobertura:** El cliente cuatro (4) opciones para contratar la póliza automóvil, ellas son:

- **OPCIÓN MÁXIMA:** Cobertura de riesgos patrimoniales, daños, hurto, terremoto y Asistencia Bolívar.
- **OPCIÓN SÚPER:** Cobertura de riesgos patrimoniales, daños, hurto y Asistencia Bolívar.
- **OPCIÓN LÍDER:** Cobertura de riesgos patrimoniales, daños, terremoto y Asistencia Bolívar.
- **OPCIÓN BÁSICA:** Cobertura de riesgos patrimoniales, daños y Asistencia Bolívar. (Es la más económica pero la que menos coberturas tiene).

## 1.2 ETAPAS RESPECTO A SU CICLO DE VIDA

### 1.2.1 Nacimiento de la Sucursal de Seguros Bolívar en la ciudad de Pasto.

La sucursal zonal Pasto inicia sus actividades en el año 1970, para lo cual se realizó la inauguración en un sitio exclusivo de la ciudad en esos momentos, donde asistieron personalidades de la región, el gerente de ese entonces permaneció por 5 años, posteriormente fue nombrado otro gerente de la ciudad de Bogotá que estuvo solo por un reemplazo hasta que postularan un nuevo gerente zonal. Su ubicación ha sido en San Juan de Pasto en la carrera 25 números 17-65, sin ser local propio de la compañía se encuentra ubicada en un sitio estratégico para su desempeño y desarrollo comercial. Tiene una trayectoria en la ciudad de Pasto de 35 años, esto hace que su posicionamiento en la región sea fuerte.

**1.2.2 Supervivencia.** En el año 1977 la compañía envía desde la ciudad de Bogotá al Dr. Alberto Sarasty Roldán a gerenciar la sucursal en la ciudad de Pasto, desde ese momento y hasta la fecha ha sido el gerente zonal con mayor permanencia en la sucursal Pasto, a partir de allí empiezan a definirse estrategias de tipo funcional encaminada a la permanencia de la oficina a nivel nacional, se inicia un proceso de reclutamiento de personal como amas de casa que tuvieran disponibilidad de tiempo, a su vez se determina que la oficina desarrollaría sus actividades comerciales enfocadas hacia la colocación de Títulos de Capitalización (ahorro con sorteos), y seguros de vida. A su vez

preparan un programa de capacitación a nivel de la sucursal para formar al grupo de inicial de vendedores. Para la supervivencia de esta oficina se ha contado siempre con el siguiente talento humano:

- 1 Gerente Zonal
- 1 Directora Administrativa
- 2 Directoras Comerciales
- 1 Jefe Técnico de Ingeniería
- 1 Analista de Indemnizaciones
- 1 Asistente de Egresos
- 1 Informadora – cajera
- 1 Asistente Cav
- 1 Asistente de Gerencia
- 1 Mensajero
- 1 Aseadora
- 1 Celador

Total: 13 personas de manera permanente

35 asesores comerciales, entre los cuales se encuentran agencias, dependientes, independientes.

**1.2.3 Etapa de estabilidad de la sucursal Pasto.** En esta etapa la sucursal empieza a proyectarse a corto plazo con un proceso efectivo de reclutamiento, ya que no contaba con un número significativo de asesores, en el mediano plazo para tener una fuerza de ventas capacitada en los productos de capitalización y seguros de vida y en el largo plazo llegar a ser la primera sucursal del país en colocación de seguros. Financieramente la sucursal empieza a captar dineros del mercado a través de las inversiones de cliente, esto debido a la falta de riesgo que tienen los nariñenses ante el hecho de crear industria, por lo cual los clientes veían una posibilidad sin riesgo de tener su dinero seguro en la entidad, esto ayudaría a la sucursal Pasto a impulsar el desarrollo de la oficina hacia adelante.

**1.2.4 Etapa de posicionamiento.** La sucursal Pasto en esta etapa ya tenía un grado de posicionamiento en la región, puesto que fue de las pocas compañías aseguradoras que ingresó a la región con productos y servicios para ese entonces muy calificados, adicionalmente la Compañía Seguros Bolívar siempre ha tenido en cuenta la imagen con publicidad nacional para todos los rincones del país, pero cabe destacar que a nivel de sucursal no se realizaron esfuerzos por llegar a los posibles clientes a través de la radio, volantes, participación en ferias, ya que no veían la necesidad por carecer de competencia.

### **1.3 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

La sucursal en su afán por cumplir con las proyecciones de la compañía centró sus actividades comerciales en la colocación de productos de fácil acceso como es el ahorro programado a través de los títulos de capitalización y aprovechó el mercado virgen de los seguros de vida que en ese entonces poco se conocían, de esta manera lograba ir creciendo en cartera, es decir en acumular clientes que pagan por tener protegida a su

familia, además trabajo en el ingreso de dineros de comerciantes y cultivadores de productos agrícolas, lo que hacía que año tras año se cumplieran fácilmente las proyecciones.

Para el año 1980 la sucursal contaba con una fuerza de ventas numerosa, lo que hizo tomar medidas como despido de asesores comerciales que estaban causando problemas en la sucursal, esto debido a asesores que no estaban de acuerdo con el sistema de dirección impartida por el gerente actual.

Para 1990 a nivel de la región nariñense, la sucursal empezó a encontrarse en el mercado con la competencia que estaba llegando como fueron: Colseguros, Colpatria, La Previsora y estando ya La Gran Colombiana de Seguros, hacia esas compañías de seguros llegaron los asesores comerciales que fueron despedidos y los que se encontraban muy bien capacitados por la sucursal de Seguros Bolívar Pasto, los cuales empezaron hacer parte de la competencia de la sucursal.

A fines de los años 90's la sucursal tuvo inconvenientes con muchos clientes por la disminución de intereses en los títulos de capitalización, por lo que clientes perdieron dinero al momento de cumplir su periodo de ahorro, esto se generó a raíz del cierre de cooperativas, quiebra de la aseguradora Gran Colombiana, lo que hizo redireccionar las estrategias comerciales y administrativas para no llegar al punto de perder buenos clientes por estos inconvenientes.

A partir del año 2000 la sucursal Pasto centro sus esfuerzos en la capacitación constante de sus asesores comerciales actuales en los demás productos de la compañía como son: póliza de automóvil, seguro de residencias, seguros de vida grupo o colectivos, seguros para instituciones educativas, esto debido a la llegada de nuevas compañías que estaban abarcando el mercado con nuevos productos, lo que en un momento dado disminuiría la participación de la sucursal a nivel regional. Aunque estos productos existían en ese entonces la sucursal Pasto nunca los tuvo en cuenta, por esta razón a esta fecha solo contaba con 5 o 10 pólizas en los demás ramos.

Las estrategias administrativas estaban enfocadas al mantenimiento y conservación de los negocios en seguros de vida.

## **1.4 VISIÓN Y MISIÓN**

**1.4.1 Visión actual de la Compañía Seguros Bolívar.** Para el año 2010 queremos llegar a ser una de las Compañías privadas más respetadas en la región, altamente rentable, reconocida como líder en la prestación de servicios financieros, de protección y complementarios, orientada hacia los clientes (personas naturales), primordialmente, y, complementariamente, hacia los entes jurídicos.

Destacarse en el compromiso por lograr la excelencia en el desempeño de todas sus actividades.

Enfocar todos los esfuerzos hacia el fin primordial de satisfacer al cliente y mantener su lealtad, superando las expectativas con la calidad de sus servicios. Ser percibidos por la comunidad como una Compañía sólida, fuente de servicios integrados de alta calidad que

brinda, en forma amable y sencilla, soluciones innovadoras y diferenciadas a través de infraestructura, canales y redes moderadas y efectivas.

Contar con los colaboradores más calificados, idóneos, satisfechos y comprometidos del sector, dotados de un alto sentido de pertenencia hacia la Compañía.

Caracterizarse por el compromiso con el desarrollo de sus colaboradores, a través de programas integrales de formación y capacitación.

Distinguirse por el compromiso de acatar los principios y valores éticos, y por ser activos participes en el desarrollo sostenible del país, mediante programas e iniciativas que conduzcan al fortalecimiento de la democracia, al bienestar de la comunidad y al desarrollo social, siempre prestando la debida atención al medio ambiente.

Tener una organización flexible, eficiente y altamente sinérgica que comparta una misma cultura corporativa y mida el éxito de su desempeño al compararse con estándares internacionales.

Apoyarse en tecnología de punta, compatible y flexible, en procesos eficientes (sin papeles) y en información completa y confiable. Compartir una base de clientes común.

Tener un portafolio de inversiones de capital altamente diversificado en empresas rentables o que generen ventajas estratégicas para la Compañía.

Ser una Compañía con presencia internacional, en forma directa o a través de alianzas estratégicas o redes internacionales.

**1.4.2 Misión de la Compañía Seguros Bolívar.** Ser una empresa altamente rentable, de una excelente reputación e imagen, que acata los más elevados principios éticos y de respeto del individuo.

Estar convencidos de que lo más importante que tenemos es el conjunto de clientes, verdaderamente complacidos y el de sus empleados e intermediarios realmente satisfechos.

Distinguirse por la capacidad de administrar riesgos, ahorro e inversiones.  
Ofrecer productos diferenciados caracterizados todos por su alto nivel de calidad.

Crear que las utilidades sólo se optimizan a mediano y largo plazo, aprovechando la sinergia de trabajar coordinadamente. Por lo tanto, la Compañía debe comprometerse a cooperar con las demás, compartir habilidades, encauzar negocios hacia las otras y hacer ventas cruzadas, evitar duplicaciones y, en fin, colaborar para lograr el mejor desempeño del Grupo Bolívar.

Los negocios se deben enfocar principalmente, hacia la oferta de servicios orientados a satisfacer las necesidades de las familias en materia financiera, de protección, ahorro y otras complementarias.

Hacia la oferta de seguros a través de corredores o intermediarios idóneos y de servicios financieros a empresas de reconocida moral, trayectoria y solvencia económica.

Hacia otros negocios, servicios o productos relacionados o complementarios con nuestras actividades o que tengan una alta rentabilidad.

Se debe colocar adecuadamente los recursos monetarios y financieros.

## **1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La Compañía Seguros cuenta con los siguientes productos y servicios a nivel nacional, los cuales son colocados en el mercado según la región en la cual se encuentren las sucursales, estos son:

- Seguros de vida con planes personalizados
- Seguro de protección al automóvil
- Seguro de protección al hogar
- Seguros de medicina prepagada
- Seguros colectivos para empresas
- Seguros estudiantiles para instituciones educativas
- Programas de ahorro con sorteo, a través de títulos de capitalización, etc.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivos de la Compañía Seguros Bolívar**

- Proyectar la empresa hacia el mercado.
- Alcanzar un crecimiento superior en ventas y en recaudos a los alcanzados anteriormente.
- Determinar las políticas de distribución y venta de productos por sucursal.
- Conseguir la máxima rentabilidad de distribución o de venta de producto por sucursal.
- Aumentar la participación de mercado en los productos de mayor rentabilidad.
- Atender las necesidades de colocación de todos los productos de la Compañía de Seguros Bolívar en cada sucursal.

## **1.7 EXPECTATIVAS**

Los actores de la Compañía Seguros Bolívar a nivel nacional son: los propietarios de la compañía, los clientes, funcionarios administrativos y comerciales, proveedores.

**1.7.1 Propietarios de la compañía.** El dueño principal y fundador de la compañía Seguros Bolívar es el Dr. José Alejandro Cortes, quien esta liderando la empresa desde hace 50 años, su mayor preocupación en su dirección es velar por el crecimiento y

continuidad de la empresa sin dejar de tener en cuenta el progreso de sus empleados, involucrando en toda actividad a la familia de cada funcionario.

**1.7.2 Clientes.** Este importante actor esta constituido por las personas vinculadas a través de los productos de la compañía, como son: seguros de vida, automóvil, hogar, salud, etc.

**1.7.3 Funcionarios administrativos y comerciales.** Los funcionarios administrativos de la compañía son nombrados con contrato a término indefinido, lo que genera un alto sentido de pertenencia a la organización, el empleado que el que menos tiempo lleva laborando tiene dos años de estar en la sucursal, además la mitad de la fuerza de ventas se constituyen en agencias comerciales, las cuales tienen un tiempo promedio de 20 años con la compañía, en este caso en la sucursal Pasto.

**1.7.4 Proveedores.** Este tipo de actor lo constituyen los que suministran los elementos de oficina, sillas y mobiliario en general, computadores, para el caso de la sucursal el proveedor es la Oficina Principal de Seguros Bolívar ubicada en la ciudad de Bogotá. En el caso de prestación de servicios para los clientes de la sucursal por algún siniestro, esta tiene proveedores externos en la región como talleres autorizados en el arreglo de automóviles, obreros para los seguros de residencia y profesionales de la salud en la póliza médica familiar.

## 2. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Teniendo en cuenta que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, son escenarios turbulentos, llenos de paradojas y contradicciones, que pueden escapar al entendimiento, como los fenómenos denominados globalización de la economía, regionalización y firma de tratados de libre comercio, como parte de los procesos de integración regional han generado cambios que afectan tanto a grandes como medianas y pequeñas empresas; se considera importante conocer los factores que desde afuera afectan el funcionamiento de una compañía. Por esta razón todas las organizaciones tienen la necesidad de realizar un registro de lo que ocurre o lo que esta por suceder en sus entornos, tomando en cuenta que la constante es el cambio.

El sentido del estudio, análisis e interpretación del ambiente y sus tendencias consiste en la identificación de posibles amenazas que puedan afectar directa o indirectamente a la empresa al igual que la identificación de oportunidades que puedan favorecer el crecimiento y desarrollo de la misma. Ya que el ambiente obedece a una serie de fuerzas ajenas a la organización y que de hecho no pueden ser controladas por ellas.

El proceso de identificar las Amenazas y Oportunidades de la organización lo integran el análisis de:

- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Jurídicos
- Factores Tecnológicos
- Factores Ecológicos
- Factores Culturales

Para el presente trabajo se asumirá el análisis de las variables más significativas desde el punto de vista de las labores que realiza la sucursal Pasto. En el análisis de entornos se identificaron las variables y se determinó si su incidencia corresponde a una Oportunidad "O" mayor o menor o si por el contrario se refiere a una Amenaza "A" mayor o menor del ambiente hacia la empresa en el producto automóvil.

### 2.1 ENTORNO ECONÓMICO

Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, a nivel Regional, Nacional e Internacional.

**2.1.1 Variable: centralización operativa y financiera.** Dadas las políticas de la compañía, a partir del mes de Enero del 2002, se centralizó la ejecución de recursos financieros tanto para concursos internos en las oficinas como para el funcionamiento operativo; situación que ocasiona un desgaste administrativo y de tramitología ante la oficina principal para atender las necesidades urgente de la sucursal.

**2.1.2 Variable: globalización de la economía.** La apertura de nuevos mercados hace que la región se convierta en una gran oportunidad para desarrollar la actividad

aseguradora en un mercado abierto de nuevos productos a precios más bajos y más competitivos.

De acuerdo a estudios realizados sobre los seguros, para el siglo XX se están dando cambios substanciales, donde los seguros se han visto afectados. Los cambios que en los países como Colombia se están dando, tienen que ver fundamentalmente con los siguientes aspectos:

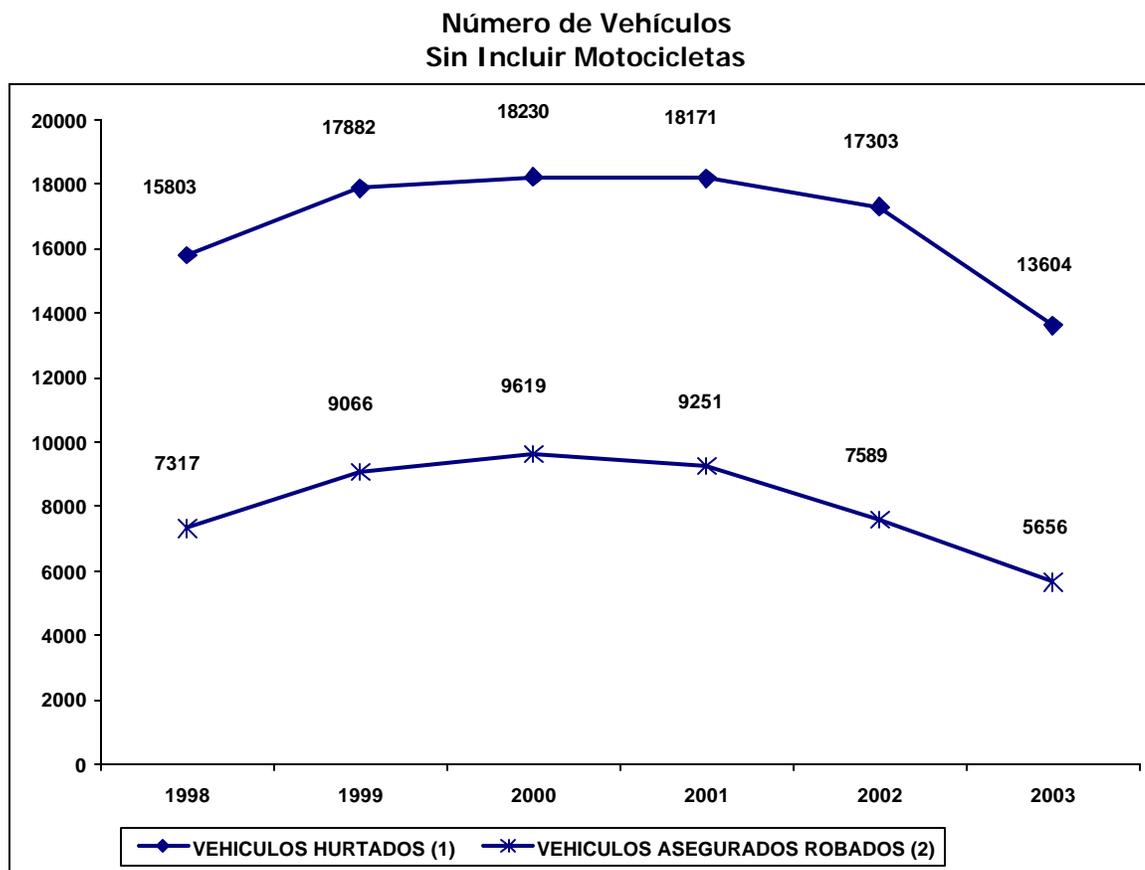
- La privatización de las compañías estatales.
- La apertura a la inversión extranjera total o parcial, para permitir que se dé una mayor competencia y crecimiento del sector.
- La modificación de los esquemas de aprobación de las cláusulas de los contratos y la liberación de las tarifas.

Estos cambios son producto de la necesidad de superar el esquema proteccionista que impide el desarrollo de la industria y que el cumplimiento de su función social a través de la eficiencia y la calidad en términos de mejores coberturas y menores precios para los asegurados.

Otra manera de ver este proceso reformados es la búsqueda de mercados más eficientes y competitivos, basados en las negociaciones bilaterales con determinadas empresas con el objetivo de aumentar el número de consumidores potenciales; frente a la oferta de los productos y servicios.

### **2.1.3 Variable: incremento en el hurto de vehículos.**

**Cuadro 1. Vehículos hurtados y casos documentados de vehículos asegurados robados en Colombia Año 1998 a 2003**



AÑO	VEHICULOS HURTADOS (1)	CRECIMIENTO HURTADOS	VEHICULOS ASEGURADOS ROBADOS (2)	CRECIMIENTO ASEGURADOS ROBADOS	PORCENTAJE DE VEH. ASEG. ROB. FRENTE AL TOTAL DE HURTADOS
1998	15.803	-	7.317	-	46,3%
1999	17.882	13,2%	9.066	23,9%	50,7%
2000	18.230	1,9%	9.619	6,1%	52,8%
2001	18.171	-0,3%	9.251	-3,8%	50,9%
2002	17.303	-4,8%	7.589	-18,0%	43,9%
2003	13.604	-21,4%	5.656	-25,5%	41,6%

(1) Información suministrada por la Policía Nacional

(2) Información suministrada por las compañías de seguros

**Cuadro 2. Hurtos nacionales por marca en vehículos de pasajeros año 2004**

<b>MARCA</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>% PARTICIPACION</b>
MAZDA	2.048	42.1%
RENAULT	1.422	29.3%
CHEVROLET	694	14.3%
OTROS AUTOS	201	4.1%
DAEWOO	166	3.4%
NISSAN	140	2.9%
HYUNDAI	115	2.4%
VOLKSWAGEN	37	0.8%
FORD	35	0.7%
BMW	1	0.0%
FIAT	1	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>4.860</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Departamento de Policía de Nariño  
Fasecolda

El cuadro 2 indica durante el año 2004 un número de 4.860 vehículos hurtados a nivel nacional, donde la marca Mazda encabeza la lista con 2.048 vehículos de esta línea con una participación del 42.1%, seguido de la marca Renault con 1.422 vehículos hurtados representado en un 29.3%, mientras que la marca de vehículo Chevrolet presenta una cifra de 694 hurtos en sus diferentes líneas y con un índice del 14% respecto a las demás marcas.

**2.1.4 Variable: incremento de la accidentalidad.** El nivel de accidentalidad tanto en carreteras como en la ciudad han incrementado considerablemente, esto se puede atribuir a las caravanas turísticas que han generado más confianza en las personas al hacer uso de su vehículo los fines de semana, especialmente en los puentes festivos. Esto genera un incremento en las tasas.

**2.1.5 Variable: disminución de tarifas en la competencia.** Las continuas fusiones de empresas aseguradoras con entidades internacionales, han hecho que las tasas en los seguros de automóvil disminuyan respecto a una cotización de empresas con capital netamente colombiano como es el caso de Seguros Bolívar y Suramericana de seguros.

### Cuadro 3. Valor promedio seguro anual para vehículos

TIPO DE VEHÍCULO	MAPFRE	COLPATRIA	SURAMERICANA	COLSEGUROS	BOLIVAR
1.Camioneta 53'000.000 Modelo 2000	4.343.831	4.609.600	4.548.905	3.484.000	5.511.273
2.Automóvil 21'000.000 Modelo 1996	1.442.740	1.430.000	1.897.710	1.210.000	1.753.027
3.Automóvil 17'802.000 Modelo 2000	1.111.055	979.110	1.254.732	943.506	1.688.249
4.Automóvil 28'000.000 Modelo 1998	1.782.442	1.540.000	2.330.000	1.484.000	2.549.939

Fuente: Periódico el Tiempo

**2.1.6 Variable: ingresos de la población.** Por ser una región con un bajo grado de industrialización, el 70% del ingreso es colocado por el estado a través de puestos públicos de bajos ingresos que duran pocos años en el cargo. A su vez las pocas empresas privadas no manejan un ingreso alto para sus empleados.

**2.1.7 Variable: presupuestos limitados.** A raíz de la centralización de los procesos, el presupuesto es autorizado y coordinado directamente por la vicepresidencia de ventas, por lo tanto, es difícil realizar concursos de acuerdo a las necesidades de la sucursal por el presupuesto tan limitado.

## 2.2 ENTORNO SOCIAL

Estudia entre otros la política social gubernamental, la situación social local, regional y nacional, las características de empleo, ocupación, salud, educación y justicia de la población para tratar de identificar de qué manera afecte a la empresa y su quehacer.

**2.2.1 Variable: índice de desempleo.** La combinación de variables como el índice de necesidades básicas insatisfechas, la pobreza, falta de empleo han generado en la región un elevado índice de desempleo compuesto por desplazamientos de comunidades del campo a los centros urbanos, inmigraciones de profesionales a otras regiones en busca de mejores oportunidades.

**2.2.2 Variable: grupos al margen de la ley.** La actual problemática por la que atraviesa el país debido a la presencia de grupos guerrilleros, paramilitares y delincuencia organizada, ha hecho que la economía sufra un gran estancamiento entre otras razones por el temor que tiene las compañías aseguradoras en colocar pólizas de automóvil en lugares considerados zona rojas por amenazas, extorsión, secuestros y en muchos casos de muerte; en este sentido el sector asegurado y especialmente los asesores se han visto afectados por el abandono de negocios que representan un incremento tanto en producción como en sus comisiones.

**2.2.3 Variable: necesidades básicas insatisfechas.** El departamento de Nariño se caracteriza por ser una de las ciudades del país con más alto índice de costo de vida, por lo tanto el ingreso de las familias tan solo alcanza para cubrir las necesidades básicas como vivienda, educación de los hijos, alimentación, salud y recreación, para pensar después y posiblemente en el seguro del vehículo.

**2.2.4 Variable: resistencias al cambio.** En la comunidad nariñense existe una arraigada cultura tradicionalista y de economía, que hace difícil la incursión de nuevos productos con alta tecnología o formas de gestión a un costo más elevado.

## 2.3 ENTORNO JURÍDICO

Se encuentra formado por las normas que influyen de manera directa o indirecta en la empresa, de manera positiva y estimulante o de manera restrictiva. Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a la que se dedica la organización.

**2.3.1 Variable: centralización de funciones.** Las políticas de la compañía a nivel central y para un mayor control han centralizado todas las operaciones relacionadas con los procesos de emisión, gastos, pagos a proveedores, indemnizaciones de seguros, lo cual hace que cualquier trámite o gestión sean lentos frente a la competencia agresiva, afectando así la imagen de la empresa frente al cliente por no dar una respuesta ágil y oportuna.

**2.3.2 Variable: posicionamiento de la compañía.** En estos momentos la compañía Seguros Bolívar ocupa por quinto año consecutivo el primer lugar en el TOP OF MIND realizado entre las compañías más importantes a nivel nacional. Esto debido a la publicidad efectuada para Asistencia Bolívar y gracias a Certificación ISO 9001 recibida en el año 2003.

Recordación de Bolívar



La compañía Seguros Bolívar, por séptimo año consecutivo, se ubicó en el primer lugar en el "Top Of Mind", como la marca de seguros más recordada por los colombianos. Market Research, empresa investigadora de mercados, en un estudio denominado "Tendencia publicitaria", realizó entrevistas a hombres y mujeres, mayores de 18 años seleccionados al azar, pertenecientes a las clases alta y media, en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Los resultados ratifican el posicionamiento de la aseguradora nacional como la primera en Colombia, seguida de otras marcas como Suramericana, Colseguros, Liberty, Colpatria y Mapfre.

Fuente: Internet, página web lanota.com – Colombia – Marketplace, Directorio General, 23 de octubre de 2005.

**2.3.3 Variable: compañías aseguradoras.** Son varias las compañías que operan en la región, algunas solo con representación de una agencia comercial a través de franquicia como son: Liberty seguros, Seguros Colseguros, Suramericana de seguros, Seguros La Confianza, y otras con instalaciones propias y gerentes nombrados

directamente por la casa matriz, entre ellos: Seguros Bolívar, Seguros del Estado, La Previsora, Mapfre seguros, etc.

**2.3.4 Variable: instalación de compañías con capital extranjero.** Han llegado a la región seguros de compañías americanas pero sin estar oficial y legalmente establecidas en un local comercial, el trabajo lo realizan a través de terceros que dicen ser representantes de dichas empresas.

**2.3.5 Variable: ley de penalización por hurto de vehículos.** A pesar de haberse aprobado una ley que garantiza que un ladrón de vehículos tendrá penas entre los cinco y ocho años de cárcel, el hurto de vehículos sigue latente. Lo importante en este sentido es que la pena ya no es excarcelable.

#### ***“EL HURTO DE VEHICULOS DEJÓ DE SER DELITO EXCARCELABLE”***

El robo de automotores y de partes de vehículos dejó de ser excarcelables desde hoy en Colombia, gracias a la sanción de la Ley 813 efectuada por el Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez.

La norma, que fue aprobada en la pasada legislatura por el Congreso, aumenta de 3 años a entre 4 y 8 años la pena por el hurto de vehículos o partes y el encubrimiento de conductas dolosas.

Del mismo modo castiga la falsificación de marcas industriales o comerciales, de contraseñas, signos o firmas, que tenga como fin inducir al engaño al comprador o entregarle menor producto al indicado o de una calidad diferente.

Esta medida, que llevaba muchos años tratando de ser aprobada será fundamental para los empresarios colombianos pues reducirá la impunidad en estos delitos.

“Esta Ley trata de establecer y penalizar con un incremento mayor el hurto de vehículos. El proyecto había sido presentado inicialmente con una forma de receptación que consistía en penalizar a las personas que comercializaran partes usadas de automotores sin tener el certificado de origen. Esta parte fue objetada por el Gobierno en la medida en que se estaba violando el principio de la presunción de inocencia”, indicó Clara Ramos, asesora jurídica de la Presidencia de la República.

Sobre la excarcelación para el hurto de vehículos la asesora jurídica señaló que desaparece porque la pena se aumentó, pero aclaró que la compra de partes usadas no será penalizada.

“A partir de hoy no será excarcelable el hurto porque la pena se aumentó y en esa medida ya queda exceptuada la libertad provisional para quien robe un vehículo. En lo que tiene que ver con receptación, es decir la persona que no cometa el delito pero en alguna forma preste algún auxilio o comercie con ellas, esa parte quedó objetada porque realmente como estaba proyectada la norma, por ese solo hecho, incurriría en el delito de receptación. Esa fue la parte que objetó el Gobierno y que seguramente será materia de estudio en el nuevo proyecto de Código Penal”, afirmó.

Otro punto importante de la Ley 813 señala que quien falsifique alguna marca, contraseña, signo, firma o rúbrica usados oficialmente para contrastar, identificar o certificar peso, cantidad, valor o contenido, tendrán una pena de 1 a 5 años de cárcel y una multa de 1 a 20 salarios mínimos legales mensuales (más de \$6 millones de pesos).

Cuando se compruebe que las partes comercializadas provienen de un delito o que la persona adquirió, convirtió o las transfirió, o contribuyó a ocultar o encubrir el origen ilícito, incurrirá en prisión de 2 a 8 años de cárcel y una multa de 5 a 500 salarios mínimos.

Si la conducta se realiza sobre sistema de identificación de medio motorizado, la pena será de 4 a 8 años de detención y multa de uno a 20 salarios mínimos mensuales.

La señora Ramos explicó que en este punto concreto de la falsificación de marcas, lo que se hizo fue incrementar las penas porque el hurto estaba consagrado en la tipificación del Código Penal, y también evitaba la excarcelación.

El artículo segundo de la Ley 813 señala que la pena para el hurto calificado será de 3 a 8 años de cárcel, si el hurto se comete con violencia, colocando a la víctima en indefensión o inferioridad, mediante penetración engañosa o clandestina en un lugar y cuando se efectúa con llave robada, ganzúa o cualquier otro instrumento similar, o violando seguridades electrónicas.

Si hay violencia sobre las personas, las penas suben de 4 a 10 años de cárcel. La pena será de 4 a 8 años cuando el hurto se cometa sobre medio motorizado o sobre mercancía o combustible que se lleve sobre ellos

**2.3.6 Variable: ley de sanción por exceso de velocidad.** Hoy en día existe una sanción para los conductores de vehículos de servicio público y escolar que transiten en carreteras y en la ciudad a una velocidad mayor a la que autorice en la caja negra del vehículo.

## **2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

Se refiere al estudio de las tendencias y del mercado actual de tipo tecnológico no solo desde el punto de vista local o regional sino a nivel nacional e internacional, ya que por efecto de la globalización las nuevas tecnologías en muy poco tiempo dejan de ser exclusividad de alguna región o país y pasan a ser asequibles en cualquier zona geográfica del planeta.

El entorno tecnológico no solo cobra importancia para conocer en que estado y a qué tipo de tecnologías puede tener acceso la empresa, sino también para reconocer a qué puede acceder la competencia.

**2.4.1 Variable: nuevos sistemas tecnológicos.** La idea de la compañía es centralizar todo lo concerniente a procesos operativos y financieros en un solo paquete tecnológico, lo que a futuro generaría desconfianza de los asesores hacia la compañía, por el abordaje de sus clientes directamente desde la oficina principal, pero financieramente sería más rentable para la compañía.

**2.4.2 Variable: obsolescencia de equipos y software.** A pesar de contar con un sistema actualizado de la información la sucursal Pasto cuenta con equipos obsoletos y viejos que constantemente son reparados, lo que hace más demorada la gestión de respuesta frente a los clientes.

**2.4.3 Variable: sistemas de información.** La compañía actualmente dispone de sistemas de almacenamiento de información y de consulta altamente especializados y actualizados en lo concerniente a estado de pólizas por sucursal.

**2.4.4 Variable: diversificación de productos.** Aunque la compañía Seguros Bolívar a nivel nacional es la única que maneja productos personalizados en la póliza de automóvil, lo que supone satisface las necesidades de cada cliente, no ofrece ninguna distinción a este frente a los productos ofrecidos por la competencia.

**2.4.5 Variable: inversión en investigación y desarrollo.** Hoy en día las compañías aseguradoras se preocupan estar a la vanguardia de la última tecnología en el manejo virtual de programas de seguridad y funcionamiento, lo mismo hace la compañía Seguros Bolívar.

**2.4.6 Variable: carencia de equipos móviles en área comercial.** La falta de equipos móviles en un área comercial contribuye a una presentación sencilla frente al cliente, donde también hay compañías que ya utiliza estos equipos en las entrevistas con los clientes, lo que hace de esto una desventaja para cerrar negocios en forma más segura y eficaz que la competencia.

## **2.5 ENTORNO ECOLÓGICO**

Su estudio comprende aspectos como los siguientes: análisis de insumos, procesos de trabajo, producción de elementos residuales, ámbito geográfico de operación y determinación de efectos ambientales que genera la operación de la empresa.

**2.5.1 Variable: reutilización y reciclaje de papel.** En la compañía existe un grado de conciencia frente a lo que representa reciclar el papel o reutilizarlo en otras tareas de menor importancia.

**2.5.2 Variable: riesgos naturales.** Nariño se encuentra localizado en zona de alto riesgo natural por la existencia de volcanes y fallas geológicas que son un factor clave en algún momento para la restricción en la colocación de ciertas pólizas en la región, pero a su vez motiva a las personas en tener su patrimonio asegurado.

## **2.6 ENTORNO CULTURAL**

Incluye el estudio de valores, costumbres, creencias y conductas propias de la población que circunda a la empresa y de aquellas personas u organizaciones con las cuales conserva relaciones comerciales como los clientes, los proveedores y los trabajadores.

**2.6.1 Variable: disposición cultural al aprendizaje.** Debido al cambio que ha dado la compañía respecto a la sistematización en los procesos, ha sido difícil para los asesores comerciales el aprendizaje de nuevas normas, procedimientos y herramientas

como la enseñanza en el manejo de computadores por la poca disposición que colocan a este punto.

**2.6.2 Variable: actitud hacia el trabajo.** La actitud de las personas que por primera vez ingresan al trabajo de ventas es pesimista, son pocos los que realmente ven en el campo de los seguros un futuro para él y su familia, quienes si logran ese ingreso anhelado.

**2.6.3 Variable: personas con estudios universitarios sin actitud comercial.** Aunque el perfil de la compañía exige un nivel profesional para realizar un contrato laboral, ha sido difícil encontrar a personas que deseen ingresar y ver este trabajo como un negocio a futuro, prefieren trabajar en una empresa sin reconocimiento por un SMMLV.

**2.6.4 Variable: aceptación al cambio.** La sucursal maneja una política interna implantada por el gerente de la sucursal, la cual no acepta positivamente los cambios que la compañía desde oficina principal realiza, esto ha generado que sus funcionarios sean personas poco creativas y pasivas frente a situaciones de negocios que requieran urgencia y rápida decisión.

**2.6.5 Variable: tradición empresarial en cualificación del talento humano.** La mayoría de las compañías aseguradoras de la región no invierten en la capacitación y preparación del asesor de seguros, solo prima la venta y colocación de seguros de cualquier manera y a bajo costo.

**2.6.6 Variable: búsqueda permanente de mejores oportunidades.** Por su necesidad y aspiración personal, el mayor número del talento humano reclutado para la labor comercial en venta de seguros termina por renunciar en busca de nuevas oportunidades hacia algo fácil y de rápida adquisición económica.

## 2.7 GUÍAS DE ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

**Cuadro 4. Análisis del Macro ambiente: Entorno Económico**

ENTORNO ECONOMICO						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Centralización de la parte operativa y financiera	A				
2	Globalización de la economía	O				
3	Incremento en el hurto de vehículos	A				
4	Incremento de la accidentalidad	A				
5	Disminución de tasas en la competencia	A				
6	Bajos ingresos de la población	A				
7	Presupuestos limitados	A				
8	Limitado desarrollo industrial y económico en la región	A				

Teniendo en cuenta la clasificación obtenida en el Cuadro 4, de análisis del entorno económico, se puede apreciar que tiene un carácter mayor de amenaza para Seguros Bolívar sucursal Pasto.

#### Cuadro 5. Análisis del Macro ambiente: Entorno Social

ENTORNO SOCIAL						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Alto índice de desempleo	A				
2	Grupos violentos al margen de la ley	A				
3	Necesidades básicas insatisfechas	A				
4	Resistencia al cambio	A				
5	Mayor conciencia en la región sobre protección del patrimonio	O				

Del análisis del cuadro 5 se aprecia que el entorno social se postula como una de las principales amenazas para el cumplimiento de la labor comercial, situación que corrobora las estadísticas a nivel nacional y regional.

#### Cuadro 6. Análisis del Macro ambiente: Entorno Jurídico

ENTORNO JURIDICO						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Centralización de funciones	A				
2	Posicionamiento de la compañía a nivel nacional	O				
3	Gran número de compañías aseguradoras	A				
4	Instalación de compañías con capital extranjero en la región	A				
5	Políticas restringidas frente al mercado a trabajar	A				
6	Certificación ISO 9001 versión 2000	O				
7	Ley de penalización por hurto de vehículos	O				
8	Ley de sanción por exceso de velocidad	O				

El cuadro 6, refleja un equilibrio entre amenazas y oportunidades de entorno jurídico, sin embargo se puede decir que la orientación gubernamental en la definición de leyes y normas para combatir el delito a los automotores, le dan a este entorno un atractivo que puede ser aprovechado por la compañía en la sucursal Pasto con el manejo de políticas mas flexibles.

### Cuadro 7. Análisis del Macro ambiente: Entorno Tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Inclinación hacia nuevos sistemas tecnológicos	O				
2	Rápida obsolescencia de equipos y software	A				
3	Sistemas de información	O				
4	Diversificación de productos	O				
5	Inversión en Investigación y Desarrollo	O				
6	Carencia de equipos móviles en área comercial	A				
7	Lentitud en los procesos de suscripción frente a la competencia	A				

El entorno tecnológico es una de las grandes oportunidades que tiene la sucursal Pasto ya que la compañía esta continuamente invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevos sistemas tecnológicos y de información, la cual sirve como una herramienta comercial para la fuerza de ventas, aunque vale la pena destacar que no se cuenta con equipos adecuados como portátiles, agendas digitales que realizan mas rápidamente el proceso de venta.

### Cuadro 8. Análisis del Macro ambiente: Entorno Ecológico

ENTORNO ECOLOGICO						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Reutilización y reciclaje de papel	O				
2	Riesgos naturales	A				

El entorno ecológico tiene una gran amenaza que se deriva de la presencia en la ciudad de un volcán activo; lo que refleja una restricción en las políticas de suscripción de vehículos en la sucursal Pasto.

### Cuadro 9. Análisis del Macro ambiente: Entorno Cultural

ENTORNO CULTURAL						
No.	VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
1	Baja disposición cultural al aprendizaje	A				
2	Actitud hacia el trabajo	A				
3	Personas con estudios universitarios sin actitud comercial	A				
4	Falta de aceptación al cambio	A				
5	Poca tradición empresarial en cualificación el Talento H	O				
6	Actitud de búsqueda permanente de mejores oportunidades	A				

En el cuadro 9, de análisis del entorno cultural se puede apreciar que este tiene un carácter mayor de amenaza para Seguros Bolívar sucursal Pasto, debido a las

circunstancias culturales de la región y la falta de educación para la prevención de riesgo, en este caso del seguro de automóvil.

## **2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO**

Posterior a la determinación de las variables significativas para cada entorno, se procede a elaborar la Matriz de Evaluación Integrada del Entorno en la cual se explica cuál es la relación de cada variable con el sector en el que se desenvuelve la empresa, su justificación y una apreciación de la tendencia de su comportamiento al igual que el impacto que ejerce directamente sobre la Compañía Seguros Bolívar sucursal Pasto.

**Cuadro 10. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno**

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
E. ECONOMICO - Globalización de la economía	O	La globalización obliga a las compañías aseguradoras a evaluar sus políticas y estrategias comerciales, a su vez existe la oportunidad de innovar productos o mejorar los actuales.	Al existir un mercado más competitivo, las compañías aseguradoras utilizan el precio como estrategia para colocar más productos como el seguro de automóvil donde la tendencia es disminuir las primas con mejores coberturas.	La compañía Seguros Bolívar hasta el momento no ve la necesidad de bajar precios, ya que su filosofía es tener clientes seleccionados que estén dispuestos a pagar una prima más alta por un mejor servicio.
E. ECONOMICO - Incremento en el hurto de vehículos - Incremento de la accidentalidad	A	Esta variable afecta financieramente a las compañías de seguros y a los clientes, puesto que al presentarse más indemnizaciones las empresas suben las tasas en el producto automóvil tanto para nuevos negocios como para las renovaciones de los clientes actuales.	El incremento de las indemnizaciones afecta las utilidades de la compañía, y a su vez corre el riesgo de cerrar el ramo de automóviles por el incremento de las tasas en los seguros ante una baja colocación de pólizas, la tendencia es a encarecer los productos ofrecidos en el ramo automóviles con mayores deducibles para el cliente y por ende la cancelación de pólizas actuales.	Al incrementar las tasas en el producto automóvil para la región Nariño se corre el riesgo de la cancelación de pólizas actuales y pérdida de nuevos negocios que se cotizan a precios más bajos en la competencia.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
E. ECONOMICO - Disminución de tasas de la competencia	A	La disminución de tasas en la competencia implica una guerra de precios a nivel de compañías, donde por el solo hecho de ganar un negocio se otorgan descuentos comerciales en el primer año de adquisición del seguro para posteriormente en la renovación cobrarle al cliente el descuento obtenido inicialmente.	La baja de tasas en algunas compañías hacen que el beneficio se centre inicialmente en el costo del seguro más no en sus coberturas, lo que tiende a presentarse más adelante es la decepción y desconfianza del cliente frente a los seguros, debido al no cubrimiento total en caso de siniestros, y la exigencia del cliente para que cada vez se le otorguen más descuentos en las renovaciones.	La disminución de las tasas por parte de la competencia se refleja para la sucursal Pasto en la baja colocación de nuevas pólizas, ya que el cliente teniendo tan cerca las demás compañías puede directamente cotizar a precios más bajos, sin posibilidad de debatirlo. Esto hace que se pierda participación en el mercado del seguro de automóvil.
E. ECONOMICO - Bajos ingresos de la población	A	Los bajos ingresos de la población colombiana y en particular del departamento de Nariño, obligan a que los hogares prioricen los aspectos en los cuales se va a invertir el poco dinero que percibe la familia, de tal manera que se busca satisfacer las necesidades básicas como alimentación, vivienda, salud, y pasan a un segundo plano la protección del patrimonio que tanto esfuerzo a costado construirlo.	Con base en las políticas del estado en torno a la generación de nuevos empleos mediante la disminución de las jornadas de trabajo y del salario se espera una "redistribución del ingreso" que limitará aún más la capacidad de los nariñenses para invertir en protección de su patrimonio, en este caso de su vehículo.	Aunque los bajos ingresos de la población afectan, la compañía esta orientada en la búsqueda de clientes con capacidad económica para la adquisición del seguro de automóvil.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
E. ECONOMICO - Limitado desarrollo industrial y económico en la región	A	Cada vez se hace más latente el problema de cancelaciones de seguros por el despido laboral, ya que la mayor parte de los empleados son del estado, esto debido a la poca inversión en industrialización y desarrollo económico de la región, las personas prefieren emplearse a arriesgarse en el campo de los negocios propios.	Por la falta de desarrollo industrial y económico la tendencia de los seguros en la región es la disminución progresiva de pólizas con años de continuidad, debido a la falta de oportunidades laborales y altos gastos familiares.	La compañía se ha visto afectada por aquellos clientes propietarios de empresas con trayectoria en la región que han llegado a la quiebra y quienes tenían asegurado sus vehículos de trabajo, los cuales han cancelado las pólizas por falta de solvencia económica.
E. SOCIAL - Grupos violentos al margen de la ley	A	Una de las principales causas que contribuyen al alza en las tasas de los seguros de automóviles es la presencia de grupos armados al margen de la ley (Guerrilla, paramilitares y delincuencia común), los cuales se han convertido en la principal amenaza para que las compañías aseguradoras incrementen tasas, disminuyan coberturas, aumenten deducibles o cierren temporalmente la colocación del producto en la región.	La tendencia a encontrar más clientes con iniciativa de proteger su patrimonio, pero a su vez las compañías aseguradoras colocan las condiciones que normalmente tienen desventajas para el cliente.	La sucursal Pasto frente a este hecho generaliza las situaciones que se presentan en otras regiones, y por esta razón se abstiene y obstaculiza el ingreso de vehículos que no presentan riesgo para la compañía, mientras las demás aseguradoras de la región ofrecen al cliente las posibilidades de proteger su vehículo con algunas modificaciones.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
E. SOCIAL - Resistencia al cambio	A	Debido a los constantes cambios que genera la competencia y a su vez de la exigencia de los clientes, se requiere disposición y aceptación frente a nuevos modelos y productos.	Normalmente en el sector asegurador de la región nariñense se encuentran asesores con mucha trayectoria y con edades que oscilan entre los 45 y 60 años, por esta razón la tendencia de ellos es comparar negativamente los nuevos productos con los anteriores, encontrando más desventajas que ventajas, debido a su conocimiento en el producto, lo que hace que su producción disminuya continuamente y se queden solo con la cartera de renovaciones.	En la sucursal Pasto se presenta este fenómeno debido a la antigüedad de los asesores comerciales, los cuales no aceptan positivamente los nuevos productos y excusan la no colocación del seguro de automóvil por el costo del mismo. Por esta razón la disminución del producto.
E. SOCIAL - Mayor conciencia en la región sobre la protección del patrimonio	O	Las diferentes situaciones de inseguridad y violencia por las que atraviesa el país y la región, hacen del mismo una oportunidad para el sector asegurador en el sentido de encontrar clientes más preocupados por proteger su patrimonio.	Hoy en día las personas valoran más su patrimonio, puesto que se está expuesto continuamente a la pérdida repentina de lo conseguido con gran esfuerzo, por esta razón la tendencia del individuo nariñense es destinar una parte de su presupuesto en la inversión de un seguro que proteja su patrimonio, en este caso el vehículo.	La sucursal Pasto ha emprendido un trabajo de concientización en los clientes actuales, a través de boletines informativos y estadísticas de la región referente al hurto de vehículos, con el fin de llevar al cliente a proteger su vehículo con dispositivos de seguridad, aún estando asegurado.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACION
E. JURIDICO - Centralización de funciones	A	La centralización de funciones en algunas compañías afecta la rápida y oportuna gestión frente a las necesidades de un cliente.	Por disminución de costos operativos, la tendencia de las compañías aseguradoras es centralizar todas las decisiones administrativas y operativas, lo cual hace que cualquier trámite o gestión sean lentos y algunas veces inapropiadas, teniendo en cuenta las características propias de la región.	Esta variable afecta directamente a la sucursal Pasto, generando impotencia ante la imposibilidad de tomar decisiones oportunas y necesarias ante situaciones de urgencia que solicite el cliente.
E. JURIDICO - Posicionamiento de la compañía a nivel nacional  - Certificación ISO 9001 versión 2000	O	La buena imagen y el reconocimiento de una compañía aseguradora hacen la diferencia en el momento de cerrar un negocio. Además la certificación en el producto automóviles por una firma Europea genera mayor confianza frente al cliente.	En la región las compañías aseguradoras con mayor posicionamiento son Seguros Bolívar y Suramericana, esto debido a la publicidad agresiva con que cuentan estas dos empresas aseguradoras a nivel nacional. La tendencia es llegar a mercados donde aún desconocen la organización.	La compañía a nivel nacional y en la región nariñense goza de un excelente reconocimiento y primer lugar en el TOP OF MIND por cinco años consecutivos, lo que hace más fácil la presentación ante un cliente por el respaldo que esto representa. La certificación ha ayudado a promocionar Asistencia Bolívar en la póliza de automóvil.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>E. JURIDICO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto número de compañías aseguradoras en la región</li> <li>- Instalación de compañías con capital extranjero en la región</li> </ul>	A	El alto número de establecimientos destinados a la venta de los seguros, especialmente los de automóvil, contribuyen a una guerra de precios en el mercado y al manejo más eficiente de la póliza frente a propuestas de la competencia.	Hoy en día cualquier persona puede convertirse en agencia colocadora de seguros sin contar con un certificado de idoneidad en el producto de automóvil, por esta razón la labor del asesor profesional en la venta de seguros se ha denigrado por las malas ventas y fraudes cometidos a muchos clientes por empresas ficticias, lo que en el corto plazo genera pánico y desconfianza del cliente frente al sector asegurador de la región.	La sucursal Pasto para contrarrestar este fenómeno, ha mantenido la política de exclusividad de la fuerza de ventas, lo que hace que todo agente comercial que labore con la compañía no puede laborar con las demás, a su vez se ha dedicado a intensificar los programas de capacitación y formación de asesores idóneos.
<p>E. JURIDICO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas restringidas frente al mercado a trabajar</li> </ul>	A	Actualmente las compañías aseguradoras han modificado sus políticas de asegurabilidad por la situación social que afronta cada región, de todas formas la gran mayoría de ellas, no presentan restricciones altas en la póliza de automóvil al momento de asegurar un vehículo.	Compañías en la región como MAPFRE, Liberty, Colseguros y Seguros del Estado no presentan restricciones ante los seguros de vehículos con mayores posibilidades de hurto, incluso tienden a bajar las tasas en esta situación de inseguridad que afronta la región para competir a través de precios. Solo Suramericana y Seguros Bolívar mantienen la posición de vincular a clientes conocidos y con bonificación por buen manejo.	El impacto sobre la sucursal es negativo, debido a la constante lucha por retener a un cliente que ha sido abordado por la competencia o el simple hecho de perder a un cliente por no poder asegurar su vehículo ya que se encuentra fuera de las políticas de asegurabilidad de la compañía.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>E. TECNOLOGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclinación hacia nuevos sistemas tecnológicos</li> <li>- Sistemas de información</li> </ul>	O	Al mejorar progresivamente las capacidades de los equipos y al aparecer nuevas y mejores modalidades de la información las empresas del sector vinculadas con el manejo de datos deben aprovechar la oportunidad brindada por las nuevas tecnologías.	El manejo de la información en lo referente a su recolección, transmisión y procesamiento es un aspecto de suma importancia en la agilidad, seguridad y velocidad de los procesos, la tendencia indica que las compañías de seguros de la región que procesan datos deberán involucrar en sus procesos el uso de Internet e intranet.	La sucursal esta realizando capacitación en sistemas a su fuerza de ventas para el manejo adecuado de la información sin recurrir a esperas por parte del director, de esta manera el asesor comercial disminuye tiempo y podrá competir con asesores de otras compañías del sector que en este momento lo están manejando.
<p>E. TECNOLOGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de equipos móviles en el área comercial</li> <li>- Lentitud en los procesos de suscripción frente a la competencia</li> </ul>	A	La tecnología hace parte fundamental para la agilidad en la colocación de un negocio y para la presentación rápida y oportuna en el sitio en que se encuentre el cliente.	En el sector asegurador se hace necesario el manejo de equipos móviles por los desplazamientos a los que tiene lugar un asesor comercial para abordar a su cliente, debido a la falta de tiempo que este presenta. Por esta razón la tendencia es que cada asesor si se considera profesional debe tener como herramienta principal de trabajo un computador portátil donde tenga todo lo concerniente a su material de exposición y trabajo frente al cliente, hoy en día más exigente.	A pesar de que la compañía cuenta con sistemas de información completos y estructurados, la sucursal Pasto presenta una falencia frente a la competencia de seguros en la región, puesto que no cuenta con equipos móviles en el área comercial, lo que implica un retraso en la presentación de la cotización para un cliente, mientras la competencia expide inmediatamente en el sitio donde se encuentre el cliente.

VARIABLE CLAVE	A/O	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
<p>E. ECOLOGICO</p> <p>- Riesgos naturales</p>	A	<p>En la mayoría de compañías aseguradoras de la región cuando se reactiva el volcán Galeras deciden tomar medidas restrictivas al momento de asegurar vehículos.</p>	<p>La existencia de la actividad volcánica en la región y fallas geológicas o deslizamientos, contribuyen a excluir en la pólizas de automóvil nuevas la cobertura de erupción volcánica o en su defecto incrementar las tasas en este amparo, debido al mayor riesgo que corren las compañías aseguradoras de indemnizar un número alto de pólizas en la región.</p>	<p>Cuando se reactiva este fenómeno natural en la ciudad de Pasto, la sucursal Pasto opta por no asegurar vehículos hasta tanto no pasen los índices de alarma.</p>
<p>E. CULTURAL</p> <p>- Actitud hacia el trabajo</p> <p>- Personas con estudios universitarios sin actitud comercial</p> <p>- Actitud de búsqueda permanente de mejores oportunidades</p>	A	<p>En el sector asegurador se requiere de personas con una actitud positiva y dinámica hacia las ventas, lo que se dificulta encontrar, ya que la mayoría de personas que se presentan, siendo profesionales manifiestan temerle a ofrecer algo ante una o varias personas.</p>	<p>Debido a la falta de oportunidad laboral en la región la tendencia de las personas es ingresar a esta actividad por el simple hecho de adquirir conocimientos o experimentar si se es capaz de laborar en este campo, lo que dificulta tener un buen número de asesores comerciales destinados plenamente a la gestión y trabajo de campo de los seguros.</p>	<p>En la compañía Seguros Bolívar sucursal Pasto esta variable se manifiesta diariamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que el perfil de la compañía requiere de profesionales, pero la gran mayoría que ingresa a la compañía máximo llega a permanecer un año como asesor comercial, prefieren retirarse por no sentirse capaz o simplemente seguir en la búsqueda de mejores oportunidades.</p>

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO COMPETITIVO

En este capítulo se realiza un análisis del sector asegurador en el departamento de Nariño. El sector hace referencia al entorno o ambiente más próximo a la empresa, más específicamente al conjunto de instituciones o empresas que producen un mismo bien o servicio. En este caso se analizará el comportamiento del seguro de automóvil en el sector asegurador.

De acuerdo a estudios realizados sobre el comportamiento de los seguros en la ciudad de Pasto, se encuentra que las personas compran un seguro, mediante el cual hacen un contrato en la compañía aseguradora, la cual se obliga a indemnizar los perjuicios económicos que sufre una persona (asegurado), en su integridad física, en sus propiedades a consecuencia de la ocurrencia de un siniestro sobre el cual hubiere celebrado el acuerdo, también compra porque puede pagar y porque desea estar asegurado.

**Quién compra?** las personas (aseguradas), quienes están interesadas en amparar su vida o sus bienes dando una prima proporcional al valor asegurado.

Las personas que más se aseguran están entre los parámetros de edad: 25 años hasta 55 años promedio de edad.

Los principales clientes que están asegurados en la ciudad de Pasto son de sexo masculino.

El promedio de ingresos de los asegurados en las diferentes compañías oscila entre \$600.000 hasta \$1.200.000.

**Dónde compran?** en las diferentes compañías aseguradoras de Pasto, entre ellas están: Seguros del Estado, Suramericana, Seguros Bolívar, Seguros Colseguros, Seguros la Previsora, etc., teniendo varias opciones para poder amparar sus bienes o su vida y la vida de sus seres queridos, pero teniendo en cuenta la clase de seguro que adquiera el asegurado, en su orden de suscripción están: seguro de vida, seguro de automóviles, seguros generales para negocios, seguro de residencias, póliza de cumplimiento, etc.

**Cuándo compran?** cuando están interesados en proteger la vida y la de su familia en caso de una muerte prematura, cuando desean proteger su patrimonio como el automóvil por los múltiples acontecimientos a los que pueden estar expuestos; cuando se es propietario de un establecimiento comercial y desea protegerse por la pérdida de utilidad a consecuencia de algún siniestro que afecte los bienes o la vida de personas, cuando a sufrido algún evento como robo en su propia residencia, cuando realice un contrato con una persona natural o jurídica que conlleve a la ejecución de prestación de un servicio o suministro.

El tamaño potencial del mercado esta entre personas cuyas edades fluctúan entre los 20 hasta los 69 años de edad.

Para los seguros generales (automóviles, cumplimiento, incendio, terremoto, corriente débil, sustracción, etc.) las edades fluctúan entre 25 y 70 años y en los seguros de personas (vida) de 20 hasta 65 años.

Para determinar la segmentación demográfica del mercado de seguros, en estudios anteriores han utilizado las siguientes variables: edad, sexo, ingreso, escolaridad, clase social.

**Edad:** según estudio realizado con base en combinaciones de las diferentes variables se puede determinar los siguientes parámetros de las personas naturales que demandan más el seguro de automóviles.

31	a	40 años	=	19%
41	a	50 años	=	35%
51	a	60 años	=	24%
60	y	más años	=	13%
Otros			=	9%

**Sexo:** en este punto determinan que la mayoría de las personas que adquieren seguros en sus diferentes modalidades en la ciudad de Pasto, son de sexo masculino, siendo aproximadamente un 75%, igualmente esta cifra coincide con los asegurados en la sucursal de Seguros Bolívar Pasto.

**Ingresos:** los seguros en sus diferentes modalidades son adquiridos por personas que en su mayoría están situadas en los siguientes parámetros de ingresos mensuales.

#### **Cuadro 11. Ingresos población de Pasto vs. Adquisición de seguros**

INGRESOS	SEG. DE VIDA	SEG. AUTOMOVIL
De \$400.000 a \$600.000	37%	16%
De \$600.001 a \$800.000	22%	23%
De \$800.001 y más	19%	42%

Fuente: ERASO TORRES, Paola Andrea. Comportamiento de los seguros personales. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. Plan de marketing. San Juan de Pasto, 2003. Estadística Departamental.

Se observa que el mayor porcentaje lo obtiene el intervalo de \$600.000 a \$800.000 en la compra de seguros de vida, pero en seguro de automóvil prevalecen los ingresos mayores de \$800.001, porque en este se encuentran los empresarios de la ciudad de Pasto, los cuales desean proteger su patrimonio.

**Escolaridad:** En el nivel educativo de los consumidores de los diferentes seguros que ofrecen las compañías aseguradoras, el porcentaje de mayor notabilidad es el de secundaria con un 46%, seguido del profesional con un 39% en los seguros de vida. En relación con los seguros de automóvil el mayor número de personas que adquieren este tipo de seguro son profesionales independientes o comerciantes con un 52%, seguido del nivel empleados con un 36%.

**Clase Social:** En esta variable los principales clientes de seguros, tanto de vida como de automóvil, se encuentran en los siguientes rangos:

Clase trabajadora	16%
Clase media	32%
Clase media alta	25%
Clase alta	18%
Otros	9%

Según esta investigación, las clases sociales media y media alta son las que más adquieren los seguros de vida y automóvil que ofrecen las compañías de seguros en la ciudad de Pasto por el temor a perder su patrimonio, hay más conciencia.

En resumen y de acuerdo a los estudios anteriores, los principales nichos de mercado que debe trabajar la sucursal de Seguros Bolívar Pasto y teniendo en cuenta las combinaciones de las anteriores variables, son los siguientes:

**Para los seguros de automóvil:** Los principales consumidores de este producto, se encuentran en personas con unos ingresos mayores a \$800.000 mensuales, cuyas edades oscilan entre 41 a 50 años y 51 a 60 años, las cuales corresponden en su mayoría a personas de sexo masculino, que han tenido un nivel educativo profesional y que pertenecen en gran parte a la clase media y media alta de la ciudad de Pasto.

Por la situación de inseguridad actual que vive la ciudad San Juan de Pasto, aun siendo una ciudad pequeña y hasta hace un tiempo tranquila, se ha visto afectada enormemente por los continuos hurtos que se presentan en las carreteras vecinas y con mayor frecuencia dentro del perímetro urbano, es por ello que se reflejan cifras alarmantes de enero a junio del año 2004 con un número de 392 automotores hurtados de los cuales 65 son automóviles, lo que muestra un promedio mensual de 12 vehículos robados en el departamento; conociendo que el hurto de automotores representa el 46% de los delitos contra el patrimonio económico, hace ver la importancia de tener asegurado los vehículos.

Por otra parte el grado de accidentalidad también se ha incrementado debido a la falta de prudencia por parte de los conductores y por las caravanas turísticas.

Esto ha incidido para que las aseguradoras de la región tomen medidas restrictivas en el momento de suscribir un seguro de automóvil.

Según informe realizado por EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE "IDATT" en la ciudad de Pasto, al cierre del primer semestre del año 2004 se cuenta con un parque automotor de 38.000 vehículos, con muy variadas características en cuanto a marcas, modelos, tipos de usos y condiciones de funcionamiento, de los cuales 16.000 vehículos son particulares, y donde la sucursal Seguros Bolívar en Pasto solo tiene asegurados 187 vehículos a junio de 2004. Es por ello que se cuenta con un mercado potencial enorme al cual no se ha llegado.

**Cuadro 12. Primas emitidas a nivel nacional por las diferentes aseguradoras vs. Primas emitidas por las aseguradoras de la región Nariño Enero a Junio año 2005**

COMPAÑÍA	PRIMAS	PASTO	Total general
AIG GENERALES	Primas		5.600.581
ALFA	Primas		137.171
BBVA SEGUROS	Primas		4.348.699
BOLIVAR	Primas	160.189	38.571.868
CENTRAL	Primas		10.518.902
CHUBB	Primas		745.356
COLPATRIA	Primas	49.527	7.949.875
COLSEGUROS	Primas	352.368	64.581.484
ESTADO	Primas	347.081	24.580.337
GENERALI	Primas		12.497.376
LIBERTY	Primas		89.230.109
MAPFRE	Primas	464.825	38.344.053
PREVISORA	Primas	892.100	35.339.689
ROYAL	Primas		23.202.807
SOLIDARIA	Primas		36.195.233
ACE	Primas		4.039.972
AGRICOLA	Primas		35.436.228
LA EQUIDAD	Primas	108.551	3.031.829
SURAMERICANA	Primas	119.652	62.308.008
<b>Total Primas Automóvil</b>		<b>2.494.293</b>	<b>496.659.577</b>



Fuente: página web Fasecolda.

De acuerdo a datos estadísticos de FASECOLDA, en el periodo comprendido enero a Junio del año 2005, en el ámbito nacional las compañías aseguradoras emitieron \$496.659'577 miles de pesos en pólizas de automóvil, siendo el ramo con mayor suscripción de pólizas que los mismos seguros de vida individual, incendio, sustracción, terremoto, etc.; de este valor la ciudad de Pasto aporta al sector asegurador \$2.494'293 miles de pesos con una participación del 0.5% respecto a las demás ciudades del país.

En la ciudad de Pasto la compañía Seguros Bolívar representa en este ramo \$160 millones de pesos, siendo con seguros Colpatría que tiene \$49 millones de pesos , seguros la Equidad con \$108 millones de pesos y seguros Suramericana que contribuye con \$119 millones de pesos al sector, las de más baja producción en los seguros de automóvil en la región.

**Cuadro 13. Siniestros pagados a nivel nacional por las diferentes aseguradoras vs. Siniestros pagados por las aseguradoras de la región Nariño Enero a Junio año 2005**

COMPañIA	SINIESTROS	PASTO	Total general
AIG GENERALES	Siniestros		3.975.806
ALFA	Siniestros		25.857
BBVA SEGUROS	Siniestros		2.214.286
BOLIVAR	Siniestros	82.355	23.234.142
CENTRAL	Siniestros		4.834.106
CHUBB	Siniestros		209.778
COLPATRIA	Siniestros	25.772	5.554.746
COLSEGUROS	Siniestros	152.087	27.497.284
ESTADO	Siniestros	163.307	12.338.962
GENERALI	Siniestros		6.394.371
LIBERTY	Siniestros		46.012.610
MAPFRE	Siniestros	227.189	21.216.228
MUNDIAL	Siniestros		-12.069
PREVISORA	Siniestros	80.620	11.822.960
ROYAL	Siniestros		12.841.206
SOLIDARIA	Siniestros		17.410.532
ACE	Siniestros		221.443
AGRICOLA	Siniestros		18.653.610
LA EQUIDAD	Siniestros	26.466	1.526.355
SURAMERICANA	Siniestros	95.159	30.113.242
<b>Siniestros Pagados</b>		<b>852.955</b>	<b>246.085.455</b>



Fuente: página web Fasescolda.

Referente al pago de siniestros, durante el año 2005 periodo enero a junio el sector asegurador nacional ha indemnizado el valor de \$246.085'455 miles de pesos, dejando un margen de utilidad al sector por \$250.574'122 miles de pesos; las compañías aseguradoras de la ciudad de Pasto efectuaron \$853 millones de pesos en pagos de siniestros, con una participación del 0.3% frente a las demás ciudades y con un margen de utilidad de \$1.641'041 miles de pesos. De estos valores la compañía Seguros Bolívar en Pasto hasta el mes de junio del año 2004 había indemnizado \$86 millones de pesos, siendo esta cifra el 55% de su producción.

La siniestralidad de las compañías aseguradoras y especialmente para la sucursal de Seguros Bolívar Pasto esta representada por los siguientes eventos: responsabilidad civil extracontractual, daños y hurtos parciales y totales del vehículo.

La responsabilidad civil extracontractual esta dada por los daños o lesiones que cause el asegurado de la póliza automóvil a bienes ajenos, muerte o lesiones de terceros, causados por un accidente de tránsito ocasionado con el vehículo.

Los daños de vehículo representan las mayores indemnizaciones en las empresas del sector asegurador, puesto que cubre en caso de ocurrir en forma súbita, accidental, imprevista e independiente de la voluntad del asegurado, un hecho que cause daños totales o parciales al vehículo asegurado. Daños como consecuencia de: accidente, incluyendo incendio y explosión, granizada y anegación, asonada, motín, conmoción civil, terrorismo y actos malintencionados de terceros.

Esta cobertura puede ser para daños totales y parciales. Es considerado daño total o pérdida total cuando el daño del vehículo asegurado supera el 75% del valor comercial del vehículo; se considera pérdida parcial cuando los daños son inferiores al 75%.

**Cuadro 14. Primas totales emitidas y pagos de siniestros principales ciudades de la compañía Seguros Bolívar acumulado enero a junio 2004 – 2005**

(Miles de pesos)

CIUDADES	AÑO 2005			AÑO 2004		
	PRIMAS EMITIDAS	SINIESTROS PAGADOS	% SINIESTRAL	PRIMAS EMITIDAS	SINIESTROS PAGADOS	% SINIESTRAL
BOGOTA	19.701.984	12.545.569	63,68%	17.881.116	10.887.001	60,89%
MEDELLIN	7.271.724	3.384.178	46,54%	6.579.800	3.027.838	46,02%
CALI	4.279.769	2.620.194	61,22%	4.045.555	2.404.294	59,43%
BARRANQUILLA	1.888.182	1.310.754	69,42%	2.000.760	1.109.135	55,44%
BUCARAMANGA	2.004.149	1.325.861	66,16%	1.732.259	955.320	55,15%
MANIZALES	523.927	506.245	96,63%	518.130	265.322	51,21%
PEREIRA	504.859	317.427	62,87%	429.817	290.155	67,51%
CARTAGENA	530.675	283.773	53,47%	522.388	254.643	48,75%
MONTERIA	552.653	288.237	52,16%	460.188	223.589	48,59%
IBAGUE	396.135	235.892	59,55%	389.973	202.028	51,81%
VILLAVICENCIO	291.665	144.029	49,38%	264.734	66.727	25,21%
ARMENIA	213.016	80.665	37,87%	164.345	73.312	44,61%
SANTAMARTA	151.421	80.655	53,27%	158.320	92.043	58,14%
PASTO	160.189	82.355	51,41%	154.252	85.275	55,28%
CUCUTA	101.520	62.790	61,85%	135.292	193.613	143,11%
TOTAL	38.571.868	23.268.624	60,33%	35.436.929	20.130.295	56,81%

FUENTE: Publicación Fasecolda

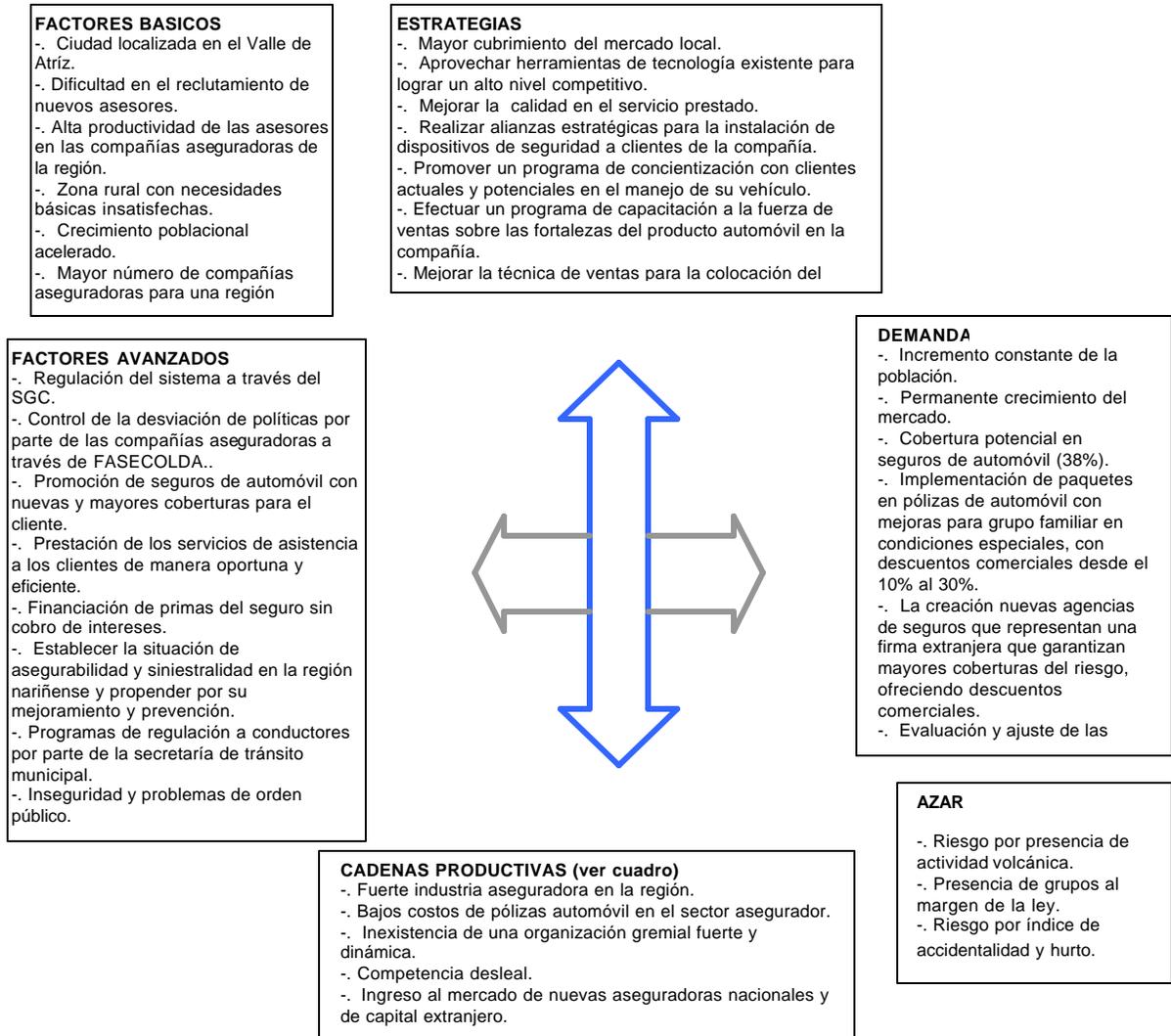
El cuadro 14 detalla las primas emitidas y la siniestralidad de las sucursales de Seguros Bolívar a nivel nacional como son: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Cartagena, Montería, Ibagué, Villavicencio, Armenia, Santa Marta, Pasto y Cúcuta; se observa que sucursales como Bogotá presentan en ese periodo del presente año 2005 una siniestralidad de 63.68% y el resto de ciudades como Barranquilla 69.42%, Bucaramanga 66.16%, Manizales 96.63%, siendo ciudades de gran afluencia vehicular comparada con la ciudad de Pasto que llega a una siniestralidad de 56.38% que es una ciudad pequeña, por lo tanto, la producción es relativamente baja comparada con el resto de sucursales, de aquí donde un siniestro afecta enormemente a las sucursales pequeñas como Armenia, Ibagué, Cúcuta, Santamaría, Cartagena y Pasto.

Cada vez más va creciendo el mercado asegurador en la ciudad de Pasto, donde actualmente se cuenta con 8 compañías aseguradoras que ofrecen un valor agregado en su producto con la póliza automóvil, los cuales consisten en brindar al cliente dispositivos de seguridad (Inmobiliser) a los vehículos o simplemente la marcación gratuita, con el fin de minimizar el riesgo al momento de tomar el cliente el seguro para su vehículo. Para el tomador de la póliza esto es un atractivo frente a la cotización de otras compañías.

### 3.1 DIAMANTE COMPETITIVO

Es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones, y en el que aprenden como competir. Está compuesto por cuatro atributos y la influencia del gobierno y los factores de azar sobre ellos.

**Figura 1. Diamante Competitivo – Sector Asegurador en el Departamento de Nariño**



En este aspecto la Figura 1 ilustra la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante competitivo para el sector asegurador en el departamento de Nariño.

### 3.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El primer determinante para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector, la interrelación de esas cinco fuerzas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial para ganar, en promedio, tasas de rendimiento sobre la inversión mayores que el costo de capital, ya que estas cinco fuerzas tienen influencia sobre los precios, costos y la inversión requerida de la empresa en un sector. Para realizar el análisis del sector se utiliza el modelo de Michael Porter en el cual se deberá abordar las cinco fuerzas que determinan el comportamiento estructural de un sector que son: los competidores existentes, los competidores potenciales, los sustitutos del bien o servicio, los compradores del bien o servicio y los proveedores.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Michael Porter identificó seis barreras de entrada que la compañía Seguros Bolívar usa para contrarrestar la competencia como una ventaja competitiva:

**Economías de escala.** Que se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra, lo que dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos. En el caso de la Compañía Seguros Bolívar con sede en Pasto no aplica este punto, ya que la política de la compañía es tener un precio alto justificado en la excelente calidad del servicio en caso de requerir el cliente asistencia, por tal razón en la región se hace fácil la entrada de nuevas aseguradoras a precios más bajos porque cuentan con otras políticas.

**Diferenciación de producto.** Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca. Este factor es aplicable a la realidad de la compañía, ya que es una empresa con campañas publicitarias muy acertadas con impacto tanto a nivel nacional como en la región, lo que hace que un cliente actual piense dos veces antes de decidir retirarse de la póliza automóvil para experimentar con otra compañía. Además el hecho de contar con Certificación ISO 9001-2000 y ocupar por cinco años consecutivos el primer lugar en lista TOP OF MIND genera una excelente imagen y reconocimiento en la región nariñense.

**Requisitos de capital.** Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales. En este aspecto cabe destacar que al departamento de Nariño se han instalado compañías aseguradoras con capital extranjero pero a nivel de franquicias, a través de personas que estén dispuestas a representar a dichas entidades como lo hacen: Liberty Seguros, Suramericana de seguros, MAPFRE Seguros. En parte esto ha beneficiado a la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto, ya que es de las pocas compañías con trayectoria de treinta y cinco años en la región y con instalación propia tanto en área administrativa y comercial.

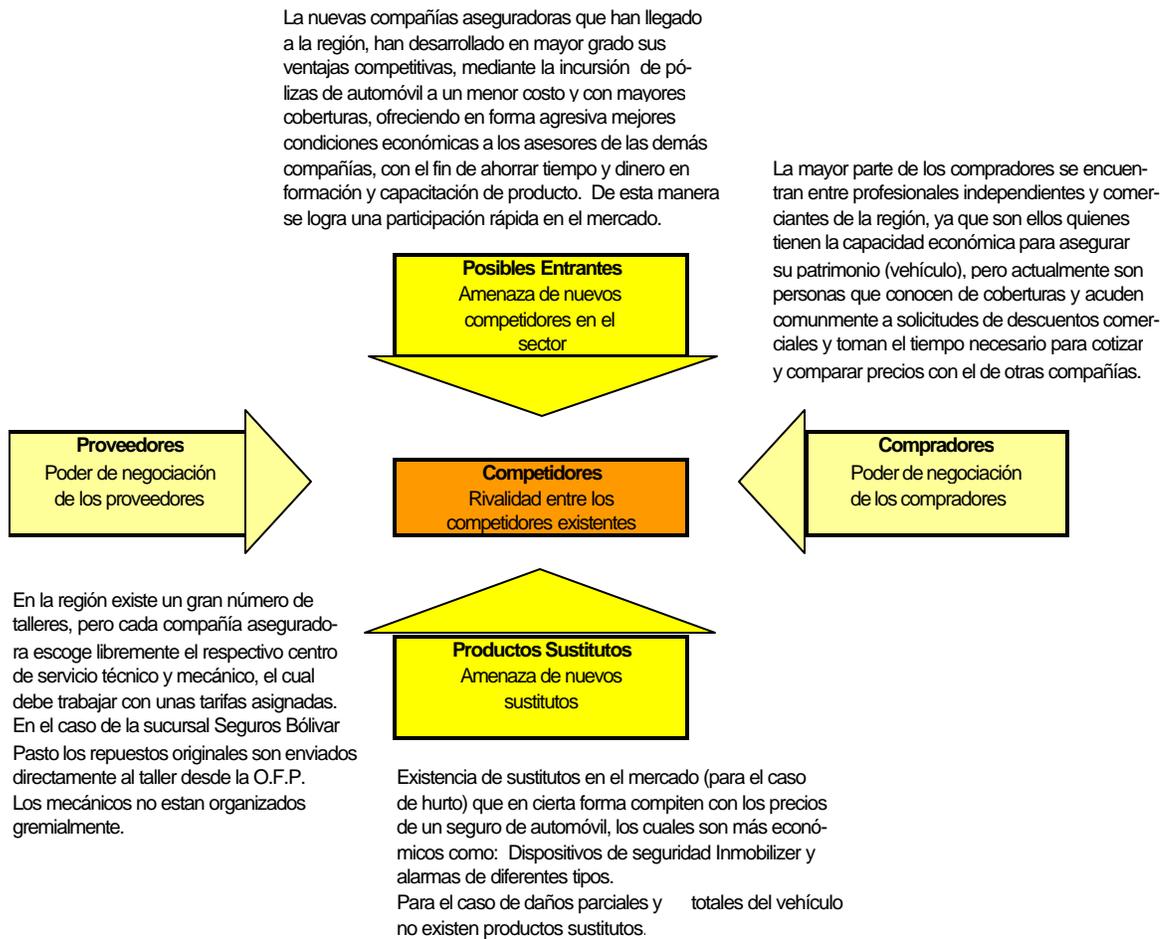
**Acceso a los canales de distribución.** Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios. Seguros Bolívar sucursal Pasto sí tiene esta ventaja en cierta forma frente a los clientes, ya que la atención personalizada por parte de los asesores y de la misma compañía han hecho fidelizar a los actuales clientes con la compañía, por esta razón las demás empresas del sector asegurador deben recurrir a descuentos comerciales, negociación de tasas y comisiones para ganar el negocio, lo que Bolívar no está dispuesto a realizar. Aunque vale la pena destacar que en estos momentos esta práctica por parte de esas entidades está empezando a afectar la suscripción de nuevos negocios en la sucursal.

**Curva de aprendizaje o experiencia.** El know-how o saber hacer de toda empresa marcan una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas estrategias para llegar a ese mercado concreto. La compañía a nivel regional se caracteriza por contar con una fuerza de ventas idónea, con trayectoria y experiencia en el manejo de los productos, pero en estos momentos el talento humano de la sucursal no

presta atención en adquirir mayores conocimientos del producto para debatir el manejo de la competencia, debido a su difícil colocación comercial en el mercado.

**Política del gobierno.** Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones. En estos momentos el sector asegurador se enfrenta a un posible riesgo de entrada de compañías extranjeras debido al Tratado de libre Comercio, lo que en un momento dado si llega hacer aprobado por el gobierno se corre el riesgo de continuar con una guerra más agresiva de tasas.

**Figura 2. "Cinco Fuerzas Competitivas" - Sector asegurador en Nariño**



En la Figura 2 se ilustra la dinámica que resulta de la interacción del Diamante de las cinco fuerzas competitivas para el sector asegurador en el departamento de Nariño.

**Cuadro 15. Análisis de las cinco fuerzas competitivas**

<b>CINCO FUERZAS COMPETITIVAS</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Nivel Competitividad</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>			
Economías de escala		X	
Diferencias propias para el producto			X
Identidad de Marca	X		
Costos Intercambiables		X	
Requerimientos de capital			X
Acceso a la Distribución			X
Ventajas absolutas de costo	X		
Curva de aprendizaje del propietario		X	
Acceso a los insumos necesarios		X	
Diseño de productos de bajo costo	X		
Políticas gubernamentales		X	
Retornos esperados			X
<b>DETERMINANTES DEL PODER DEL PROVEEDOR</b>			
Diferenciación de insumos	X		
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector			X
Importancia del volumen para el proveedor	X		
Costo relativo a las compras totales en el sector asegurador		X	
Crecimiento de la industria	X		
Costos fijos ( de almacenamiento ) Valor agregado	X		
Sobrecapacidad intermitente			X
Diferencias del producto		X	
Identidad de Marca		X	
Costos intercambiables		X	
Concentración y balance		X	
Complejidad de la información	X		
Diversidad de competidores		X	
Plataformas empresariales	X		
<b>DETERMINANTES PARA EL PODER DEL COMPRADOR</b>			
Sensibilidad al precio	X		
Concentración de compradores contra concentración de empresas		X	
Volumen de compra de productos		X	
Negociación para la absorción del costo por parte del comprador o proveedor	X		
Información del comprador		X	
Capacidad de integrarse hacia atrás			X
Identidad del impacto de marca		X	
Impacto sobre la calidad / desempeño	X		
Utilidad del comprador	X		
Incentivos de los tomadores de decisiones		X	
<b>DETERMINANTES DE LA AMENAZA DE SUSTITUCION</b>			
Desempeño del precio relativo de los sustitutos		X	
Costos intercambiables			X
Propensión del comprador a sustituir		X	

### 3.3 CADENA DE VALOR

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que denomina “la cadena de valor”.

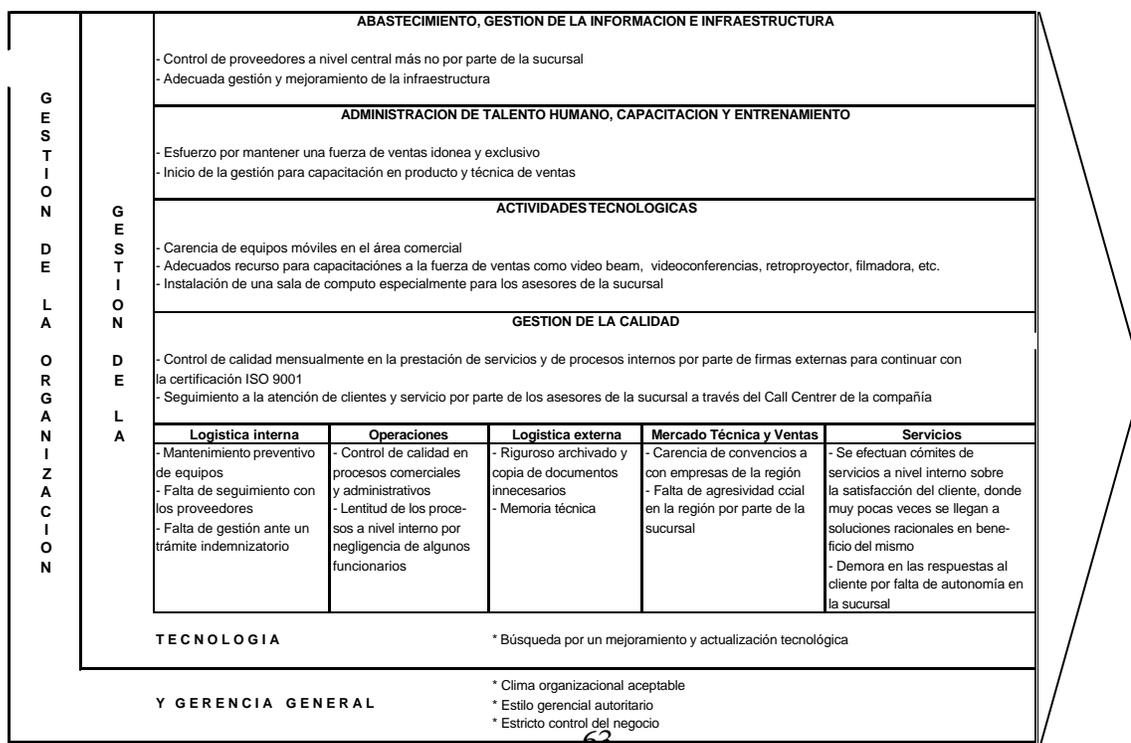
La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor.

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

**El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial.** El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

La sucursal Pasto de Seguros Bolívar posee competidores directos con los cuales se puede establecer comparaciones en cuanto a costos de productos y procesos, sin embargo, se considera importante identificar dentro de la sucursal cuáles actividades son las que le generan mayor valor a los servicios que se están prestando; en este caso por parte del área comercial y administrativa.

**Figura 3. Cadena de Valor de la sucursal Seguros Bolívar Pasto**



Según el análisis de la cadena de valor de Seguros Bolívar sucursal Pasto se puede concluir que las actividades al interior de la empresa que generan mayor valor en la producción de los servicios de la empresa y que podrían garantizar la satisfacción de los usuarios son:

- El control del negocio, es decir, el conocimiento e idoneidad demostrada por sus directivos y colaboradores para asegurar un buen desempeño en las labores propias del quehacer de la organización.
- El mantenimiento preventivo de los equipos que busca garantizar la continuidad de los procesos rutinarios y especiales que suelen contratar sus clientes.
- El control de calidad sobre los procesos y servicios de la sucursal realizada por una firma externa asegura una información veraz sobre la cual se puede trabajar en los puntos débiles para un mejoramiento a nivel interno.
- En la administración de talento humano, capacitación y entrenamiento la sucursal si se preocupa por mantener una fuerza de ventas idónea y totalmente capacitada en los productos de la compañía, contando con una fuerza de ventas exclusiva, lo que significa que no pueden ofrecer productos de competencia, como si lo hacen los demás.
- Se cuenta con herramientas útiles para los asesores comerciales en cuanto a conocimiento de negocios y clientes a través de la base de datos suministrada por la intranet y el correo electrónico.

### **3.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Aprovechar las oportunidades del mercado interno y del externo, para lo cual se necesita recurrir a técnicas y estrategias que incrementen la productividad de la sucursal en cuanto a la colocación del seguro de automóvil.

La formación de capital humano debe estar orientada hacia la promoción de la competitividad que obligue a replantear las políticas aplicadas y a apoyar y concientizar a los asesores comerciales sobre la necesidad de escoger el riesgo moral y físico que vaya a ingresar a la compañía.

Inversión en equipos móviles para el área comercial que ayuden a una cobertura ágil con respuestas oportunas para el cliente en su sitio de ubicación.

Propender por un servicio de orientación ágil y oportuno, sin errores frente a un proceso indemnizatorio, ya que de este depende la imagen positiva de la sucursal frente a la competencia en la región.

Realizar a nivel interno un seguimiento y control más serio a los proveedores como talleres de reparación para evitar reclamaciones posteriores y descontento del cliente al el momento de la indemnización.

Conseguir con las empresas de la región a través de convenios internos valores agregados para los clientes, lo que garantiza una fidelidad y mayor posicionamiento en la región.

### 3.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para efectuar el análisis de la competencia se recurre al uso de un instrumento importante: La Matriz de Perfil Competitivo, el cual sirve para involucrar simultáneamente información correspondiente a los competidores más sobresalientes en el campo de trabajo de las Unidades Estratégicas de Negocio de Seguros Bolívar Sucursal Pasto; se estudia algunos de los “Factores Claves de Éxito” que caracterizan a las empresas, a cada uno de esos factores se les otorga un peso o calificación según su grado de importancia en el sector y se hace la valoración de los factores para cada una de las empresas contempladas, con lo cual se obtendrá una serie de valores sopesados que darán una idea de las fortalezas y debilidades que caracterizan a los competidores más cercanos.

En el análisis de los competidores no se incluyó entidades como compañías de financiamiento comercial, banca segura, concesionaria, ya que no conservan características similares en cuanto a infraestructura y además los tipos de pólizas de automóvil ofrecidas en el mercado va respaldada por una compañía aseguradora de la región.

MAPFRE seguros, Colseguros son compañías con sede en la ciudad de Pasto que se han caracterizado por su amplia experiencia y agresividad comercial a través de descuentos comerciales altos para ganar los negocios, sin embargo son compañías con una infraestructura y capacidad laboral pequeña frente a Seguros Bolívar en Pasto. Además en el mercado se encuentran registradas múltiples agencias de seguros que trabajan para varias compañías al mismo tiempo.

En estos momentos el competidor más fuerte en precios bajos es Colseguros, puesto que cuenta con unas políticas de aceptación de riesgos bastante amplia y con una autonomía en descuentos comerciales para ganarse los negocios de una manera más rápida que la competencia.

**Cuadro 16. Matriz De Perfil Competitivo**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		SEGUROS BOLIVAR		COLSEGUROS		MAPFRE		SURAMERICANA	
	%	Dec.	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Competitividad del precio	10	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Calidad del producto	10	0,10	4	0,4	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Calidad en el servicio	15	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Políticas de suscripción amplias	10	0,10	1	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Participación en el mercado	10	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Capacidad del recurso humano	5	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Relaciones Interinstitucionales	5	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05
Desarrollo tecnológico y físico de la sucursal en la región	10	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Disponibilidad de recursos financieros	5	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Centralización toma de decision	10	0,10	1	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Comunicación con el cliente	10	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1,00</b>	<b>28</b>	<b>2,65</b>	<b>31</b>	<b>2,75</b>	<b>37</b>	<b>3,30</b>	<b>25</b>	<b>2,40</b>

Con base en el anterior cuadro se puede concluir que el factor clave más importante es la calidad en el servicio por su ponderación de 0.15, la fortaleza mayor de la sucursal Seguros Bolívar Pasto radica en la calidad del producto, calidad en el servicio, capacidad del recurso humano, desarrollo tecnológico y físico de la sucursal en la región y en la comunicación con el cliente por la calificación de 4. La compañía MAPFRE seguros tiene la participación mayor en el mercado con la calificación de 4 y es la empresa más fuerte por el resultado ponderado de 3.30. La compañía Suramericana en Pasto es el competidor más débil con 2.40.

Seguros Bolívar sucursal Pasto, gracias a su infraestructura física, publicidad y calidad en el servicio e instalaciones proyecta una imagen de estatus y exclusividad que en cierto modo brinda imagen positiva con respecto a la calidad y seriedad de la organización.

### 3.6 ACTIVIDADES DE MEJORA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis comparativo realizado en la matriz competitiva, se puede afirmar que la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto para mejorar su nivel competitivo en búsqueda del liderazgo debe contemplar las siguientes actuaciones:

**Cuadro 17. Actividades para mejorar la competitividad de la sucursal Pasto**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	ACTIVIDADES DE MEJORA
<b>Competitividad del precio</b>	La compañía debe analizar la importancia de permanecer en el mercado a precios competitivos, de lo contrario debe ofrecer mayores coberturas a los clientes para minimizar este factor en el momento de la venta.
<b>Calidad del producto</b>	La sucursal no puede descuidar este aspecto, por lo tanto debe mantener en una constante comunicación con los proveedores de la región.
<b>Calidad en el servicio</b>	Se deben realizar círculos de participación donde se invoque este factor a nivel de funcionarios y asesores en el momento de prestar los servicios.
<b>Políticas de suscripción amplias</b>	La sucursal debe efectuar una mejor selección del riesgo, de esta manera la siniestralidad disminuiría y así las políticas de aceptación serían más amplias.
<b>Participación en el mercado</b>	Si la compañía no amplía las políticas de suscripción no podrá tener una mayor participación en el mercado.
<b>Capacidad del recurso humano</b>	La sucursal Pasto cuenta con la fuerza de ventas más idónea en lo que respecta a conocimiento de producto, pero aún le falta tener agresividad comercial en el mercado. El ser una fuerza de ventas exclusiva la hace más seleccionada.
<b>Relaciones Interinstitucionales</b>	La sucursal debe propender por efectuar ciertas alianzas con empresas como Electromoncayo, de esta manera el cliente se beneficiaría de un mejor producto a precios más económicos, esto debido a que la competencia si tiene estos convenios.
<b>Desarrollo tecnológico y físico de la sucursal en la región</b>	Aprovechar la capacidad tecnológica y física frente a la competencia como invitaciones a los cliente preferenciales con programas de prevención de siniestros en el seguro de automóvil.
<b>Disponibilidad de recursos financieros</b>	La sucursal Pasto debe presentar a O.F.P. al inicio de cada año una propuesta comercial con incentivos para la fuerza de ventas, de esta manera se contaría con un presupuesto anual para las actividades publicitarias en la región a que haya lugar.
<b>Centralización toma de decision</b>	A nivel interno se deben aprovechar las pocas autonomías que se tienen sobre la suscripción de negocios y no temer a una toma de decisiones, para llegar al cliente de una forma ágil y oportuna.
<b>Comunicación con el cliente</b>	Seguir trabajando con los asesores comerciales en una mejor relación con el cliente, aprovechando la visita personalizada para escuchar las inquietudes de los actuales clientes, para mejorar o corregir los errores que se presentan.

#### **4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

El análisis de competencia es una parte importante en el diagnóstico del entorno; se centra en los rivales competidores de una organización, como factores fundamentales para el análisis externo que debe realizar una empresa. Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva, que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición de liderazgo en el mercado.

Actualmente en la ciudad de Pasto existen 8 compañías de seguros como son: Seguros Bolívar S.A., Suramericana de Seguros, Seguros Colpatria, Seguros del Estado S.A., Seguros la Previsora, Aseguradora Colseguros, Seguros MAPFRE y Seguros Liberty; la mayoría de entidades cuentan con sus respectivas agencias o sucursales en diferentes puntos de la ciudad. Además se cuenta con 15 Bancos, 5 Compañías de Financiamiento, 6 Cooperativas Financieras, y 9 Concesionarios; los cuales ya poseen o simplemente están creando su propia filial de seguros.

##### **4.1 SÍNTESIS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS**

###### **OPORTUNIDADES ACTUALES:**

1. Necesidad de protección.
2. Vulnerabilidad de la población frente a un desastre natural.
3. Aumento en la cultura de aseguramiento.
4. Mayor confianza en las políticas económicas del gobierno.
5. Factibilidad de acceso al mercado comercial.
6. Baja formación y capacitación a la fuerza de ventas en los productos.
7. Disminución de la infraestructura en algunas compañías de la región, lo que ocasiona cierre de oficinas, reestructuración de personal, centralización total de procesos y servicios indemnizatorios.
8. Amplio mercado para trabajar el seguro de automóvil.

##### **4.2 SITUACIONES DE CONFLICTO O DE AMENAZA**

###### **AMENAZAS ACTUALES:**

1. Frecuencia de siniestros debido a la violencia.
2. Alto nivel competitivo en el sector asegurador.

3. Riesgo de desastres naturales.
4. Bajo nivel socioeconómico en la región.
5. Oferta de descuentos comerciales y bajos precios en la competencia.
6. Expedición automática del seguro de automóvil en la mayoría de compañías de la región, como por ejemplo: Seguros del Estado, Mapfre y Colseguros.
7. Agresividad comercial de los asesores comerciales de la competencia en la colocación de la póliza automóvil.
8. Mayores comisiones para el intermediario de seguros en la póliza de automóvil.
9. Localización de las oficinas de seguros en el mismo sector céntrico de la ciudad.
10. Falta de cultura de las personas frente a la adquisición del seguro de automóvil.

#### **AMENAZAS HACIA EL FUTURO:**

1. Cierre de la dirección de seguros comerciales, por el bajo resultado del producto bandera en esa dirección, que en el caso de las sucursales en Seguros Bolívar es la póliza automóvil.
2. Despido de asesores comerciales en la sucursal con menor producción en la colocación de la póliza automóvil.

#### **FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA:**

1. Son entidades solventes y serias que responden a las obligaciones cuando asumen los riesgos de los asegurados.
2. Las aseguradoras son vigiladas y controladas por la Superintendencia Bancaria y Fasecolda, lo que garantiza que sus actividades se realicen dentro de los términos establecidos por la ley.
3. Cada compañía aseguradora cuenta con un administrador de riesgos en el ámbito municipal, quien es la persona encargada de tener una visión global de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las aseguradoras, controlándolos en el pleno material y financiero, con miras a garantizar su permanencia y mejorar su composición.
4. Otra de las fortalezas que tiene la competencia, es tener un coaseguro pactado, que permite compartir el riesgo del seguro entre dos compañías, siendo este sistema empleado por la aseguradora para distribuir el riesgo.

### **4.3 FORMULACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS, EFE**

Este factor examina las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoria externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como evaluación del entorno o análisis de la industria) para la sucursal de Seguros Bolívar en la ciudad de Pasto.

Una auditoria externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa.

Una auditoria externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

El propósito de una auditoria externa es crear una lista definida de las oportunidades que pudrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.

El objetivo de la auditoria externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa, más bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas practicas.

Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva. La matriz de evaluación del factor externo (EFE) esta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en 5 pasos:

1. Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoria externa. Se incluye de 10 a 20 factores, se debe hacer primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Se asigna a cada factor un valor que varié de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
3. Se debe asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0.

4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.

1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

### Cuadro 18. Matriz EFE Seguros Bolívar Sucursal Pasto

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Necesidad de protección.	0,040	2	0,08
2	Vulnerabilidad de la población frente a un desastre natural.	0,020	2	0,04
3	Aumento en la cultura de aseguramiento.	0,030	2	0,06
4	Mayor confianza en las políticas económicas del gobierno.	0,035	2	0,07
5	Factibilidad de acceso al mercado comercial.	0,040	1	0,04
6	Baja formación y capacitación a la fuerza de ventas en los productos por parte de la competencia.	0,030	4	0,12
7	Disminución de la infraestructura en algunas compañías	0,030	3	0,09
8	Amplio mercado para trabajar el seguro de automóvil.	0,040	1	0,04
<b>AMENAZAS</b>				
1	Frecuencia de siniestros debido a la violencia.	0,040	3	0,12
2	Alto nivel competitivo en el sector Asegurador.	0,150	1	0,15
3	Riesgo de desastres naturales.	0,030	3	0,09
4	Bajo nivel socioeconómico en la región.	0,045	2	0,09
5	Descuentos comerciales y bajos precios en la competencia.	0,150	1	0,15
6	Expedición automática del seguro de automóvil	0,030	1	0,03
7	Agresividad comercial de los asesores comerciales en la colocación de la póliza automóvil.	0,050	2	0,1
8	Mayores comisiones para el intermediario de seguros en la póliza de automóvil.	0,120	1	0,12
9	Localización de las oficinas de seguros en el mismo sector céntrico de la ciudad.	0,080	3	0,24
10	Falta de cultura de las personas frente a la adquisición del seguro de automóvil.	0,040	2	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1,000</b>		<b>1,71</b>

#### 4.4 CALCULO MATRIZ EFE, ANÁLISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ ACTUAL

Dado que un promedio 1.71 para el resultado promedio de ponderación es el punto que indica que la sucursal Pasto se encuentra en un nivel bajo entre oportunidades y amenazas, esto indica que la oficina debe aprovechar más las oportunidades de mercado, pero a su vez debe tener en cuenta las amenazas fuertes con las que se enfrenta en el sector asegurador, de las cuales las más notorias son: alto nivel competitivo en el sector,

descuentos comerciales y bajos precios en la competencia y mayores comisiones para el intermediario de seguros.

Entre las amenazas más notorias se pueden indicar las siguientes: Alto nivel competitivo en el sector asegurador, descuentos comerciales y bajos precios en la competencia, expedición automática del seguro de automóvil en la competencia, mayores comisiones para el intermediario de seguros en la póliza automóvil.

Las oportunidades que no esta aprovechando la sucursal Pasto son: Factibilidad de acceso al mercado comercial, esto sucede debido a la falta de gestión por parte de los asesores, amplio mercado para trabajar el seguro de autos, por el solo hecho de llevar mal las estadísticas de la sucursal en el ramo automóviles no se toman decisiones que involucren buscar nuevas alternativas de posicionamiento y venta del producto en la región.

## 5. ANÁLISIS INTERNO

Para llevar a cabo el análisis del ambiente interno de la empresa se pretende diagnosticar el contexto en el que se desarrollan los trabajos de la organización, se busca analizar sus recursos, capacidades, fortalezas y debilidades para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

Dada su importancia este análisis constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la institución y del curso de acción más conveniente. Este diagnóstico lo integran el análisis de las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y del talento humano.

Al realizar el análisis situacional interno de la sucursal de Seguros Bolívar Pasto se tendrá en cuenta el desempeño y características de las Unidades Funcionales o Áreas de Gestión, que para el caso son:

- Análisis interno – Capacidad Directiva
- Análisis interno – Capacidad Competitiva
- Análisis interno – Capacidad Financiera
- Análisis interno – Capacidad Tecnológica
- Análisis interno – Capacidad de Talento Humano

Vale la pena destacar que la sucursal Pasto cuenta con una autonomía baja en cuanto a suscripción de nuevos negocios de automóvil, esto debido a la siniestralidad que vienen presentando en los últimos tres años, lo que acentúa una de las mayores debilidades frente a la competencia.

En este sentido a continuación se analizan las principales variables que a nivel interno generan oportunidades o amenazas para la institución.

### 5.1 ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN DIRECTIVA

Comprende todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas y debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

Para poder realizar el análisis de la Capacidad Directiva de la empresa Seguros Bolívar Sucursal Pasto, es importante tener presente que las políticas, directrices y estrategias comerciales corporativas, son tomadas a nivel de la Oficina Principal en Bogotá, donde se concentran los procesos y se realizan los controles en forma general. Aunque las estrategias comerciales son de cada sucursal.

**5.1.1 Metodología e instrumentos de planificación operacional y administrativa.** En este caso la sucursal cada año debe presentar un Plan Comercial que involucre los cronogramas, actividades y presupuestos necesarios para el 1er. Semestre del año, aunque estos planes no son llevados a cabo al pie de la letra por la sucursal, ya que se ha hecho de una manera rápida y sin análisis. En consecuencia a nivel de la sucursal no existe formalmente una planeación de las actividades o

actuaciones que permita orientar la actuación empresarial; de ahí la importancia de la formulación del Plan Estratégico para la sucursal Pasto.

**5.1.2 Estructura orgánica, funcional y operativa.** Aunque la sucursal cuenta con Estas estructuras, todos los lineamientos son emitidos a nivel central, en este sentido existe una estructura orgánica para toda la empresa a nivel Nacional, se realizan funciones operativas, ya que todos los funcionarios deben cumplir con el manual de funciones que se encuentra en la intranet.

**5.1.3 Imagen corporativa.** La compañía a nivel nacional desde oficina central se ha encargado de posicionar la empresa en todas las ciudades del país, pero cabe destacar que la sucursal Pasto no participa en eventos de la región donde puede explotar más esta fortaleza.

**5.1.4 Sistemas de control.** La compañía a nivel nacional dispone de sistemas de controles en cuanto a calidad en el servicio, tiempos de respuesta y eficiencia en las respectivas áreas, a través de programas como: encuestas externas para los clientes y asesores de la sucursal, seguimiento telefónico a la gestión del asesor comercial, valoración de los funcionarios y jefes. A nivel interno en la sucursal se efectúan constantemente reuniones para evaluar algunos puntos que se manifiesten como debilidad, pero no existe un sistema de control de gestión por asesor en el producto automóbiles.

**5.1.5 Servicio al cliente.** En este aspecto la sucursal Pasto ha trabajado por el mejoramiento del servicio al cliente en cuanto a información clara y veraz, aún se falla en la demora de atención al cliente, debido a la pasividad de algunos funcionarios frente a sus funciones y a las demoras por parte de oficina principal. Otro factor importante en este aspecto es el contar con una oficina con la infraestructura necesaria a nivel local.

**5.1.6 Comunicación organizacional.** En la empresa se maneja un buen nivel de comunicación en las relaciones interpersonales, aunque a nivel interno la comunicación en las relaciones laborales tienen un grado de participación en la toma de decisiones bajo, ya que normalmente el gerente es quien da la última palabra frente a propuestas nuevas, lo que hace que en un comité los funcionarios y asesores comerciales se abstengan de innovar o informar nuevos asuntos por temor a una discusión que los involucre. Cabe destacar que por ser una oficina pequeña la comunicación de correos y nuevas informaciones se hace de manera global y ligera.

**5.1.7 Estilo directivo.** Uno de los factores críticos en la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, específicamente en los niveles altos, el cual fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. En este sentido, dentro de las competencias asignadas a la sucursal Pasto y su nivel decisorios se ha optado por un sistema Directivo Participativo, sin embargo al encontrarse la sucursal dentro del engranaje de la empresa a nivel nacional se ve afectada por los condicionantes a nivel de su estructura jerárquica y el estilo directivo con un gran componente autocrático, que dificulta lograr desarrollar un estilo participativo como tal, lo que ha generado conflictos en el proceso de toma de decisiones de la sucursal.

## **5.2 ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN COMPETITIVA**

Se relaciona con todos los aspectos relacionados con el área de producción, tales como calidad en el servicio, exclusividad, portafolio, cobertura del mercado, investigación y desarrollo, precios, lealtad de los clientes, entre otros. En este punto se analizará la sucursal respecto a la competencia de las demás compañías del sector en la región.

**5.2.1 Políticas en la suscripción de nuevos negocios.** La sucursal Pasto no cuenta con políticas flexibles frente a la suscripción de nuevos negocios, adicionalmente debe solicitar autorización a la oficina principal antes de ingresar algún negocio, por presentar una siniestralidad alta, lo que hace más difícil la labor comercial frente a la competencia.

**5.2.2 Lealtad y satisfacción del Cliente.** Este aspecto representa una fortaleza para la sucursal, ya que la mayoría de clientes tienen un grado de lealtad y satisfacción con la compañía por la antigüedad que manejan con la misma, además el servicio que en algún momento han recibido por parte de la empresa ha sido positivo.

**5.2.3 Estrategias de mercadeo débiles.** A pesar que la compañía Seguros Bolívar a nivel nacional maneja un programa de publicidad y mercadeo excelente y agresivo; la sucursal Pasto no aprovecha estas herramientas para posicionar más la empresa a nivel regional, presenta un pasividad ante eventos que involucren el ingreso a nuevos mercados.

**5.2.4 Costo de producto.** Este punto representa una de las debilidades más grandes que tiene la compañía Seguros Bolívar en Pasto, puesto que el costo de suscripción de una póliza es muy alto comparativamente con el presupuesto de otras aseguradoras de la región, lo que cada vez más representa una disminución en el ingreso de nuevos negocios a la compañía en Pasto por la guerra de precios que se da en el mercado.

**5.2.5 Condiciones de infraestructura.** La sucursal en Pasto tiene una fortaleza mayor en su infraestructura, ya que es una de las pocas aseguradoras de la región que cuenta con instalaciones amplias, organizadas en áreas comercial y administrativa, a diferencia de la competencia donde su infraestructura es pequeña y a su vez manejada directamente por una agencia independiente, lo que en algún momento puede generar desconfianza ante un cliente.

**5.2.6 Valores agregados para el cliente.** Aunque la compañía de Seguros Bolívar cuenta con dispositivos de seguridad gratuitos para el cliente que adquiera su póliza de automóvil, estos valores agregados se encuentran solo en las principales ciudades, lo que afecta a la sucursal Pasto, puesto que no cuenta con estos dispositivos como alarmas, inmovilizer, marcación gratuita y donde los clientes cada vez más solicitan incentivos adicionales para la adquisición del seguro, peor aún la competencia si ofrece valores agregados dentro de su póliza de automóvil, lo que hace quedar en desventaja frente a un cliente el asegurarse con la compañía en Pasto.

**5.2.7 Curva de experiencia.** La sucursal Pasto cuenta con talento humano con experiencia promedio de 15 años en el mercado, poseen conocimiento de técnicas de venta y producto que ayudan a lograr un manejo de clientes potenciales para la

colocación del producto automóvil, pero desde hace dos años, esta experiencia ha disminuido debido a los bajos incentivos y los costos del producto para llegar al mercado, lo que hace que pierda participación en la plaza.

**5.2.8 Servicio de asistencia.** Aunque este punto representa una fortaleza para la sucursal de Seguros Bolívar en la ciudad de Pasto no existe un servicio completo de asistencia en caso de siniestro o hurto, las emergencias se atienden a través del Teléfono Verde de empresa, donde orientan y coordinan la atención al cliente por medio de los proveedores de la red. Esto debido a que en la sucursal la atención de un siniestro esta en manos de un solo funcionario, quien en varias oportunidades demora los trámite de reclamos e indemnizaciones.

**5.2.9 Manejo y procesamiento de la información.** A nivel de sucursal se tiene un manejo burocrático para el manejo y procesamiento de la información, esto en cuanto a la limitación que se tiene en el área comercial para tomar decisiones frente al ingreso de un negocio, lo que genera demoras y fallas en el proceso (autorización del ingreso por escrito desde Bogotá y a nivel de sucursal, solicitud de requisitos completos, nueva cotización, inspección del vehículo) además el cliente debe esperar un tiempo para saber si le aceptan o no asegurar el vehículo; mientras tanto la competencia goza de trámites menos rigurosos y rápidos al momento de cerrar y expedir un negocio de automóvil.

### **5.3 ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN FINANCIERA**

Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la empresa tales como: deuda o capital, disponibilidad de líneas de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, cartera, costos y gastos.

**5.3.1 Rentabilidad del producto.** Este factor representa una debilidad para la sucursal Pasto, ya que por la disminución de los nuevos negocios en el seguro de automóvil sumado al incremento de la siniestralidad en los dos últimos años, hacen que el producto no empiece a ser rentable para la oficina, por tal razón se deben tomar las medidas necesarias para hacer de este producto algo rentable para la sucursal, de lo contrario se corre el riesgo del cierre del ramo automóviles en la sucursal.

**Cuadro 19. Indemnización en los diferentes amparos Sucursal Seguros Bolívar Pasto Enero a Junio año 2004 - 2005**

AMPAROS	No.	PERDIDA PARCIAL POR DAÑOS	No.	PERDIDA TOTAL POR DAÑOS	No.	PERDIDA TOTAL POR HURTO	No.	R.C.E.	TOTAL
2004	33	\$34.110.122	2	\$23.024.250	2	\$23.877.000	8	\$4.263.688	\$85.275.060
2005	31	\$50.576.400	1	\$14.450.400	1	\$18.063.000	5	\$7.225.200	\$90.315.000
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>\$84,686,522</b>	<b>3</b>	<b>\$37,474,650</b>	<b>3</b>	<b>\$41,940,000</b>	<b>13</b>	<b>\$11,488,888</b>	<b>\$175,590,060</b>

FUENTE: Estadísticas de la sucursal

El hurto de vehículos, tanto simple (halado) como calificado (atracó) en cualquiera de sus modalidades se está presentando con frecuencia en la ciudad de Pasto, y por esta razón la compañía Seguros Bolívar por intermedio de la sucursal Pasto en el periodo enero a junio de los años 2004-2005 ha indemnizado un valor de \$175 millones de pesos, con un incremento de un año a otro en el mismo periodo de \$5 millones de pesos, ya que esta cobertura se puede presentar cuando desaparece definitivamente el vehículo, sus partes o sus accesorios.

Esto contribuye a obtener una baja rentabilidad en el producto seguro de automóvil, por los altos pagos de indemnizaciones efectuados desde el año 2003 al año 2005; por ello la necesidad de definir políticas de suscripción estrictas, ya que existe el temor del cierre de la dirección seguros comerciales en la sucursal de Seguros Bolívar Pasto por la baja producción y la alta siniestralidad.

Este hecho viene afectando a la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto, debido al índice e siniestralidad que presenta desde hace dos años atrás, el cual repercute en la rentabilidad financiera de la oficina, principalmente, amenaza con cerrar la dirección del producto seguro de automóvil en la sucursal.

**Cuadro 20. Acumulado Producción y Siniestralidad sucursal Pasto Enero a Junio año 2005 (miles de pesos)**

CATEGORÍA/MES	#	ENE	#	FEB	#	MAR	#	ABR	#	MAY	#	JUN	#	TOTAL
NUEVOS NEGOCIOS	6	\$ 5803	7	\$ 6881	4	\$ 7.029	4	\$ 5.740	6	\$ 7.858	1	\$ 1.862	28	\$ 35.173
RENOVACIONES	20	\$14.802	25	\$ 15.728	22	\$22.838	36	\$ 29.711	28	\$ 19.905	28	\$ 22.032	159	\$ 125.016
TOTAL NN+REN	26	\$20.605	32	\$ 22.609	26	\$29.867	40	\$ 35.451	34	\$ 27.763	29	\$ 23.894	187	\$ 160.189
SINIESTROS	15	\$33.416	4	\$ 11.750	3	\$ 8.857	8	\$ 19.320	3	\$ 6.697	5	\$ 10.275	38	\$ 90.315
ÍNDICE DE SINISTR.		162%		52%		30%		54%		24%		43%		56%

\*EL ÍNDICE DE SINISTRALIDAD PERMITIDO POR LA COMPAÑÍA ES DEL 65% AL CIERRE DEL AÑO

FUENTE: Estadísticas de la sucursal

La sucursal de Seguros Bolívar en Pasto esta siendo afectada por el bajo número de pólizas colocadas en el mercado y el porcentaje de siniestralidad acumulado que presenta hasta el año 2004. Tomando como referencia el cuadro 20, se observa un alto índice de siniestralidad para el periodo enero a junio del año 2004 en los meses de enero, febrero y abril, puesto que las indemnizaciones están por encima o muy cerca de la producción en esos meses; en el mes de enero las indemnizaciones reflejan un valor total de \$33 millones frente a una producción de \$21 millones, por esta razón el índice de siniestralidad en la oficina de Pasto llega al 162% en este mes, situación que pone en riesgo la continuidad de la dirección del producto seguros de automóviles en la sucursal por el acumulado del periodo.

También describe el acumulado de la siniestralidad de la sucursal representada en un 56%, cifra que ubica a la sucursal entre las de mayor siniestralidad, comparada con las demás sucursales de la compañía (por su baja producción), dado que la empresa admite por oficina al cierre del año un índice de siniestralidad del 65%, a estas razones se suma la baja producción por parte de los asesores, lo que hace tomar medidas comerciales para equilibrar el producto seguro de automóvil en la sucursal y de esta manera empezar a reflejar un crecimiento significativo.

La disminución en la colocación del seguro de automóvil en la sucursal unido al crecimiento de la siniestralidad en los últimos dos años puede llevar en el corto plazo al cierre de la dirección del ramo. Esto ha hecho que la administración de la sucursal desee replantear las condiciones de procesos y técnicas comerciales para así incrementar las utilidades, continuar con un crecimiento en número de clientes y ampliar su participación en el mercado a través del seguro de automóvil, ya que es un producto del que dependen en cuanto a cartera el 30% de la fuerza de ventas en la sucursal Pasto.

**5.3.2 Liquidez.** Respecto a este factor financiero, la compañía a nivel nacional cuenta con un respaldo financiero de todo el grupo económico, lo que se constituye en una fortaleza mayor ante la competencia, ya que en el momento de presentarse un siniestro, tratándose de pérdida total por daños o hurto total la sucursal en Pasto no tiene inconvenientes de tipo económico en el pago.

**5.3.3 Presupuesto para gastos promocionales.** El presupuesto asignado a nivel central destinado para gastos de funcionamiento es muy limitado en comparación con las necesidades de la sucursal para poder satisfacer todos los requerimientos del área comercial, por lo que se postula como una debilidad menor.

**5.3.4 Gestión del recaudo en el seguro de automóvil.** Este factor se convierte en una fortaleza mayor para la sucursal, puesto que el talento humano está capacitado en la conservación y recaudo de la cartera en el seguro de automóvil, de tal forma que los clientes actuales no desvíen su atención hacia el seguro de la competencia, adicionalmente la administración de la cartera es organizada y estricta en la sucursal, lo que permite llevar un control diario sobre los recaudos efectivos y las no renovaciones con su respectivo motivo de cancelación.

**5.3.5 Activos fijos.** Aunque el local donde funciona la sucursal Pasto no es propio, todos los equipos de tecnología e infraestructura pertenecen a la compañía. Los principales activos fijos de la sucursal están representados por equipos especializados y equipos de oficina como computadores y muebles.

**5.3.6 Reducción en costos operativos.** Se constituye en una fortaleza menor para la sucursal ya que con la nueva implementación de programas acordes a los procesos se reducen los costos de envíos, puesto que se utilizan herramientas como correo electrónico, escáner, e información que se detalla a través de la intranet.

## **5.4 ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN TECNOLÓGICA**

Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso, infraestructura y los procesos de la empresa; por tanto, incluye entre otras software y hardware disponible, normalización y exclusividad de procesos, nivel tecnológico utilizado, procedimientos administrativos y técnicos.

**5.4.1 Infraestructura física.** Actualmente la sucursal de Pasto dispone de una infraestructura física en calidad de préstamo, a través de un contrato de arrendamiento con el Banco Bancafé, lugar desde donde opera dicha entidad, la sucursal se encuentra dotada de los elementos necesarios para el funcionamiento normal.

**5.4.2 Infraestructura de sistemas.** A pesar de existir software especializado, la sucursal no dispone de equipos acordes con las necesidades de la oficina, esto hace que los sistemas se vuelven inoperantes y/o subutilizados.

**5.4.3 Capacidad de innovación.** A pesar de contar con personal a nivel de experiencia, existe una alta resistencia al cambio, situación que impide que se desarrollen actitudes o acciones que permitan generar un ambiente propicio para crear una cultura donde la innovación sea el principio rector que oriente su nivel de competencia.

**5.4.4 Conocimiento técnico y operativo.** La sucursal presenta una debilidad menor en este aspecto, ya que la fuerza de ventas está desactualizada en el manejo técnico de la póliza de automóvil, esto debido a la falta de interés que han colocado en la venta del producto reflejado en los pocos incentivos tanto en políticas como en premios que les

brinda la compañía, a su vez la parte operativa ya se maneja muy poco con los funcionario de planta, esto debido a la falta de trabajo en este producto.

**5.4.5 Control de calidad.** Este factor se convierte en una fortaleza mayor frente a la competencia, ya que la compañía Seguros Bolívar a nivel nacional trabaja en el control de calidad, a través de visitas de auditoria interna y externa las sucursales, encuestas con proveedores externos, acercamiento telefónico hacia el cliente, de esta manera se lleva un seguimiento y control en la gestión de los asesores frente al cliente.

**5.4.6 Carencia de equipos móviles en área comercial.** Este factor se convierte en una debilidad para la sucursal frente a la competencia, ya que la oficina carece de portátiles en el área comercial, lo que repercute en disminución del tiempo de respuesta a la solicitud de un cliente, pérdida de tiempo porque el manejo de cotización se realiza solo en la oficina para posteriormente llegar hasta donde se encuentra el cliente, desventaja frente a realizar un cierre en una sola entrevista por parte de la competencia.

## **5.5 ANÁLISIS Y AUDITORIA A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye; nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, trabajo en equipo etc.

**5.5.1 Empoderamiento de las direcciones comerciales.** En la sucursal no se cuenta con un empoderamiento en la dirección comercial, debido al estilo autocrático que se maneja, donde el director no puede tomar decisiones frente a un negocio hasta tanto informe al gerente de la sucursal, esto ha limitado enormemente la gestión del director comercial al encontrarse en una entrevista de negocio.

**5.5.2 Cambios en las políticas y comisiones.** Lamentablemente la sucursal atraviesa por una crisis en el ramo automóviles, debido a los cambios en las políticas, las cuales cada vez más limitan la gestión comercial del producto por las restricciones y exclusiones que se manejan, sumado a esto la falta de incentivos y baja comisión que ofrece el producto a los asesores de la compañía hacen que se convierta en una desmotivación para los comerciales, mientras la competencia mejora las condiciones de colocación del producto y las comisiones más atractivas.

**5.5.3 Idoneidad del talento humano.** La idoneidad del talento humano de que dispone la sucursal, tanto en el personal de planta como fuerza de ventas constituye una fortaleza, puesto que la compañía ha incentivado la capacitación en productos, procesos a través de videoconferencias.

**5.5.4 Disponibilidad del talento humano.** Esta variable ha sufrido cambios drásticos para la sucursal, puesto que el perfil que exige la compañía es muy alto frente a la oferta laboral que se encuentra en el mercado , adicionalmente los asesores comerciales de la compañía obtienen sus ingresos a través de comisiones más no con base salarial, lo que dificulta la labor del reclutamiento, ya que las personas prefieren laborar en una empresa sin reconocimiento pero con un SMMLV de base, En estos

momentos la sucursal cuenta con 35 asesores comerciales, donde en años pasados la misma oficina contaba con 60 asesores.

**5.5.5 Fuerza de ventas antigua.** Debido al bajo reclutamiento, la fuerza de ventas de la sucursal ha ido envejeciendo, lo que pone en riesgo la disminución de la participación en el mercado por la falta de gestión en nuevos negocios, ya que es una fuerza de ventas cansada que vive de la cartera de renovaciones.

**5.5.6 Motivación del talento humano.** Actualmente la fuerza de ventas se encuentra desmotivada por la falta de consecución en las pólizas de automóvil, esto debido al esfuerzo que realizan frente a una negativa en cuanto a precio o vehículo por fuera de políticas como respuesta de la sucursal.

**5.5.7 Cultura organizacional.** La compañía a nivel nacional maneja una cultura organizacional enfocada al mejoramiento continuo, con una serie de principios y valores que son constantemente informados en las reuniones de venta en la sucursal. Básicamente es una cultura enfocada al servicio del cliente tanto interno como externo.

**5.5.8 Trabajo en equipo.** Por ser una sucursal pequeña se puede decir que se practica el trabajo en equipo, aunque muchas veces este aspecto pasa a segundo plano por la competencia entre las direcciones comerciales.

**5.5.9 Programas de capacitación para los asesores comerciales.** Aunque mensualmente la sucursal Pasto realiza capacitaciones a la fuerza de ventas en temas de producto y técnicas de venta, actualmente no se ha programado con intensidad una capacitación destinada al conocimiento teórico-práctico del seguro de automóvil.

**5.5.10 Resistencia al cambio.** Debido a los drásticos y notorios cambios que ha presentado el producto Póliza Automóvil, desde el incremento de tasas hasta la disminución de la comisión del intermediario de seguros, los asesores comerciales ven con mayor recelo la venta del producto automóvil en la sucursal.

**5.5.11 Evaluación del desempeño.** Actualmente no se tiene un programa de evaluación del desempeño en la colocación de este producto, puesto que no había sido muy importante para la sucursal, hasta ahora que la oficina principal exige una mayor producción en el ramo.

## 5.6 GUÍAS DE ANÁLISIS INTERNO

**Cuadro 21. Análisis Interno: Capacidad Directiva**

AREA DE GESTION: DIRECTIVA						
No.	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Metodología e Instrumentos de Planificación Operacional y Administrativa	D				
2	Estructura Orgánica, Funcional y Operativa	F				
3	Imagen Corporativa	F				
4	Sistema de Control	F				
5	Servicio al Cliente	D				
6	Comunicación Organizacional	D				
7	Estilo Directivo	D				

El cuadro 21 indica que la sucursal Pasto presenta mayor debilidad en su capacidad directiva.

**Cuadro 22. Análisis Interno: Capacidad Competitiva**

AREA DE GESTION: COMPETITIVA						
No.	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Políticas Flexibles en la suscripción de nuevos productos	D				
2	Lealtad y Satisfacción del Cliente	F				
3	Estrategias de Mercadeo Débiles	D				
4	Costo del producto	D				
5	Condiciones de Infraestructura	F				
6	Valores Agregados para el Cliente	D				
7	Curva de Experiencia	F				
8	Servicio de Asistencia	F				
9	Excesivos pasos en el manejo y procesamiento de la información	D				

El cuadro 22 indica un grado de mayor debilidad en su capacidad competitiva.

**Cuadro 23. Análisis Interno: Capacidad Financiera**

AREA DE GESTION: FINANCIERA						
No.	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Rentabilidad del producto	D				
2	Liquidez	F				
3	Presupuesto para Gastos Promocionales	D				
4	Gestión de Recaudo en el Seguro de Automóvil	F				
5	Activos Fijos	F				
6	Reducción Costos Operativos	F				

El cuadro 23 presenta una fortaleza en la capacidad financiera de la compañía Seguros Bolívar.

**Cuadro 24. Análisis Interno: Capacidad Tecnológica**

AREA DE GESTION: TECNOLOGICA						
No.	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Infraestructura Física	F				
2	Infraestructura de Sistemas	F				
3	Capacidad de Innovación	D				
4	Conocimiento Técnico y Operativo	D				
5	Control de Calidad	F				
6	Carencia de Equipos Móviles en Area Comercial	D				

El cuadro 24 presenta un equilibrio entre fortalezas y debilidades en la capacidad tecnológica de la sucursal.

**Cuadro 25. Análisis Interno: Capacidad de Talento Humano**

AREA DE GESTION: TALENTO HUMANO						
No.	VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
1	Empoderamiento de las direcciones comerciales	D				
2	Cambios en las políticas y comisiones	D				
3	Idoneidad del Talento Humano	F				
4	Disponibilidad del Talento Humano	D				
5	Fuerza de Ventas Antigua	D				
6	Motivación del Talento Humano	D				
7	Cultura Organizacional	F				
8	Trabajo en Equipo	F				
9	Programas de Capacitación para los Asesores Cciales	F				
10	Resistencia al Cambio	D				
11	Evaluación del Desempeño	D				

El cuadro 25 indica un grado de mayor de debilidad en la capacidad del Talento Humano, la cual debe ser analizada con detenimiento por la dirección de la sucursal, puesto que representa el potencial para sacar adelante la sucursal en la colocación del seguro de automóvil.

## 6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

### 6.1 FORTALEZAS

1. Exclusividad de la fuerza de venta.
2. Idoneidad de la fuerza de venta y personal administrativo.
3. Estructura organizacional eficiente.
4. Atención personalizada.
5. Alto sentido de pertenencia del talento humano.
6. Solidez y respaldo financiero.
7. Good Will.
8. Servicio de asistencia Bolívar.

### 6.2 DEBILIDADES

1. Centralización administrativa.
2. Precios no competitivos en el mercado.
3. Falta de agresividad comercial en la fuerza de ventas.
4. Alta rotación de la fuerza de ventas.
5. Lentitud en los procesos de expedición.
6. Falta de valores agregados en el producto, como dispositivos de seguridad gratuitos.
7. Fuerza de ventas antigua.

### 6.3 MATRIZ GRUPO CONSULTA DE BOSTON “BCG”

La matriz del Grupo Consulta de Boston permite el análisis del portafolio de productos o servicios de la empresa. (Ver Cuadro 26).

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

**La participación relativa en el mercado:** que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

**El índice de crecimiento de la industria:** que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

Esta matriz enfrenta el sector evaluando su crecimiento o declive con la participación en el mercado ya sea de toda la empresa o de algunos de sus productos.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

La empresa en general o los productos serán calificados como:

**HUESO.** Cuando la participación en el mercado es baja y el sector esta en declive, se está en serios problemas y la empresa o producto se consideran huesos. Se deben Utilizar estrategias defensivas.

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

**VACAS LECHERAS.** Cuando la participación en el mercado es alta pero el sector esta en declive, se tiene la oportunidad explotar la empresa o producto, convirtiéndolos en generadores de liquidez. Se deben utilizar estrategias conservadoras.

Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3 tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

**INTERROGANTES.** Cuando la participación en el mercado es baja y el sector esta en crecimiento, hay que cuestionar que es lo que se esta haciendo mal, por que no se es competitivo. Utilizar estrategias competitivas.

Las divisiones situadas en el cuadrante 1 ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria con crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

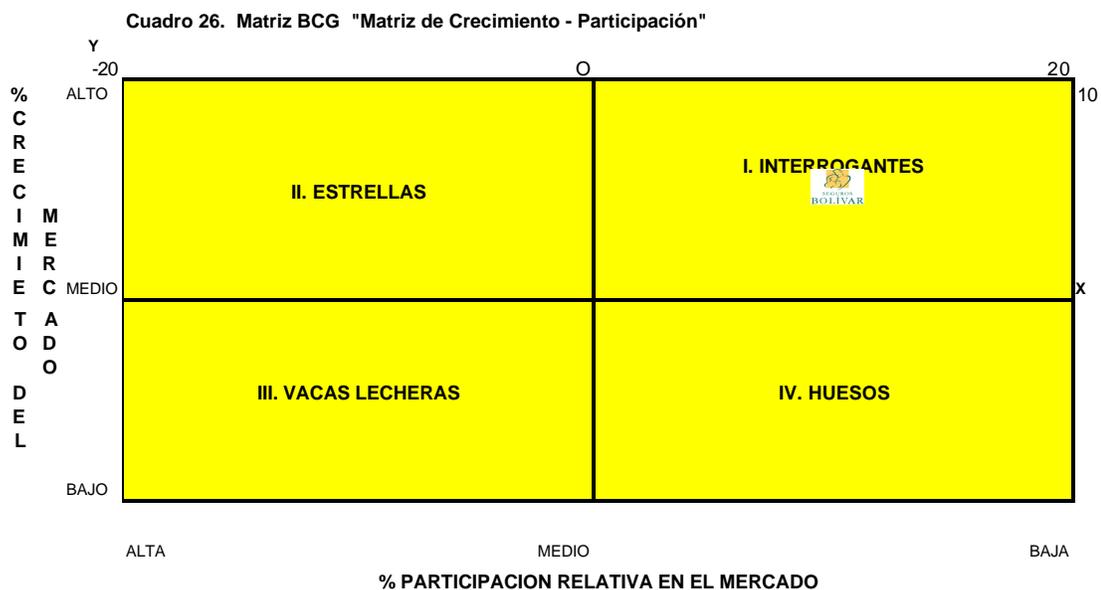
**ESTRELLAS.** Cuando las participación en el mercado es alta y el sector esta en crecimiento se esta en una posición de ventaja competitiva. Utilizar estrategias agresivas.

Los negocios ubicados en el cuadrante 2 (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Para elaborar esta matriz, se establece el siguiente procedimiento:

1. Se tiene en cuenta los datos consignados en el siguiente cuadro, donde la participación de la sucursal Pasto en el sector de la región dado en primas emitidas es de \$160'189.000, lo que da un índice de participación en el mercado a Junio/2005 de 5%; de acuerdo a datos de Fasecolda, la sucursal Pasto presenta un pequeño crecimiento en la colocación del producto automóviles de un 1.5% frente a la competencia del sector en la región, ya que de 6.5% en junio/2004 pasa a 7.2% a junio/2005. El sector asegurador en la ciudad de Pasto presenta un crecimiento de 12,6% a junio/2005.

2. En un plano cartesiano se enumera el eje de las X desde menos 20 ubicado en el extremo derecho, hasta 20 ubicados en el extremo izquierdo y con una calificación de alto en lo positivo, medio y bajo; en el eje de las Y, desde 0 a 10 con un punto medio de 5; de esa manera, se organizan cuatro cuadrantes que son los que van a señalar en donde se encuentra la unidad de negocio de la compañía Seguros Bolívar sucursal Pasto. El eje de las X corresponde al porcentaje de participación relativa en el mercado, tomado del cuadro, el eje de las Y corresponde al porcentaje de crecimiento en el mercado.



<b>COMPAÑIAS</b>	<b>% PARTIC. EN EL MERCADO A JUNIO 2005</b>	<b>% CRECIMIENTO EN EL MERCADO A JUNIO 2005</b>
PREVISORA	27,7%	-12,8%
MAPFRE	20.0%	20.8%
ESTADO	18,4%	48,6%
COLSEGUROS	17.0%	35.7%
BOLIVAR	<b>4.9%</b>	1.5%
OTRAS CIAS	12.0%	21,6%
<b>TOTAL PASTO</b>	<b>N.A</b>	<b>12,6%</b>
PASTO Vs. INDUS	0,5%	6,4%

Al analizar el cuadro 26, sobre el comportamiento en la región de la póliza automóvil en la sucursal de Seguros Bolívar Pasto se observa que en estos momentos se encuentra en el primer cuadrante, lo que refleja que hay una participación baja en el mercado que esta creciendo, por lo que la sucursal necesita evaluar y desarrollar estrategias de penetración en el mercado o desarrollar el producto a nivel de la compañía.

#### **6.4 FORMULACIÓN MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS, EFI**

Esta matriz permite identificar, evaluar y analizar los diferentes factores internos claves que constituyen las fortalezas y debilidades que presenta la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto.

La matriz de evaluación de factores internos suministra una base para analizar las relaciones internas entre las diferentes áreas funcionales de la empresa. De todas formas para su desarrollo, se requiere de juicios subjetivos, constituyéndose entonces como una referencia.

Para elaborar la matriz EFI, se estableció el siguiente procedimiento:

1. Se formuló una lista de las fortalezas claves de la sucursal en Pasto.
2. Se formuló una lista de las debilidades claves de la sucursal en Pasto.
3. Se determinaron 14 factores internos claves, previa clasificación de las variables según su fortaleza o debilidad.
4. Se le asignó una ponderación entre 0.0, sin importancia y 1.0, muy importante, a cada factor interno clave. La ponderación de cada factor indica la relativa importancia a cada factor, en el éxito y rendimiento de la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto. La suma de todas las ponderaciones debe sumar 1.
5. Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor, a fin de determinar si la fortaleza o debilidad se encuentran en un grado de importancia mayor o menor.

6. Se multiplica la ponderación dada a cada factor clave, por su clasificación, obteniendo así, un resultado ponderado de cada factor o variable.

7. Se busca el total del ponderado, sumando todos los resultados ponderados anteriores. Así se logra el resultado total ponderado para la sucursal de Seguros Bolívar en la ciudad de Pasto.

**Cuadro 27. Matriz EFI Seguros Bolívar Sucursal Pasto**

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Exclusividad de la fuerza de ventas.	0,045	3	0,135
2	Idoneidad de la fuerza de venta y personal administrativo.	0,055	2	0,11
3	Estructura organizacional eficiente.	0,085	4	0,34
4	Atención personalizada.	0,080	4	0,32
5	Alto sentido de pertenencia del talento humano.	0,055	3	0,165
6	Solidez y respaldo financiero.	0,100	4	0,4
7	Good Will.	0,100	4	0,4
8	Servicio de asistencia Bolívar.	0,045	2	0,09
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Centralización administrativa.	0,065	1	0,065
2	Precios no competitivos en el mercado.	0,100	1	0,1
3	Falta de agresividad comercial en la fuerza de ventas.	0,065	2	0,13
4	Alta rotación de la fuerza de ventas.	0,040	2	0,08
5	Lentitud en los procesos de expedición.	0,065	2	0,13
6	Falta de valores agregados en el producto, como dispositivos de seguridad gratuitos.	0,060	2	0,12
7	Fuerza de ventas antigua.	0,040	1	0
<b>TOTAL</b>		<b>1,000</b>		<b>2,585</b>

### 6.5 CALCULO MATRIZ EFI, ANÁLISIS, COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

El resultado de 2,585 nos indica que la sucursal Pasto se encuentra con una proporción mayor de debilidades que es necesario tener en consideración, sin embargo tiene unas fortalezas que le permiten ubicarse casi en el punto promedio; siendo que esta matriz es el resultado de los factores internos de la sucursal, corresponde a la dirección organizacional el tener en cuenta a cada uno de estos aspectos que se consideran como fortalezas o como debilidades para que, en base a una correcta planeación comercial y administrativa, se logre sacar adelante la colocación en el mercado del seguro de automóvil en la sucursal Pasto.

## 7. ESTUDIO DEL CLIENTE

La compañía Seguros Bolívar a nivel nacional con el fin de continuar con la certificación de la norma ISO 9000 versión 2001, realiza auditorias internas de calidad en cumplimiento con el Sistema de Gestión de Calidad, la cual certifico a la empresa en todos los productos. Es por esta razón que la sucursal Pasto debe estar en constante preparación en la atención y calidad del servicio ante el cliente. En las últimas auditorias externas realizadas a la sucursal durante los meses de marzo, junio y septiembre se detecto lo siguiente:

Evaluación de la calidad de servicio en Centros de Atención de Servicio CAS 2005. La metodología en la evaluación que realiza la empresa nacional de consultoría MARKET RESEARCH se basa en:

**TÉCNICA:** Cuantitativa a través de entrevistas personales con cuestionario estructurado.

**GRUPO OBJETIVO:** Cliente de Seguros Bolívar sucursal Pasto que visitan y hacen uso de los CAS.

**MERCADO:** Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Armenia, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Montería, Neiva, Pasto, Pereira y Villavicencio.

**FACTORES DE PONDERACIÓN:** Se utilizan como parámetros los factores de ponderación exigidos por la norma ISO 9000.

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ESCALA</b>	<b>FACTOR</b>
Completamente satisfecho	5	1.00
Satisfecho	4	0.75
Más o menos satisfecho	3	0.50
Insatisfecho	2	0.25
Completamente insatisfecho	1	0.00

La interpretación de los índices obtenidos a través de la aplicación de los factores de ponderación de la norma es:

<b>ÍNDICE</b>	<b>EVALUACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>
Inferior a 60	Muy malo	Defraudado
60 – 69	Malo	Muy insatisfecho
70 – 79	Regular	Insatisfecho
80 – 89	Aceptable	Indiferente
90 – 95	Bueno	Satisfecho
96 – 100	Excelente	Muy satisfecho

### TAMAÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA AÑO 2005

CIUDAD	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
PASTO	15	4	24	43
CLIENTES	1	0	13	14
ASESORES	14	4	11	29
TOTAL PASTO	15	4	24	43

### SÍNTESIS RESULTADOS TOTALES (ÍNDICE NORMA ISO 9000 AÑO 2005)

ASPECTO	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
Índice de satisf. General	100.0	100.0	99.0	99.4
Deleite	90.6	90.0	92.1	91.4
Promedio atributos	99.6	100.0	93.1	96.4
Amabilidad	100.0	100.0	95.8	98.0
Oportunidad	98.8	100.0	88.5	93.9
Confiability	100.0	100.0	94.8	97.4
BASE	15	4	24	43

### ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GENERAL

TOTAL CLIENTES/ASESOR	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
CLIENTES	100	0	98.1	98.2
ASESORES	100	100	100	100.0
TOTAL	100	100	99	99.4

### DELEITE

TOTAL CLIENTE/ASESOR	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
CLIENTES	90.0	0	91.5	91.4
ASESORES	90.7	90.0	92.7	91.4
TOTAL	90.6	90.0	92.1	91.4

### AMABILIDAD

TOTAL CLIENTE/ASESOR	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
CLIENTES	100.0	0	96.2	96.4
ASESORES	100.0	100.0	95.5	98.6
TOTAL	100.0	100.0	95.8	98.0

**OPORTUNIDAD**

TOTAL CLIENTE/ASESOR	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
CLIENTES	100.0	0	84.6	85.7
ASESORES	98.7	100	93.2	97.1
TOTAL	98.8	10	88.5	93.9

**CONFIABILIDAD**

TOTAL CLIENTE/ASESOR	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
CLIENTES	100.0	0	92.3	92.9
ASESORES	100.0	100.0	97.7	99.3
TOTAL	100.0	100.0	94.8	97.4

Estas son algunas de las preguntas que se realizaron a los encuestados en la sucursal Pasto: ¿De manera general, usted considera que el servicio de esta oficina?:

Superó, cumplió, o no cumplió con lo esperado...teniendo en cuenta que se utilizó una escala de tres puntos, los resultados fueron ponderados de la siguiente forma:

CALIFICACIÓN	ESCALA	FACTOR
Supero lo esperado	3	1.00
Cumplió con lo esperado	2	0.90
No cumplió con lo esperado	1	0.10

DELEITE	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	TOTAL
Índice Satisfacc	90.6	90.0	92.1	91.4
Superó lo esperado	6.7	0	20.8	14.0
Cumplió con lo esperado	93.3	100.0	79.2	86.0
No cumplió	3	1	1	1.6
BASE	15	4	24	43

**PRODUCTO VISITADOS EN LAS OFICINAS DE SEGUROS BOLÍVAR PASTO  
RESULTADOS TOTALES**

<b>PRODUCTO</b>	<b>MARZO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>VIDA</b>	73.3	75.0	54.2	62.8
<b>ACCIDENTES ESCOLARES</b>	0	0	4.2	2.3
<b>ARP</b>	0	0	4.2	2.3
<b>AUTOMÓVIL</b>	20.0	0	12.5	14.0
<b>CAPITALIZACIÓN</b>	20.0	50.0	25.0	25.6
<b>BASE</b>	15	4	24	43

**PRODUCTOS VISITADOS Vs. DILIGENCIAS REALIZADAS**

<b>Diligencias Realizadas</b>	<b>VIDA</b>	<b>ACCIDENTES ESCOLARES</b>	<b>A.R.P.</b>	<b>AUTOS</b>	<b>CAPITAL.</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Solicitar cotizaciones</b>	7.7		100	33.3		12.5
<b>Solicitar papelería</b>	23.1				16.7	16.7
<b>Solicitar acompañam. Comerciales</b>					16.7	4.2
<b>Pedir información general del producto</b>	38.5	100		33.3	33.3	37.5
<b>Solicitar documentación</b>	15.4					8.3
<b>Terminar o cancelar un contrato</b>	7.7				33.3	12.5
<b>Otros</b>	7.7			33.3		8.3
<b>BASE</b>	13	1	1	3	6	24

**CALIFICACIÓN ATRIBUTOS DEL SERVICIO EN EL RAMO AUTOMÓVILES**

<b>DILIGENCIA/ ATRIBUTO</b>	<b>AMABILIDAD</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>CONFIABILIDAD</b>
<b>Solicitar cotización</b>	98.0	90.0	95.0
<b>Pedir información general del producto</b>	75.0	75.0	80.0
<b>Otros</b>	90.0	100.0	90.0
<b>BASE</b>	3	3	3

**NIVEL DE SATISFACCIÓN CON RELACIÓN A LA UBICACIÓN DE LA OFICINA Y FACILIDAD DE PARQUEO**

<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>MARZO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ubicación de la oficina</b>	98.3	75.0	92.7	93.0
<b>Facilidad de parqueo</b>	79.6	56.3	65.6	68.6
<b>BASE</b>	15	4	24	43

**SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO EN LA OFICINA DE PASTO**

<b>ASPECTO</b>	<b>MARZO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ninguna, todo esta bien</b>	86.7	100.0	91.7	90.7
<b>Agilidad del servicio</b>			4.2	2.3
<b>Más personal en días pico</b>			4.2	2.3
<b>Otras</b>	13.3			

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **8.1 PLANTEAMIENTO NUEVA MISIÓN**

Somos una compañía aseguradora a nivel nacional e internacional dedicada a proteger la vida humana y el patrimonio económico de las personas naturales y jurídicas, bajo los principios de confianza, respaldo, ética, calidad y buen servicio con costos competitivos y asequibles al mercado.

### **8.2 PLANTEAMIENTO NUEVA VISIÓN**

Para el año 2010 Llegar a ser la compañía aseguradora líder a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios financieros, de protección y complementarios.

### **8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **8.3.1 Para la Compañía Seguros Bolívar**

- Crear programas integrales de formación y capacitación, tendientes al desarrollo de sus colaboradores.
- Tener una organización flexible, eficiente y altamente sinérgica que comparta la misma cultura corporativa.
- Utilizar tecnología de punta, compatible y flexible en procesos eficientes y en información completa y confiable.
- Tener un portafolio de productos y servicios altamente competitivos, que generen ventajas estratégicas (competitivas) para la compañía.
- Ser una compañía con presencia internacional en forma directa, o a través de alianzas estratégicas o redes internacionales.
- Aumentar la participación de mercado en los productos de mayor rentabilidad.
- Superar cada vez mas, las metas en ventas y recaudos.
- Mejorar en la atención de las necesidades de colocación de todos los productos de la compañía.

#### **8.3.2 Para la sucursal Pasto**

##### **GENERAL**

Realizar un Plan Estratégico para la compañía Seguros Bolívar sucursal Pasto en la colocación de la póliza automóvil, donde logre incrementar la participación en el mercado y disminuir el índice de siniestralidad que presenta actualmente la sucursal.

## **ESPECÍFICOS**

- Capacitar a la fuerza de ventas en el producto póliza automóvil.
- Identificar el mercado objetivo y potencial de la póliza automóvil.
- Incrementar el nivel de producción de la sucursal en cuanto a la colocación de nuevas pólizas de automóvil.
- Implementar en la sucursal dispositivos de seguridad gratuitos para el cliente como un valor agregado del producto.
- Enfocar al asesor para realizar una labor ágil y responsable frente al cliente y la compañía.
- Incrementar la producción por asesor en este ramo y por ende el promedio mensual de sus comisiones.
- Realizar gestión de concientización con los clientes actuales en pro de una disminución en la siniestralidad.
- Diseñar un plan de acción para la compañía Seguros Bolívar sucursal Pasto que involucre estrategias de largo alcance y tácticas que puedan ser aplicadas en un corto plazo con sus respectivos indicadores de gestión, cronogramas y actividades.

## **9. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACRO ESTRATÉGICAS**

### **9.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA, MATRIZ IE**

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización, a través de una gráfica de 9 casillas y también se le denomina matriz de portafolio.

Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta:

1. La matriz EFE actual que indica los factores externos para la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto con todas sus dependencias en conjunto, y la matriz interna EFI, considerando cada una de las unidades de negocio de la sucursal Pasto.
2. El eje de las X corresponde a los resultados ponderados de la matriz EFI y el eje de las Y marca los resultados ponderados de la matriz EFE actual.
3. Para ambos ejes, la calificación va de 1 bajo a 4 que, es alto o fuerte, dependiendo si es externo o interno.
4. Se entrecruzan los ejes en el plano cartesiano, de acuerdo a la calificación de la matriz EFE y de la matriz EFI, a cada unidad de negocio y se ubican en el cuadrante respectivo.

Esta matriz permite ubicar con exactitud el puesto que le corresponde a cada una de las unidades de negocio, considerando todos los aspectos que miran con fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para poder deducir estrategias que lleven a un mejor comportamiento a cada uno de los negocios.

Cuadro 28. MATRIZ I - E Seguros Bolívar Sucursal Pasto

	Y	4				
E	ALTO	3	1 REPLANTEAR	2 CRECER	3 CRECER	
F	MEDIO	2	4 DECRECER	5 RESISTIR	6 CRECER	
E	BAJO	1	7 REDUCIR O LIQUIDAR	8 DECRECER	9 FORTALECER	X
			1	2	3	4
			BAJO	MEDIO	ALTO	
			E	F	I	

**9.1.1 Análisis de resultado matriz IE de las unidades de negocio.** Al considerar la ubicación del producto póliza de automóvil en la sucursal Pasto, se puede deducir que el producto se ubica en la casilla 8. Esto quiere decir: al explicar la matriz EFI se señala que el mejor cuadrante es el cuadrante 3. Si la unidad de negocio se encuentra en ese cuadrante, lo que debe hacer es crecer.

El cuadrante 7 es para salir del negocio, por lo tanto no se tiene ningún futuro con el producto; los cuadrante 2, 3 y 6 son cuadrantes de crecimiento; los cuadrantes 4 y 8 son cuadrantes de decrecimiento.

El cuadrante 1 expresa que el negocio debe ser replanteado; el cuadrante 9 que el negocio debe fortalecerse y el cuadrante 5, que el negocio debe resistir, debe defenderse y que deben crearse políticas para subsistir y mantenerse.

En el cuadrante 8 donde se ubica el producto automóvil de Seguros Bolívar sucursal Pasto sugiere que deben tomarse medidas correctivas y ágiles para que no vaya a desaparecer la dirección de automóviles en la sucursal, y por ende deje ser una fuente de ingresos para la oficina en Pasto y para sus asesores comerciales, esto debido a la baja participación en el mercado.

## 9.2 MATRIZ POLÍTICA DIRECCIONAL, MPD

El análisis vectorial le permite a la empresa definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión. Por lo tanto, hay que establecer una matriz MPD dentro de dos vectores: las capacidades de la empresa frente al potencial del mercado. En uno o varios de los cuadrantes, debe situarse el direccionamiento estratégico de la empresa.

## MODELO DE LA MATRIZ POLÍTICA DIRECCIONAL

Capacidades de la Empresa	Alto	Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo En el Mercado. Innovación
	Normal	Retiro en Fases Fusión	Mantenimiento de Posición Penetración del Mercado	Expansión. Diferenciación del Producto
	Bajo	Retiro de Inversión	Imitación Retiro en Fases	Generación de Efectivo
		No Atractivo	Promedio Potencial Del Mercado	Atractivo
	Potencial de Mercado			

**9.2.1 Matriz de política direccional seguro automóvil en la compañía Seguros Bolívar Pasto.** Para determinar el punto en que se encuentra el producto automóvil en la Compañía Seguros Bolívar con respecto a la Política Direccional que deba seguir según esta matriz, se trasladan los valores obtenidos de las matrices MEFI Y MEFE de las páginas anteriores.

Los resultado son: MEFI = 2,58 y MEFE = 1,71

**Cuadro 29. Matriz Política Direccional para Seguros Bolívar**

Capacidades de la Empresa (valores de MEFI)	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Alto	Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo En el Mercado. Innovación
	<b>3</b>	Retiro en Fases Fusión	Mantenimiento de Posición Penetración del Mercado	Expansión. Diferenciación del Producto
	Normal	Retiro de Inversión	Imitación Retiro en Fases	Generación de Efectivo
	<b>2</b>	No Atractivo	Promedio Potencial del Mercado	Atractivo
	Bajo	Potencial de Mercado (valores de MEFE)		
<b>1</b>				

En nuestro medio, el potencial del mercado en el sector del seguro automóvil se encuentra en un nivel medio entre atractivo y no atractivo y la capacidad de respuesta de la compañía Seguros Bolívar es normal, tendiente a la baja, lo que implicaría que una de las opciones estratégicas generales estaría representada de mejor forma en la diferenciación del producto automóvil frente a la competencia, de esta manera sería atractivo para el mercado automotor en la ciudad de Pasto.

### **9.3 MATRIZ PEEA, POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN**

Esta matriz es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias empresariales. La matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA), Fortaleza de la Industria (FI). Las dos dimensiones internas, Ventaja Financiera y Ventaja Competitiva, así como las dos externas Fortaleza de la Industria y Estabilidad Ambiental, se pueden considerar como determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Para elaborar la matriz se efectúan los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje "x" y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje "y" y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto "xy".
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, esto significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: (1) aprovechar las

oportunidades externas; (2) vencer las debilidades internas y (3) eludir las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos.

El vector direccional puede estar situado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción, desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente, el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo, que incluyen integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y asociación.

### **9.3.1 Variables posición estratégica interna**

**Fortaleza financiera (FF):** Promedio (+3,6)

- La producción en la sucursal Pasto en primas de seguro de enero a junio del año 2004 pasó de \$154 millones de pesos a solo \$160 millones de pesos en el mismo periodo del año 2005, lo que refleja un crecimiento mínimo y poco significativo. Calificación: +4
- El índice de siniestralidad en los últimos tres años ha permanecido en el 52% de la producción, lo que hace un producto poco rentable para la oficina Pasto, ya que la medición para las sucursales es máximo del 65%. Calificación: +3
- Bajo presupuesto para gastos promocionales en la región. Calificación: +4

**Ventaja Competitiva (VC):** Promedio (-4,0)

- La sucursal de Seguros Bolívar en Pasto es la quinta compañía aseguradora de ocho en colocación de pólizas en la región. Calificación: -4
- Bolívar Pasto cuenta con una infraestructura grande y organizada por áreas frente a la competencia, lo que hace más rápidas las indemnizaciones. Calificación: -2
- Costo del producto alto frente al de la competencia. Calificación: -6

### 9.3.2 Variables posición estratégica externa

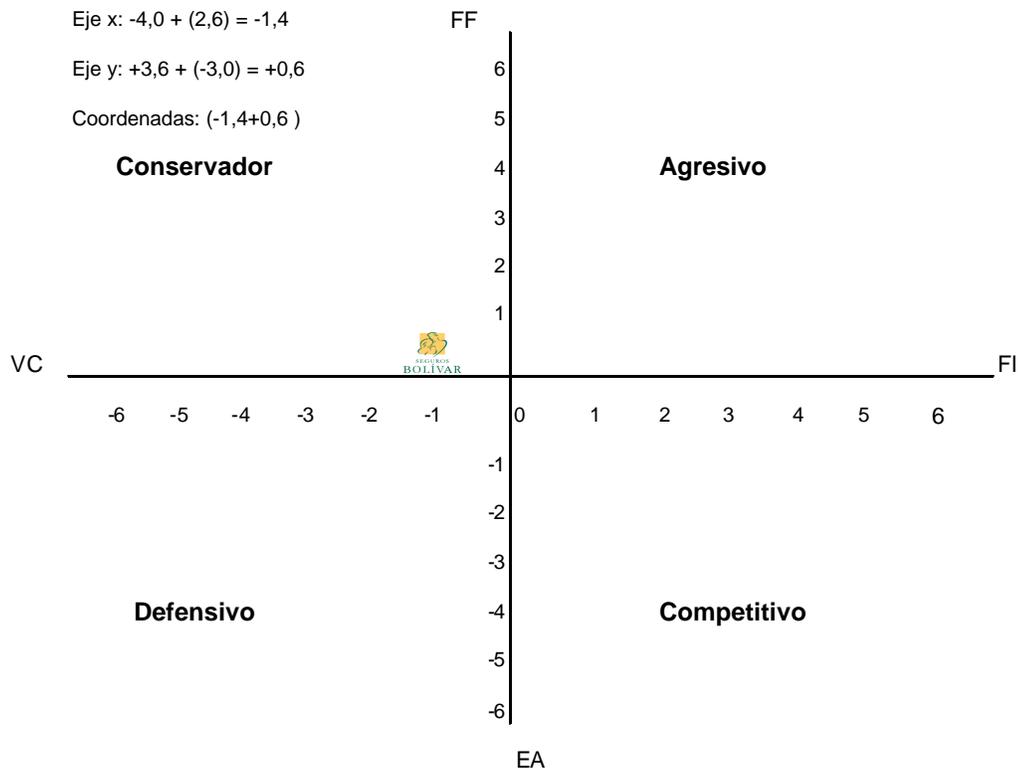
**Estabilidad Ambiental (EA):** Promedio (-3,0)

- La presencia de bandas organizadas en el hurto de vehículos particulares y la creciente accidentalidad en la región han ocasionado un incremento en las tarifas del seguro de automóvil y un aumento de la siniestralidad en las compañías. Calificación: -3
- Los bajos ingresos en la región hacen que esta póliza no tenga un crecimiento alto en el sector asegurador. Calificación: -3
- Existe una presión competitiva agresiva y fuerte en el sector. Calificación: -3

**Fortaleza de la industria (FI):** Promedio (+2,6)

- Existe una facilidad de entrada al mercado. Calificación: +4
- Las compañías aseguradoras de la competencia utilizan recursos financieros como descuentos comerciales para cerrar los negocios. Calificación: +2
- La colocación de pólizas de automóvil en el sector asegurador de la región va en crecimiento. Calificación: +2

**Figura 4. Matriz PEEA**



Al observar la figura 4 de la Matriz PEEA, se deduce que el producto automóvil sufre de grandes desventajas competitivas en una industria tecnológicamente estable, pero poco creciente en cuanto a ventas. Aquí se definen una serie de estrategias que pueden llevar a la sucursal a tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas, dentro de las cuales se pueden mencionar:

1. **Penetrar el mercado:** La sucursal Pasto debe buscar mayor participación en el mercado para el producto actual en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo a nivel regional.
2. **Desarrollo de producto:** La compañía debe buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual, preferiblemente manejar las tasas del producto automóvil de acuerdo al comportamiento de cada región en lo que involucra la siniestralidad.

#### 9.4 MATRIZ GRAN ESTRATEGIA

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

El primer cuadrante invita a crecer, el segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a la diversificación.

Sobre el eje de las X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de mercados que puede ser alto o bajo, rápido o lento.

Para elaborar la matriz se consideran aspectos importantes de competitividad y de crecimiento en el mercado.

El eje de "posición competitiva" de la matriz de gran estrategia es similar al eje de "ventaja competitiva" (VC) de la matriz PEEA, se puede usar con la matriz de gran estrategia. 0 = posición fuertemente competitiva y -6 = posición competitiva débil. Un valor numérico de -3 puede representar una posición competitiva promedio en la matriz de gran estrategia, así como sucede en la matriz PEEA. El punto de intersección sobre el eje X en la matriz de gran estrategia puede ser por lo tanto -3.6. El eje de crecimiento de mercado de la matriz es análogo al crecimiento de ventas de la industria, en la matriz el eje de las Y maneja valores porcentuales de -20 a +20. Para este caso +20% es igual a rápido crecimiento en el mercado; -20% indica disminución rápida del mercado; y el crecimiento del punto de intersección. Un valor numérico de 0 puede representar la intersección del eje y en la matriz de gran estrategia. La sucursal de Seguros Bolívar en Pasto presenta un crecimiento bajo en el mercado de 1.5%, para el total de la industria que indica un 12.6%.

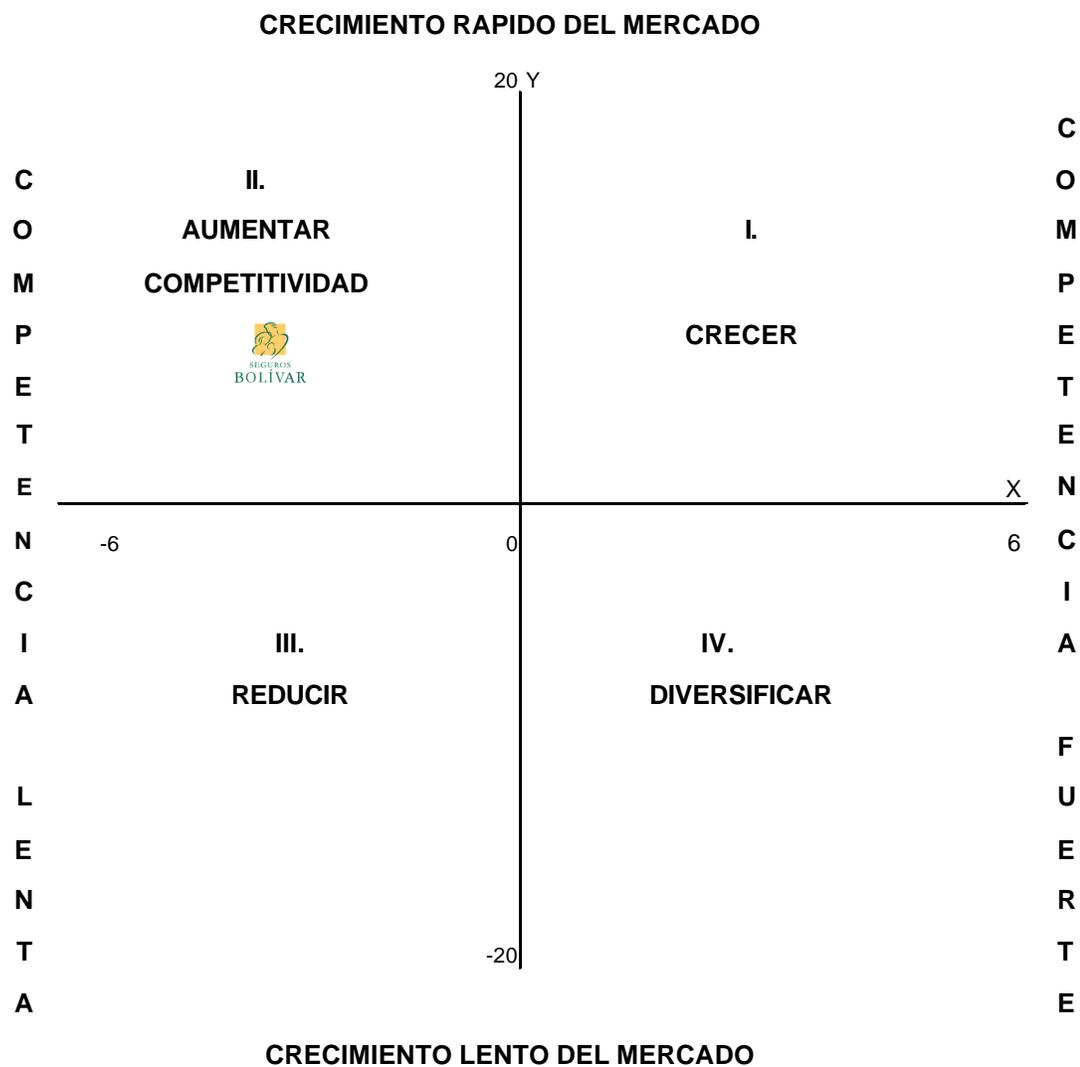
**Las empresas que se ubican en el cuadrante I** están en una posición estratégica excelente. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos presentes (desarrollo del producto). Cuando una organización tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Se dan el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

**Las empresas ubicadas en el cuadrante II** Tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable.

**Las organizaciones situadas en el cuadrante III** Compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

**Los negocios situados en el cuadrante IV** Tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

**Figura 5. Matriz Gran Estrategia**



La figura 5 muestra para la sucursal de Seguros Bolívar en Pasto debe aumentar su competitividad a través de estrategias como penetración del mercado o desarrollo de producto, aquí la sucursal debe ser fortalecida mediante una mayor asignación de recursos de producto o de lo contrario podría ser eliminada.

## 10. ANÁLISIS DOFA

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, como método complementario del análisis interno, del entorno y de competitividad. Dicho análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Para este análisis se selecciona de las variables relacionadas en los diagnósticos interno y del entorno de la organización, las variables más relevantes que se denominan Factores Críticos de Éxito, para lo cual se tabulan en las matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

- **Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Cuadro 30. Matriz DOFA**

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>MATRIZ DOFA SEGUROS BOLIVAR</b>	<p>1- Frecuencia de siniestros debido a la violencia.                  2- Alto nivel competitivo en el sector asegurador.                  3- Riesgo de desastres naturales.                  4- Bajo nivel socioeconómico de la mayor parte de la población colombiana.</p>	<p>1- Necesidad de protección.                  2- Vulnerabilidad de la población frente a un desastre natural.                  3- Aumento en la cultura de aseguramiento.                  4- Aumento de la expectativa de vida.                  5- Mayor confianza en las políticas económicas del gobierno.                  6- Factibilidad de acceso al mercado comercial</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<p>1- Exclusividad de la fuerza de venta.                  2- Idoneidad de la fuerza de venta y personal administrativo.                  3- Estructura organizacional eficiente.                  4- Atención al cliente personalizada.                  5- Alto sentido de pertenencia del talento humano                  6- Solidez y respaldo financiero.                  7- Good will.                  8- Servicio de asistencia Bolívar.                  9- Diversidad de productos</p>	<p>1- Aprovechar lo que representa Bolívar para el cliente externo, frente a las demás entidades del sector (F3,F6,F7-- A2,A5).                  2- Informar con celeridad sobre las ventajas competitivas que ofrece Bolívar con el fin de asegurar la compra. (F8 ? A2).                  3- Realizar campaña publicitaria informando sobre el servicio de asistencia Bolívar en desastres naturales.(F4,F7,F8 ? A3).</p>	<p>1- aumentar la agresividad comercial en la población objeto . (F1,F2,F6 ? O3)                  2- Abordar a clientes potenciales que se inician como empresarios. (F2,F4,F7 ?O5,O6).                  3- Conformar vínculos y alianzas estratégicas con aseguradoras extranjeras con el fin de entrar en el mercado internacional ( F6,F7 ? O6 )                  4- Determinar la población mas vulnerable a desastres naturales, para dirigir hacia ellos nuestros esfuerzos comerciales (F1,F8-O5,O6)</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1- Centralización administrativa.                  2- Precios no competitivos en el mercado.                  3- Falta de agresividad comercial.                  4- Alta rotación de la fuerza de venta.                  5- Lentitud en los procesos de expedición.                  6- Segmentos de mercado limitados.</p>	<p>1- Implementar una metodología administrativa para la descentralización de algunos procesos de autorización en el ?rea comercial. (D1 ? A2)                  2- Ampliar el mercado con la creación de planes específicos en zonas de alto riesgo por la violencia, con limitaciones de cobertura. (D6 _ A1)                  3- Promocionar por temporadas, descuentos comerciales en los productos menos competitivos. (D2,D4 ? A2).                  4- Incentivar a la fuerza de venta con un básico en un periodo de prueba. (D4,D3 ? A2).</p>	<p>1- Capacitar a los asesores en técnicas de venta más agresivas. (D3,D4 _ O2).                  2- Mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal, con el fin de cubrir con mayor eficacia el mercado de nuestros clientes potenciales.(D3,D4 _ O3).                  3- Aprovechar las políticas económicas actuales implementando planes con precios especiales sin dejar de lado la selección de riesgo (D4- O3).</p>

## 11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

### 11.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

**ESTRATEGIA 1: PENETRACIÓN DE MERCADO.** La cual se define en buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. De acuerdo a esta estrategia la sucursal debe diseñar un plan de acción para la colocación del producto actual AUTOMÓVIL BOLÍVAR con la especialización de un grupo de asesores.

**ESTRATEGIA 2: DESARROLLO DE PRODUCTO.** La cual se define en buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. De acuerdo al resultado de la Matriz Gran Estrategia, se puede decir que esta estrategia es la que se acomoda a las necesidades del mercado de este producto, ya que en la región este carece de promoción y goza de una imagen de alto costo sin factores diferenciadores, por lo tanto es necesario ingresar al mercado en una forma agresiva y conciente con un producto que se ajuste a las condiciones del mercado en la ciudad de Pasto.

#### **PRODUCTO: SEGURO AUTOMÓVIL BOLÍVAR**

Haciendo énfasis en el negocio comercial que representa el producto automóviles para la compañía de Seguros Bolívar, es necesario que la compañía modifique las características del presente producto, donde implemente las tarifas de acuerdo al comportamiento de la cada región en cuanto a los índices de hurto y accidentalidad, ya que esta póliza se debe ajustar a las necesidades de cada población, tratando de unificar aspectos técnicos como: coberturas por necesidades, precios de acuerdo al comportamiento de la siniestralidad, manejo de descuentos de acuerdo a los dispositivos de seguridad con que cuente el vehículo a nivel particular, estas modificaciones mejoraría la colocación y aceptación de la póliza en la región, además la sucursal Pasto debe desarrollar un Plan Estratégico para la colocación del nuevo seguro y de esta manera contribuir en parte a la disminución del índice de siniestralidad actual, ya que la producción por parte de los asesores es muy baja, por esta razón se hace necesario tomar medidas preventivas que contribuyan a la permanencia de la dirección del ramo en la sucursal.

La realización del plan comercial pretende brindar a los asesores de la sucursal un grado de satisfacción y motivación para seguir laborando, puesto que mejorarán sus ingresos a través del porcentaje de pólizas vendidas, siempre y cuando la empresa entregue herramientas atractivas y de fácil acceso al mercado por intermedio de los asesores.

Los beneficios que traerá para la oficina son de doble vía: brindando al cliente la satisfacción de contar con un producto a precios de mercado y con todas las garantías para su tranquilidad y bienestar; para la compañía financieramente un margen de utilidad, generadas por la diferencia de colocación de pólizas e indemnizaciones avisadas y pagadas; de esta manera se logrará incrementar el nivel de productividad disminuyendo la siniestralidad.

Se trata con este plan enfocar al asesor a efectuar una buena selección del riesgo, para la óptima colocación de la póliza de automóvil. De esta manera conocer si el cliente viaja, que lugares frecuenta y con que intensidad, así como si el cliente será el mismo conductor habitual del vehículo. Por lo anterior, se considera el desarrollo de este plan para la colocación de nuevas pólizas de automóvil y para la administración de las actuales por parte de la sucursal Seguros Bolívar Pasto de gran importancia, tanto para los clientes por sus beneficios como para el posicionamiento, impulso y desarrollo económico de este sector en la ciudad de Pasto.

## **11.2 DESCRIPCIONES GENERALES**

**11.2.1 Descripción característica del mercado.** Entre las propuestas que se hacen al plan estratégico de la sucursal Pasto, y considerando lo anteriormente expuesto, éstas son las características del mercado.

La población a trabajar sea teniendo en cuenta la estrategia de PENETRACIÓN DEL MERCADO o la estrategia DESARROLLO DE PRODUCTO con el producto modificado AUTOMÓVIL BOLÍVAR para la sucursal zonal de Seguros Bolívar en Pasto, se debe efectuar en lugares residenciales escogidos por los asesores que comprenden el estrato 4, 5 y 6, los cuales se encuentran consignados en el Anexo A.

Se cuenta con una población ubicada en 54 barrios de estrato 4 y 5, de los cuales se toma una muestra inicialmente de 4 barrios: Maridíaz, Condominio Villa Vergel, Condominio Valle de Atríz y Conjunto Residencial Villa Campanella, los cuales están consignados en el Anexo B.

La demanda se analiza a través del plan estratégico comercial con los clientes potenciales que residen en los estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Pasto, enfocado bajo los siguientes parámetros exigidos para desarrollar el plan:

- Habitantes propietarios de vehículos particulares de uso familiar.
- Empleados, profesionales dependientes, profesionales independientes, amas de casa y pensionados.
- Conductores buenos y experimentados; mejor aún si tienen bonificación por buena experiencia.
- Preferiblemente que los conductores sean hombres o mujeres entre los 36 y 55 años de edad.
- Con el fin de realizar una excelente colocación o suscripción de pólizas, se definen los vehículos a asegurar que presenten las siguientes características:
- Vehículos de valores comerciales que oscilen entre los 15 y 40 millones de pesos.
- Vehículos de modelos recientes (últimos 10 años), modelo 95 en adelante.

- Marcas con respaldo como Mazda, Chevrolet, Renault, Ford, etc., donde sus repuestos son de fácil acceso en el momento de una indemnización por parte de la compañía.

Según datos del cuadro 20, los cuales fueron suministrados por el técnico de la sucursal, tomados de las estadísticas y del registro de vehículos asegurados, se determina que existen épocas donde se presenta una mayor demanda de vehículos asegurados y a su vez épocas donde la SINIESTRALIDAD es mayor que la producción en nuevos negocios.

En los meses de febrero, marzo y mayo se da el mayor número de suscripción de pólizas, son buenos meses para la sucursal, pero a su vez en los meses de enero (en este mes se realizan los carnavales de Pasto) abril y junio (época de semana santa y vacaciones escolares, la familia aprovecha para salir de viaje generalmente a Ecuador, Cali y Tumaco o los padres de familia prestan su vehículo al hijo menor de edad), es aquí donde se presentan las más altas reclamaciones.

**11.2.2 Descripción característica de los recursos requeridos.** Las técnicas a emplear son: La observación directa al personal de ventas que labora en la sucursal bajo la dirección del ramo automóviles con acompañamientos a través de las visitas realizadas a los clientes potenciales según el plan comercial y la oficina de la sucursal zonal de Seguros Bolívar Pasto con el fin de recolectar la siguiente información:

- Determinar la situación actual de la oficina para su respectivo análisis.
- Analizar el grado de capacitación y experiencia del personal de ventas vinculado a la sucursal.
- Métodos o estrategias comerciales de ventas utilizadas por la fuerza de ventas actual.
- Planeación de actividad a realizar en cada semana.
- Recursos con que cuenta la empresa para el desempeño de las diferentes actividades dentro de la sucursal.

## **12. PLAN DE ACCIÓN**

Este se desarrolla en forma secuencial, siguiendo un cronograma de actividades previamente analizado con el personal de ventas encargado de la ejecución del plan, se puede observar en el cuadro 31.

**Cuadro 31. PLAN DE ACCIÓN PARA LA SUCURSAL PASTO A PARTIR DE JUNIO DEL AÑO 2005**

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	IND. DE LOGRO	RESPONSABLE
Incrementar la colocación del producto automóvil Bolívar para lograr una mayor y mejor participación en el mercado.	Crear un grupo especializado para la colocación del producto automóvil.	Lograr una participación en el mercado de 10% para el primer trimestre del año 2006.	<p>- . Seleccionar (10) asesores para especializarlos en la colocación del producto.</p> <p>- . Capacitar al grupo con programas teórico-prácticos en el producto.</p>	<p>Mes de junio de 2005.</p> <p>Mes de julio y agosto de 2005.</p>	Videos, conferencias, ayudaventas, folletos, salón de capacitación, incentivos económicos para el asesor comercial.	no aplica	Gerente, director de ventas, asesores comerciales, analista de riesgos inspector de vehículos.

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>IND. DE LOGRO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Posicionar el nuevo producto automóvil bolívar en mejores niveles que los de la competencia.	Realizar competencia sana entre los asesores seleccionados para la colocación del producto automóvil.	Incrementar la PCC por asesor en este ramo por ende el promedio de sus comisiones.	- Enfocar al asesor para realizar una labor ágil y responsable frente al cliente y a la compañía.  - Realizar concursos internos para incentivar a la fuerza de ventas.	Mes de julio y agosto de 2005.  Cada mes premiar la gestión realizada	Cartas de presentación para el cliente, clínicas de venta.  Presupuesto interno.	Indice de efectividad en ventas: Numero de negocios realizados / numero de visitas en nuevos negocios.	Director de ventas, asesores comerciales.  Gerente, directores de ventas.

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>IND. DE LOGRO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Abarcar el mercado potencial del producto automóvil.	Identificar un mercado objetivo y potencial de la póliza automóvil.	A partir del mes de sep/2005 pasar de 5 a 8 vehiculos asegurados.  Cumplir la proyección mensual en nuevos negocios de automóvil \$11.000.000.	-Conseguir el listado de barrios de estrato 4, 5 y 6.  -Seleccionar los barrios para inicio del plan. - Definir las características de los clientes aptos para visitar.	Mes de julio de 2005.  Mes de julio de 2005.	Sistemas para efectuar cotizaciones, listado de barrios	Indice de gestion laboral: numero de visitas realizadas / numero de visitas programadas	Director de ventas, asesores comerciales, analista de riesgos.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	IND. DE LOGRO	RESPONSABLE
Disminuir la siniestralidad, logrando llegar a un 42% a dic/2005.	Implementar dispositivos de seguridad gratuitos para los clientes del producto automóvil bolívar.	Lograr un convenio con un proveedor de dispositivos de seguridad al mejor costo y calidad.	<p>- Realizar visitas para cotizar en los diferentes establecimientos que ofrecen dispositivos de seguridad para vehiculos.</p> <p>- Escoger la mejor oferta en cuanto a calidad y precio para el cliente y la cia.</p>	<p>Mes de agosto de 2005.</p> <p>Mes de agosto de 2005.</p>	Solicitud de cotizaciones	No aplica	Director de ventas, jefe técnico de la sucursal.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	IND. DE LOGRO	RESPONSABLE
Disminuir la siniestralidad, logrando llegar a un 42% a dic/2005.	Efectuar programas de concientización a los clientes actuales de la póliza automóvil.	Lograr que a dic/2005 el 50% de los clientes actuales de la póliza automóvil tengan alarma en su vehículo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado mensual de renovaciones.</li> <li>- Enviar a cada cliente del listado de renovación una carta modelo sobre la siniestral. en el dpto.</li> <li>- Efectuar visitas a los clientes de renovación para informarles sobre el convenio con Electro Moncayo.</li> </ul>	Cada mes a partir del mes de agosto de 2005 hasta agosto de 2006.	<p>Cartas de concientización sobre la siniestralidad.</p> <p>Cartas de invitación a los clientes para instalación de alarma, a través del convenio.</p>	Numero de clientes actuales visitados / numero de alarmas instalada.	Director de ventas, asesores comerciales propietario de Electro Moncayo.

### 13. MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN

El presente estudio es viable, siempre y cuando se cuente oportunamente con los recursos humanos y físicos para ejecutar el plan de direccionamiento comercial.

Con la implementación de las estrategias propuestas, resultado de esta investigación se buscará concientizar a los clientes actuales y posibles clientes de los beneficios que se obtienen al invertir en el seguro de automóvil de la compañía, al igual informar a la población a través del plan estratégico sobre el índice de accidentalidad y hurto que se presenta actualmente en la ciudad de Pasto, debido a los cambios sociales que vive el país, de esta manera se aspira encontrar la satisfacción del cliente por recibir el beneficio económico de la indemnización, el apoyo y servicio de una compañía que le brinde tranquilidad y respaldo en esos momentos en que más se necesita, es decir en el siniestro, como puede ser un accidente, un robo, una varada, etc.

Todo esto con el fin de elevar la productividad en la sucursal con el seguro de automóvil, a través de una buena colocación de pólizas, que por ende traerá como resultado el incremento de las comisiones a los asesores y la disminución o prevención de la siniestralidad.

**Planeación y Estrategias.** Para llevar a cabo un tipo de estrategia que logre incrementar el nivel de productividad con el actual seguro AUTOMÓVIL BOLÍVAR para la sucursal Pasto, primero se efectúa una reunión con los asesores que conforman la fuerza de ventas de la sucursal, donde a cada uno se le entrega la encuesta presente en el anexo C. A continuación en el cuadro 31 se detallan las respuestas de los asesores comerciales a la encuesta realizada por la sucursal Pasto.

**Cuadro 32. Respuestas a encuesta realizada a los asesores de la sucursal Pasto**

Pregunta Respuesta	1	%	2	%	3	%
a)	9	30%	5	17%	10	33%
b)	6	20%	9	30%	6	20%
c)	15	50%	16	53%	14	47%
Total	30	100%	30	100%	30	100%

En el cuadro 32 se puede observar que el 50% de los asesores no tienen un conocimiento total de lo que es el producto póliza automóvil, el 53% no manejan bien las objeciones frente a una entrevista con un cliente que requiera de este seguro y el 47% de los asesores manifiestan que la barrera comercial con la que se han encontrado, es que otras compañías aseguradoras ofrecen como valor agregado dispositivos de seguridad gratuitos, con los que la sucursal Pasto no cuenta.

En primera instancia y de acuerdo al resultado de esta encuesta se efectúa reunión de fuerza de ventas el día 13 de junio de 2005 donde se programa una capacitación general tanto en técnica de ventas como en conocimiento de la póliza automóvil para los días 20 a 24 del mismo mes, logrando con esto mejorar los conocimientos a los asesores y despejar las dudas que se presentan al momento de ofrecer el seguro, también con ello se concluye que la fuerza de ventas no debe especializarse en un solo ramo sino deben ser asesores integrales para clientes integrales, esto quiere decir que un asesor profesional de la sucursal está en capacidad de brindar la información requerida por un cliente que presente vinculaciones en otros productos, de esta manera se evita perder nuevos negocios y que el cliente experimente en otra compañía, por no haber encontrado el servicio o información con su mismo asesor y compañía.

En segunda instancia, al conocer uno de los factores comerciales con los que se encuentran los asesores: no contar con dispositivos de seguridad gratuitos para los clientes en la sucursal Pasto (cabe anotar que la compañía sí tiene estos servicios como valor agregado pero solo en ciudades de alto riesgo), se opta por crear un convenio con una empresa de conocida trayectoria en la ciudad de Pasto ‘ELECTRO MONCAYO‘,

ubicada en la Calle 16C número 39-11 Avenida Panamericana, de esta manera se otorga para los clientes de la sucursal descuentos especiales en el sistema de alarmas, obsequiando, una vez instalada la respectiva alarma, el sistema de MARCACIÓN GRATUITA para el vehículo. Ver anexo D.

En el anexo E se observa que el convenio sirve para dar a los clientes un valor agregado dentro del plan estratégico comercial. En la carta comercial se detalla claramente el descuento que obtendrá el cliente al momento de instalar la alarma a su vehículo, un descuento que oscila entre \$30.000 y \$40.000, y donde la marcación para una persona particular, actualmente tiene un costo de \$30.000, mientras que para el cliente de Seguros Bolívar será GRATUITA.

Es importante resaltar que debido a los siniestros avisados y pagados informados en reunión de comité técnico, llevado a cabo el día en el mes de enero del año 2005, se decide tomar como medida preventiva para reducir el índice de siniestralidad en hurto lo siguiente: todo cliente que renueve su póliza de automóvil con la sucursal debe estar en condiciones de instalar la alarma a su vehículo, por consiguiente en adelante todo nuevo negocio que suscriba la póliza de automóvil debe contener alarma o adquirirla a través del convenio con la empresa Electro Moncayo. Esta información se suministra a la fuerza de ventas más como una forma de prevención que un requisito para el cliente.

Para el plan de estratégico comercial se lleva a cabo una serie de estrategias con el ánimo de crear conciencia en las personas que conducen de lo que implica un siniestro, el cual se puede observar en los anexos E, F, G y de las consecuencias que trae el no tener asegurado su vehículo; se diseña la carta de presentación y acercamiento a los clientes actuales y potenciales del seguro anterior PÓLIZA AUTOMÓVIL BOLÍVAR, detallando de una manera clara y con términos fáciles para el entendimiento de las personas, los beneficios y coberturas que ofrece esta póliza, además brinda información estadística de los índices de siniestralidad en hurto presentados en el primer semestre del año 2004, carta que se registra en el anexo H.

En la parte inferior de la carta se detalla el nombre del asesor que esta encargado de la zona residencial a trabajar, cabe destacar que inicialmente el plan comercial lo efectúa el grupo de automóviles; de esta manera el cliente prospecto tiene la oportunidad de contar con un servicio personalizado, serio y efectivo.

A cada asesor se le asigna un barrio para cubrirlo comercialmente, él y junto con el director comercial realizan el contacto con el presidente de la junta de administración como primer acercamiento, en lo posible obtener un listado de las personas que habitan en el barrio o condominio y que posean vehículo, con esta información se entregan las cartas personalizadas, de manera se orienta al asesor a adquirir un compromiso más con su labor y a empezar a prospectar de una forma más ágil y efectiva, logrando que el asesor tenga agresividad comercial.

El segundo paso es el contacto telefónico que el asesor hace con el prospecto, donde busca centrar la atención del posible cliente en el servicio personalizado, de esta manera debe concretar una cita de entrevista con la persona interesada; en la visita el asesor debe reunir los datos referentes al vehículo para su posterior cotización en la oficina.

Después y con la cotización realizada, el asesor consigue por parte del cliente un compromiso para efectuar el cierre del negocio, lo que implica el pago de contado o la financiación de la póliza. En este aspecto periódicamente se efectúan cursos y clínicas de ventas donde se refuerzan estrategias para tal fin.

## 14. SEGUIMIENTO AL PLAN

**Cuadro 33. Cronograma mensual de actividades de Junio a Diciembre año 2005**

ACTIVIDAD/ FECHA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
REUNION FUERZA DE VENTAS GRUPO AU	X														X																
CLINICA DE VENTAS Y CAPACITACION EN AU		X						X																							
CONTACTO CON JUNTA DE ADMINISTRACION		X	X																												
DISTRIBUCCION CARTAS COMERCIALES				X		X	X	X																							
CONTACTO TELEFONICO CON LAS PERSONAS								X	X	X																					
CONTACTO DIRECTO CON POSIBLES CLIENTES									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
ENTREGA DE PRESUPUESTOS SEG. VEHICULO										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
RESULTADOS CIERRE DE VENTA													X	X	X	X	X	X				X									
ENTREGA RESULTADOS PLAN DE PRODUCTIV.	X	X	X			X		X	X	X			X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

METAS	
META MENSUAL NUEVOS NEGOCIOS	8
META PROYECCION EN PRIMAS N.N.	\$ 11.000.000

De acuerdo al CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES presentado en el cuadro 33, cada asesor presenta diariamente el reporte de resultados del plan de productividad.

**Cuadro 34. Seguimiento Plan Estrategico Comercial del Seguro Automóvil Bolívar**

ASESOR :		DIRECTOR :					
RAMO : POLIZA AUTOMOVILES							
FECHA LLAMADA	NOMBRE POSIBLE CLIENTE	Nro. TELEFONO	RESPUESTA		FECHA CITA	No. COTIZACION	OBSERVACIONES
			SI	NO			

Para lograr un verdadero seguimiento, se crea el SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL, el cual se detalla en el cuadro 34, aquí el asesor debe consignar toda la información referente a la gestión diaria realizada destacando las observaciones importantes, de esta manera el mismo asesor califica su gestión y su

crecimiento comercial, de acuerdo al número de respuestas positivas o negativas que se presenten.

**Cuadro 35. Radicador de solicitud cotizaciones**

GRUPO :		SEGUROS COMERCIALES				MES: _____			
No.	FECHA SOLICITUD	HORA	CLAVE ASESOR	NOMBRE DEL CLIENTE	VALOR ASEGURADO	VALOR PRIMA	FIRMA ASESOR	FECHA RESPUESTA	OBSERVACIONES
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

En el cuadro 35 se registra Inicialmente y como una forma de conocer los resultados del plan comercial para el director de ventas se crea el radicador para solicitud de cotizaciones, de esta forma cada asesor debe consignar toda la información necesaria acerca de la cotización solicitada y con la clave respectiva, con ello se puede lograr una base de los posibles negocios a realizar y del trabajo efectuado por el asesor.

De acuerdo al Cronograma de Actividades durante los meses Julio y Agosto se realizan reuniones de grupo brindando oportunidad a los asesores de informar sobre los resultados del su plan, la gestión efectuada y cada uno aporta conocimientos de acuerdo a la experiencia vivida para mejorar en el contacto personal o en el cierre de la venta con los clientes. Se debe tener en cuenta la asistencia a estas reuniones para evaluar el compromiso del grupo.

Para un mejor seguimiento de gestión de cada asesor en el cuadro 36, el director del producto debe consignar mensualmente la producción mensual por asesor de su grupo como la producción de los demás grupos, en este caso grupos especializados en Capitalización y Vida, con esto se puede detectar claramente que gestión esta realizando el asesor, como está distribuyendo su tiempo, si está trabajando en la búsqueda de nuevos negocios o dedicado a la conservación de su cartera, la cual esta representada en las renovaciones.

**Cuadro 36. Producción mensual por asesor**

MES: _____ AÑO 2005										
<b>CONSEJERO</b>	<b>SEGUROS COMERCIALES</b>						<b>OTROS PRODUCTOS</b>			
	<b>NUEVOS NEGOCIOS</b>			<b>RENOVACIONES</b>			<b>CAPITALIZAC</b>		<b>VIDA</b>	
	<b>No.</b>	<b>RAMO</b>	<b>Vr.</b>	<b>No.</b>	<b>RAMO</b>	<b>Vr.</b>	<b>No.</b>	<b>Vr.</b>	<b>No.</b>	<b>Vr.</b>
Alban & Varona Ltda.										
Bacca Rosalba										
Delgado Mercedes										
De Padilla Olga										
Eraso Miriam										
Garzón María elena										
Jimenez Harold										
Jurado Bertha Isabel										
Merino Jimmy										
Murillo Claudia										
Ordoñez Diego Bólvivar										
<b>TOTALES</b>										

En el cuadro 36 se detalla la producción mensual por asesor, de esta manera se determina rápidamente la gestión para los asesores que no cumplen con la proyección para el plan.

## 15. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

**Indicadores de cumplimiento.** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los datos que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc..*

**Indicadores de evaluación.** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los datos y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.*

**Indicadores de eficiencia.** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los datos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

**Indicadores de eficacia.** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los datos que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

Existen tres grandes tipos de normas para hacer la evaluación del desempeño en las empresas:

**NORMAS DE EFECTIVIDAD:** Son las que miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de venta según la segmentación de la compañía.

**NORMAS DE EFICIENCIA:** Son normas relacionadas con los costos relativos.

**NORMAS DE EFECTIVIDAD - EFICIENCIA:** Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

Existen normas o indicadores que miden el desempeño de ventas, el desempeño de los costos y las que muestran el desarrollo de las utilidades.

### INDICADORES DE EFECTIVIDAD

Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad.

**Ventas totales:** Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.

**Ventas por línea de producto:** Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.

**Ventas por zona geográfica:** Cantidad total de ventas según el lugar. Dependiendo de la magnitud de la empresa se pueden obtener datos de ventas en países, regiones, localidades, o tiendas.

**Ventas por vendedor:** Este criterio, sirve además para hacer la evaluación del personal de ventas.

**Ventas por tipo de cliente:** Determinar si el comprador es corporativo, consumidor final, consumo del Gobierno etc.

**Ventas por segmento del mercado:** Importante con este indicador tener claros los criterios de segmentación: Sexo, Edad, Educación o escolaridad y nivel de ingresos.

**Ventas por tamaño del pedido:** Este indicador sirve mucho para determinar, los tipos de compradores más importantes y los nichos de mercado. Gracias a este indicador se pueden determinar las políticas de preferencias: (clientes especiales promociones, descuentos, atención personalizada, etc).

**Ventas por intermediario:** Este indicador nos sirve para determinar, con quién debemos hacer alianzas y qué tipos de intermediarios se ajustan a los productos de la empresa. (almacenes de retail, grandes distribuidores, ventas a través de familias, etc).

**Participación del mercado (market share):** Determina la posición relativa de la empresa frente a sus competidores.

**Cambio porcentual en las ventas:** Determina si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio.

Un seguimiento adecuado de los indicadores de gestión de la empresa, permite detectar rápidamente los errores en que incurre la empresa, ahorrando y mejorando la efectividad en el largo plazo.

- **Criterios de satisfacción de los clientes:**

**Cantidad comprada:** Cantidad consumida de producto por cada cliente o usuario.

**Grado de lealtad a la marca:** Determinar si el comprador es frecuente, y habitual, o si es ocasional.

**Índices de repetición de compra:** Determinar con qué frecuencia el comprador necesita, compra y utiliza el producto.

**Calidad percibida:** Determinar la noción de calidad del producto y también la imagen de la empresa si es el caso.

**Imagen de marca:** Aceptada o no aceptada, conocida o desconocida etc.

**Número de quejas y reclamos:** Este indicador, se utiliza mucho para determinar la capacidad de servicio al cliente de la empresa.

**INDICADORES DE EFICIENCIA:**

Los indicadores de eficiencia se relacionan estrictamente con los costos y siguen los mismos parámetros que las ventas:

**Costos por producto o línea de producto:** Importante determinar aquí el impacto de costos de transporte y distribución.

- **Costos por zona geográfica:**

**Costos por vendedor:** Sirven también para evaluación del desempeño del trabajador.

**Costos por tipo de cliente:** Generalmente los costos aumentan si el comprador es corporativo en la presentación del producto, pero disminuyen debido al volumen de venta.

- **Costos por segmento de mercado:**

**Costos por tamaño de pedido:** Relacionado con el ítem 5.

**Cambio porcentual en costos:** Este indicador es clave para determinar la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

## 15.1 INDICADORES PARA LA SUCURSAL PASTO

**Cuadro 37.** Indicadores de la sucursal Pasto

INDICADOR	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	ESTAN DAR	PERIODICIDAD
Visitas realizadas por vendedor	$\frac{\text{No. visitas realizadas}}{\text{No. visitas programadas}} \times 100$	Asesores Comerciales	10	Mensual
Negocios efectuados por vendedor	$\frac{\text{No. negocios realizados}}{\text{No. visitas realizadas}} \times 100$	Asesores Comerciales	2	Mensual
Cotizaciones realizadas	$\frac{\text{No. de cotizaciones solicit.}}{\text{No. visitas realizadas}} \times 100$	Asesores Comerciales	5	Mensual
Cantidad de referidos por vendedor	$\frac{\text{No. referidos conseguidos}}{\text{No. clientes visitados}} \times 100$	Asesores Comerciales	20	Mensual
Alarmas instaladas	$\frac{\text{No. alarmas instaladas}}{\text{No. de cartas entregadas}} \times 100$	Director Comercial, Técnico	5	Mensual
Cumplimiento de proyección en nuevos negocios	$\frac{\text{No. negocios realizados}}{\text{Proyección requerida en Nuevos negocios}} \times 100$	Asesores comerciales	8	Mensual
Clientes perdidos por vendedor	$\frac{\text{No. de cancelaciones}}{\text{Total de clientes en autos por vendedor}} \times 100$	Director Comercial, Asesores	1	Mensual

## **16. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **16.1 DESCRIPCIÓN DE POSIBLES RESULTADOS**

El Cuadro 20 se toma como base para el inicio del plan, el promedio en número de negocios a junio de 2004, indica un número de 5 nuevos negocios por mes. Teniendo en cuenta esta información y aplicando el Plan Estratégico Comercial para la sucursal Pasto se espera:

- Pasar de 5 a 8 vehículos asegurados por mes a partir de Septiembre de 2005.
- Vincular clientes preferiblemente con bonificación por buena experiencia.
- Lograr mensualmente con el grupo cumplir la meta de proyección de \$11.000.000 en valor de primas para nuevos negocios a partir de Septiembre de 2005.
- Abarcar el mercado total de clientes actuales invitándolos a través de las cartas a tomar conciencia sobre lo que implica un siniestro, y de esta manera ir concientizando a los clientes de instalar los dispositivos de seguridad en su vehículo.
- A diciembre 31 de 2005 la fuerza de ventas, incluidos asesores novatos deben estar totalmente capacitados y entrenados en la colocación del producto automóvil para salir al año 2006 con la continuación del Plan Estratégico Comercial en otros sectores de la ciudad de Pasto.
- Por último se destaca que el índice de siniestralidad a Junio/2004 reportaba una cifra del 56%, cuadro 20, la cual estaba por superar el límite exigido por la compañía que es del 65% al finalizar el año. Al culminar el plan para el año 2005 (mes de Diciembre) se espera que la sucursal presente una siniestralidad del 42%, lo cual disminuye notablemente la cifra inicial en un 14 %.
- Se espera que la sucursal Pasto continúe el convenio con la empresa “ELECTRO MONCAYO”, hasta que la propia empresa cuenta con dispositivos gratuitos para sus clientes, logrando en un 80% de los clientes actuales la instalación de la alarma como dispositivo de seguridad.

## **17. PUNTOS CRÍTICOS O ACTIVADORES**

### **17.1 ACTIVADORES**

- La imagen de la compañía y del grupo Bolívar en la ciudad de Pasto.
- Las estadísticas actuales respecto al hurto de vehículos presentados en el departamento de Nariño y el incremento de accidentes de tránsito en la ciudad de Pasto.
- La disposición por parte de los asesores para realizar el plan comercial.
- El convenio realizado con la empresa de alarmas Electro Moncayo de la ciudad de Pasto.
- Las experiencias negativas vividas por algunas de las personas contactadas respecto a otras compañías de seguros en la región, especialmente, el servicio prestado en el momento de la reclamación.
- Los clientes que presentaban bonificación por buena experiencia en otra compañía aseguradora.

### **17.2 PUNTOS CRÍTICOS**

- La centralización de aprobación y demás procesos en la ciudad de Bogotá.
- Cotizaciones con un mayor precio de la compañía Seguros Bolívar frente a la competencia.
- Falta de cultura de la inversión en un seguro de automóvil vs. el costo por pérdida o daño de un vehículo.
- Falta de diversificación en el portafolio de productos de los clientes de la compañía por parte de los asesores.

## 18. CONCLUSIONES

La realización de este trabajo es importante, ya que ayuda a empresas del sector asegurador en la región nariñense a consolidar más su mercado y colocar su producto automóvil de una manera más profesional y efectiva, teniendo en cuenta las políticas de cada compañía y las mejoras que se pueden realizar al actual producto para que este sea más competitivo.

Para concluir se hace referencia a las preguntas iniciales y objetivos que originaron este trabajo. Se efectúa confrontación con el fin de definir las conclusiones finales.

### **1. Día a día la falta de conciencia por parte de los conductores al hacer uso de sus vehículos y donde la mayoría son responsables de los múltiples accidentes que se presentan, contribuye para que las compañías aseguradoras creen nuevas políticas de restricción en la suscripción de los mismos.**

Respecto a este punto se encuentra que son realmente pocas las personas que tienen conciencia de lo que significa un SEGURO DE AUTOMÓVIL, se cree que al tener asegurado el vehículo tanto el bien como la vida están protegidas, solo por el hecho de saber que la compañía de seguros asumirá el gasto en el mayor porcentaje. Es por ello que la sucursal Pasto a raíz del desarrollo de este plan ha tomado medidas de restricción para la suscripción de algunos vehículos, entre las cuales se encuentran: asegurar preferiblemente vehículos con conductores que presenten bonificación de buena experiencia, no asegurar vehículos tipo campero, excepto el cliente que presente vinculaciones en la entidad, referenciar al cliente prospecto para conocer que actividad y ritmo de vida acostumbra a llevar.

Actualmente compañías como Liberty, Mapfre y Seguros del Estado en la ciudad de Pasto han determinado no aceptar vehículos de la línea Renault 9, ya que es una de las marcas que presentan mayor índice de siniestralidad en hurto durante los últimos dos años (2003-2004), la compañía analizó las estadísticas nacionales y opta por la misma política.

### **2. El desconocimiento de las estadísticas actuales presentadas en hurtos de vehículos en las personas visitadas por los asesores en la ciudad de Pasto.**

Las cartas de presentación de la póliza automóvil Bolívar distribuidas durante la gestión realizada por los asesores del ramo en los meses de Julio y Agosto, brindaron claridad a los posibles clientes de las coberturas y beneficios que presenta este seguro, sirviendo como apoyo a la labor del consejero, ya que causa inquietud a las personas visitadas por el incremento en el índice de robos de vehículos en la ciudad. De este plan a la fecha se han entregado 87 cartas, con las cuales se han asegurado 18 vehículos que cumplen con las características iniciales de suscripción para la sucursal Pasto. La respuesta de las personas restantes fue el aplazamiento del seguro por motivos económicos y otros el hecho de creer no necesitarlo.

### **3. Respuesta por parte de los clientes respecto a la instalación de la alarma en su vehículo asegurado a través del convenio con Electro Moncayo.**

Este convenio sirve de ayuda en la labor comercial que se efectuó durante los meses de julio y agosto, puesto que aquellos clientes que no presentaban un dispositivo de seguridad en anteriores renovaciones recibieron la carta donde se les invitaba a efectuar el trámite de instalación con un descuento comercial y el obsequio de la marcación ante la empresa de alarmas Electro Moncayo, invitación que fue bien recibida por parte de los asegurados, puesto que el asesor manifiesta la actitud del cliente frente a la propuesta de la sucursal, cabe destacar que un buen argumento ante el cliente es: antes de ser un requisito de la sucursal es una forma de prevención y ayuda para el asegurado.

De este convenio se han entregado 31 cartas de invitación a la instalación del dispositivo, de las cuales la empresa Electro Moncayo hasta el cierre del mes de Septiembre ha efectuado 11 instalaciones entre nuevos negocios y renovaciones, las restantes tienen un tiempo de treinta días para solicitar la instalación.

### **4. Experiencias de los asesores en torno al nivel de conocimiento adquirido y puesto en marcha en el Plan Estratégico Comercial.**

En primer lugar, el nivel de conocimiento de los asesores inicialmente era muy bajo, aunque tenían conocimientos no los ponían en práctica, es por ello que durante los dos meses: julio y agosto se efectúan capacitaciones y clínicas de ventas para desarrollar la agresividad comercial en el asesor y una práctica más investigativa que técnica en el momento de efectuar la venta, las clínicas ayudan a desarrollar la mentalidad del asesor en cuanto a brindar aportes e ideas según experiencias vividas en las ventas, de esta manera el grupo se siente más relajado y abierto a nuevos cambios y conocimientos.

Se despierta en el grupo de automóviles especialmente, la manera de crear estrategias comerciales individuales que los lleven a prospectar efectivamente y tratar grupos masivos, perdiendo así el miedo a las objeciones, en este caso las reuniones de las juntas de administración con los habitantes de un barrio.

Los asesores aprenden a realizar ventas cruzadas, logrando que clientes vinculados a través de un producto y que conocen la entidad, tengan la oportunidad de adquirir otro seguro según su necesidad.

Después de realizado el plan comercial durante los meses julio a Octubre se concluye que en la ciudad de Pasto hay un mercado atractivo por trabajar en la suscripción de la póliza automóvil, donde el asesor juega el papel más importante en la mejora continua del índice de siniestralidad y crecimiento de la producción para la sucursal de Seguros Bolívar Pasto, ya que este es quien inicialmente estudia al cliente y lo presenta a la entidad.

La conveniencia por parte de la sucursal de brindar información a los clientes actuales y potenciales acerca de los índices de siniestralidad en la región, crean conciencia en las personas de lo que significa tener asegurado parte de su patrimonio, en este caso el vehículo. Esto ayuda a la imagen de la compañía y especialmente de la sucursal, ya que el cliente siente la preocupación que tiene la compañía por mantenerlo informado a través de un servicio personalizado.

## 19. RECOMENDACIONES

En primer lugar, sería muy importante continuar realizando estudios de asegurabilidad en el producto seguro de automóviles, con el fin de recolectar más evidencias que contribuyan a una creciente comprensión de lo que implica asegurar vehículos con conductores sin ningún tipo de garantía para las compañías aseguradoras.

El proceso del plan debe seguir para alcanzar el objetivo trazado de disminuir notablemente el índice de siniestralidad en la sucursal Pasto e incrementar la producción del ramo de automóviles a través de la suscripción de pólizas que cumplan con las políticas de mercado definidas en esta investigación, de ello depende el manejo y control que se tenga de los asesores, porque en este caso lo más importante no es el beneficio económico que pudiera recibirse por las primas devengadas de las pólizas, sino el beneficio que obtenga la sucursal Pasto de contar con un buen riesgo, a través de una prospectación efectuada anteriormente por el asesor. Nada se gana con asegurar hoy un vehículo sin conocer las actividades de su conductor, puesto que al siguiente día se puede convertir en una indemnización.

Así cambien las condiciones de la compañía Seguros Bolívar a nivel nacional, para la sucursal Pasto es ventajoso tener sus propias políticas de suscripción de acuerdo al mercado y siniestralidad de la ciudad.

En estos momentos la continuidad en la selección del riesgo para la sucursal es esencial, puesto que no puede caer en el error de asegurar vehículos por la presión de mejorar la productividad, conociendo que a corto plazo las indemnizaciones por siniestro podrían ser tres veces más altas que las primas recibidas.

Como ultima recomendación es necesario que el área directiva y administrativa de la sucursal siga contribuyendo con los asesores en la búsqueda de mercados objetivos y potenciales para la póliza automóvil, con capacitaciones y clínicas de ventas acerca del mencionado producto.

## BIBLIOGRAFÍA

COMPENDIO TESIS Y OTROS TRABAJOS DE GRADO. Tesis y otros trabajos de grado Bogotá: ICONTEC., 2005-2006.

QUIJANO VODNIZA, Armando José, Mecanismos e instrumentos para la planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación. San Juan de Pasto: CESMAG, 2001. 129 p.

BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando, Plan Estratégico Financiero. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño-Programa administración de empresas, 1998.

FRED R. DAVID, La Gerencia Estratégica. Octava reimpresión de Legis, 1994.

LOZANO BONILLA, Fernando, La Investigación: Una forma de mirar la cotidianidad. Bogotá: Edición Indo-American Press Service – Editores. 127 p.

CERÓN BURBANO, Mónica, Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para los Seguros. San Juan de Pasto: Universidad Cooperativa de Colombia, 1999. 75 p.

MENDEZ, Adriana, Póliza Automóvil. Bogotá: Gerencia Nacional de Capacitación - Fasecolda, 1999. 86 p.

LEAL PÉREZ, Hildebrando, Código de Comercio. Ediciones Fundación Jurídica Colombiana, 1992. 1.021 p.

ORTIZ ANAYA, Héctor, Análisis Financiero Aplicado. Bogotá: Editorial D`Vinni Ltda., 1998. 728 p.

URIBE E., Alberto Hernán de J, Mercadeo Proactivo. Medellín: Editorial Marín Vieco Ltda., 1997. 174 p.

KOTTER, John Phillip, El líder del cambio “un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo”. México: Editorial Mc. Graw Hill., 1997. 207 p.

FASECOLDA, página web. [www.fasecolda.com](http://www.fasecolda.com)

INTERNET.

# ANEXOS