

Plan estratégico dirigido a la empresa Seguros La Equidad en tiempos del covid-19

Strategic plan aimed at the company insurance equity in times of covid-19

Cindy Yadira Blanco¹
Maryi Gelviz¹
Betzabe Correa Ramirez¹
Nury Gisela Sandoval Sanguino¹
Sandra Milena Trillos Ortiz¹
Javier Mauricio García Mogollón²

Estudiantes 10 Semestre Administración de Empresas¹
Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales
Universidad de Pamplona

Docente del Programa de Administración de Empresas²
Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales
Universidad de Pamplona.

Infométrica | Serie Sociales y Humanas

Resumen

En desarrollo de este proyecto tiene como finalidad realizar un diagnóstico a la entidad Equidad, ejercicio académico que permitirá realizar un análisis de pasado, presente y futura de la empresa mencionada al inicio. Dentro de los objetivos que se desarrollaron inicialmente se busca conocer a través de la reseña historia como surgió la organización, posteriormente el siguiente objetivo de proyecto fue realizar un diagnóstico utilizad la DOFA para que se lograra llegar al último objetivo con la intención de presentar una propuesta estratégica que le permita a la empresa proyectarse a través de herramienta de prospectiva. En este trabajo se realizó un análisis documental fundamentados en los siguientes autores: Beltran y Feliciano (2017), Berrio, Pérez, y Brito(2017); Ortega y Lozano (2016); Rodríguez y Suárez (2017), Vanegas, Valencia y Valencia (2016). En este ejercicio se logró tener una postura multidisciplinar que permitió entender la situación del problema desde el inicio de diagnóstico utilizando unas varias matrices que permitieron ver un panorama real de la situación de la organización. Al final del trabajo de presentan recomendaciones y conclusiones del proyecto.

Abstract

The purpose of this project is to carry out a diagnosis of the Equity entity, an academic exercise that will allow an analysis of the past, present and future of the company mentioned at the beginning. Among the objectives that were initially developed, it is sought to know through the history review how the organization emerged, later the next project objective was to make a diagnosis using the SWOT to achieve the last objective with the intention of presenting a proposal strategic that allows the company to project itself through a prospective tool. In this work, a documentary analysis was carried out based on the following authors: Beltran and Feliciano (2017), Berrio, Pérez, and Brito (2017); Ortega and

Lozano (2016); Rodríguez and Suárez (2017), Vanegas, Valencia and Valencia (2016). In this exercise, it was possible to have a multidisciplinary stance that allowed understanding the problem situation from the beginning of the diagnosis using several matrices that allowed us to see a real panorama of the organization's situation. At the end of the work they present recommendations and conclusions of the project.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin realizar una consultoría a la empresa seguros la equidad, compañía que se dedica a la venta de seguros de vida, seguros generales, seguros de autos. Su objetivo se basa en desarrollar un plan estratégico de fortalecimiento frente al covid-19 para la empresa; a través de la formulación de estrategias de desarrollo de productos, asimismo de proponer estrategias direccionadas a la penetración del mercado y por último de proyectar la prospectiva a mediano plazo para la empresa. Esto se llevará a cabo mediante la identificación de los factores internos y externos que presenta la empresa, además, de analizar en las áreas o departamentos las falencias y/o debilidades que se presentan, para posteriormente proponer dichas estrategias que permitan el mejoramiento a las falencias detectadas en seguros la equidad. Además se indica que los datos internos de la empresa son fuente de información suministrada por los socios de la empresa y los datos externos son fuente consultadas en línea o datos secundarios, que son investigados por el grupo de trabajo para el complemento de la respectiva información.

Por otro lado se determina que esta consultoría empresarial es realizada mediante un estudio en las diferentes áreas que componen la empresa, los cuales son importantes para la construcción del análisis y evaluación respectiva de seguros la equidad; asimismo se presenta una investigación profunda en relación a los factores internos y externos con el fin de comprender la situación actual que presenta la empresa, detectando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que son el motivo evaluativo para llevar a cabo dicho análisis; de otra forma, se determina que el objetivo del trabajo se enfoca en ampliar y adquirir los conocimientos en las diferentes áreas la cual se estudiará a través de dicha consultoría empresarial, además se identifica que la otra importancia se basa en la experiencia que se va lograr y alcanzar en el transcurso del desarrollo de la consultoría empresarial.

Reencuentro crítico de la historia de la empresa.

Seguros la equidad fue establecida hace 50 años, su fundador ERNESTO ROJAS GAONA, es un organismo cooperativo colombiano privada constituido por dos aseguradoras: La Equidad Seguros Generales y La Equidad Seguros de Vida, la cual incluye la Administradora de Riesgos Laborales.

Hablar de Seguros La Equidad, en la actualidad, es adentrarse en el posicionamiento exitoso y acertado de una sociedad emprendedora que se inicia como una cooperativa solidaria para apoyar a las comunidades más vulnerables de una entidad, que poco a poco se amplificó a una región y hoy, después de 50 años, se ha extendido a ser una aseguradora que llega a otros aspectos de la vida en sociedad, como la cultura, el deporte, la protección laboral, entre otros.

Para conocer y profundizar en la vida empresarial de esta organización se debe tener una mirada al pasado que indique como fueron los pasos de la misma, basada en la información suministrada por la página web de Seguros La Equidad.

En 1970 la Equidad Seguros se constituyó en Cartagena, en la Asamblea de Ascoop (Asociación Colombiana de Cooperativas) e inició actividades el 1º de abril con seis trabajadores. 10 años después se crearon redes propias en seis ciudades y se participó en la fundación de siete entidades cooperativas haciéndose miembro de cuatro organizaciones internacionales cooperativas.

Según la nueva Declaración de Identidad Cooperativa, adoptada en Manchester, Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, organismo de integración de las cooperativas de todo el mundo, reseñado por la web gerencie.com (2017), “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (Parr. 5)

Con esta información se puede definir que una cooperativa busca atender y satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, de salud, educación y culturales mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática, por ello, en necesidad de extender el bienestar

de sus afiliados, La Equidad adquiere una casilla en el Torneo Hexagonal del Olaya para participar en torneos de fútbol de la capital de la República.

En la búsqueda incesante de seguir siendo una organización integral que no sólo apoye las estrategias financieras y deportivas, en 1990, Se crea la Fundación La Equidad Seguros para el desarrollo de la solidaridad- Fundequidad. Nacen las aseguradoras Generales y Vida incluyendo en esta última la Administradora de Riesgos Laborales ARL.

Cabe destacar, que una empresa que se fortalece a medida que crece económicamente y paulatinamente busca el quehacer de brindar sustentabilidad en la vida del ser humano en una sociedad determinada, en el año 1993 La Equidad inicia su fuerte compromiso ambiental premiando las buenas prácticas empresariales cooperativas con el premio “Día de la Equidad y el Medio Ambiente”.

Con estos avances en 2003 La Equidad Seguros obtiene certificación de calidad ISO 9001-2000 en la prestación de servicios de Seguros de Vida y Seguros Generales.

El aspecto deportivo ha sido sinónimo de cooperativismo, de apoyo, por ello, el Club Deportivo La Equidad, ha sido un enfoque y un modelo de estructura y organización; es así, que en el 2005, El Club Deportivo asciende a la Primera División del Fútbol Profesional Colombiano.

En el año 2006, La Asociación Americana de Cooperativas y Mutualidades de Seguros otorgó a La Equidad Seguros el premio a la Responsabilidad Social Corporativa.

Para el 2008, El Club Deportivo La Equidad es campeón de la Copa Colombia y representa al país en la Copa Sudamericana. La Aseguradora decide apoyar al proyecto forestal de Ecoop Cooperación Verde con el apoyo de 15 cooperativas.

El éxito de Seguros La Equidad ha sido un modo de emprendimiento de apoyo y de búsqueda de oportunidades para beneficiar a sus afiliados y a toda su comunidad. En el año 2011 La Equidad Seguros recibe el galardón máximo de los Global Awards For Cooperative Excellence en la categoría de grandes cooperativas-otorgado por DOTCOOP y al siguiente año recibe el sello 100% Cooperativa, este mismo

año a La Equidad Seguros, le fue otorgado el certificado de Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2005 para Vida y Generales.

En el 2014, La Equidad Seguros recibe el galardón máximo de los Global Awards For Cooperative Excellence en la categoría de grandes cooperativas-otorgado por DOTCOOP y al siguiente año recibe el sello 100% Cooperativa, este mismo año a La Equidad Seguros, le fue otorgado el certificado de Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001:2005 para Vida y Generales.

En la actualidad La Equidad Seguros O.C. cuenta con más de 1.300 cooperativas asociadas, fondos de empleados y entidades sin ánimo de lucro.

Hoy por hoy, La Equidad cuenta con 1.273 accionistas y otras instituciones sin fines de lucro (p. ej., fondo de empleados, sindicatos) con más de 1.5 millones de miembros. Como una cooperativa que ofrece sus servicios a consumidores (productos de seguros y servicios), sus accionistas son sus principales clientes.

Recientemente, como estrategia de expansión, La Equidad ha comenzado a incluir a accionistas individuales, sobre todo a sus propios empleados y otros asegurados.

Dentro de las etapas que ha vivido la empresa respecto su ciclo de vida, se puede detectar que Seguros La Equidad, se ha convertido en una organización inteligente, adaptada a los cambios que el tiempo ha propuesto a lo largo de los años. Fundamentado en Almeyda y Jaramillo (2005) en su caso de estudio sobre los microseguros, plantea que:

“Desde sus inicios, La Equidad ofreció seguros de vida a los miembros de cooperativas, tanto a prestatarios como a ahorradores. El seguro vida colectivo de La Equidad protegía la cartera de préstamos de las cooperativas: *La deuda muere con el deudor* era un eslogan común de las cooperativas, en particular de las cooperativas de ahorro y crédito” (p.7)

Esta aseveración, hace deducir, que los ahorros y la inversión de cada afiliado están cubiertos por un seguro de vida en caso de muerte o incapacidad total y permanente.

Al retroceder a la iniciativa de La Equidad, era el convencimiento de apoyar a las personas más vulnerables en la creación de asegurar las finanzas, la salud, la cultura y el deporte, por ello, extiende la gama de productos para el mercado de bajos recursos, especialmente para las instituciones microfinancieras y sus clientes.

Sin embargo, la empresa desarrolló un seguro de vida colectivo que se adapta mejor a las características de los hogares de bajos recursos, cuyas cabezas de familia trabajan en economías formales e informales.

Siguiendo la información suministrada en el documento ya citado por Almeyda y Jaramillo (2005):

La evolución se desarrolló a partir de un seguro de vida individual, *Primero mi familia*, que se transformó en dos seguros de vida colectivos, *Amparar* y *Equivida*. Ambos se ofrecían a través de la institución microfinanciera (IMF) Fundación Mundial de la Mujer (FMM), durante sus primeros 18 meses *Amparar* ha resultado redituable tanto a la aseguradora como a la IMF. En el caso de *Equivida*, las cooperativas también están satisfechas con su nivel de rentabilidad y con los beneficios que proporcionó a sus miembros. (P.8)

Con esta descripción, vista en el propósito de La Equidad y sus socios, se puede deducir que están demostrando que las personas de bajos recursos están dispuestas a pagar por un seguro de vida.

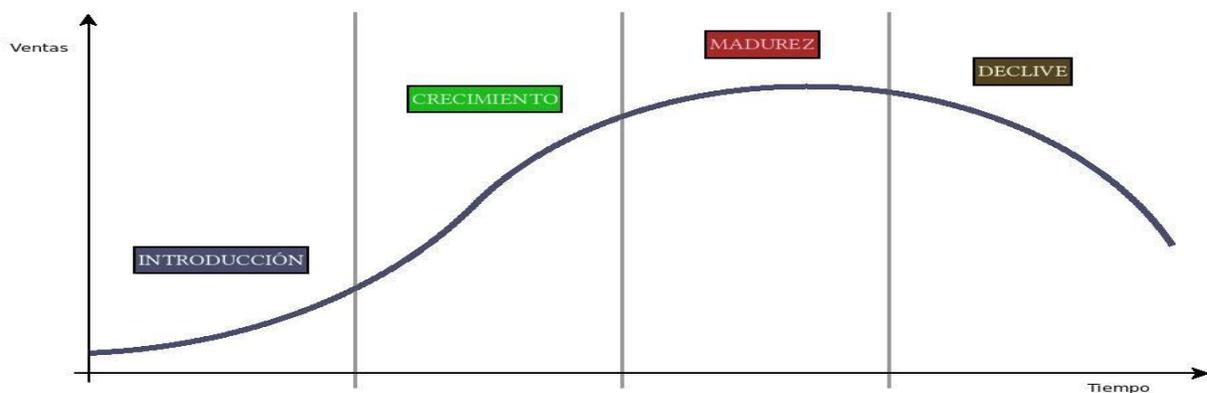
Es así, que la aseguradora tenía la convicción de que las personas con bajos recursos podían invertir en seguros, siempre y cuando el producto, el canal de distribución y la prima sean apropiados para ellos; eliminando las frases "los pobres no pagan los préstamos" o "los pobres no ahorran".

La Equidad Seguros es una compañía con 50 años de trayectoria en el sector asegurador y que actualmente está compuesto por dos aseguradoras: La Equidad Seguros Generales y La Equidad Seguros de Vida. Con la entrada en vigencia del nuevo régimen de seguridad social en Colombia (Ley 100 de 1993) La Equidad Seguros de Vida O.C. el 28 de Diciembre de 1995, creó el ramo de Riesgos Profesionales.

Una de las principales ventajas que mantiene respecto a otras compañías del sector asegurador es la posibilidad de ofrecer sus primas a través de alianzas con otras entidades cooperativas que participan como asociadas.

La Equidad contaba a junio de 2012 con más de 1300 asociados que corresponden principalmente a compañías del sector solidario y que constituyen su mercado objetivo. La Calificada cuenta con una red de 25 agencias en las principales ciudades del país con las que ofrece atención integral a sus clientes.

1.2 Etapas que ha vivido la empresa respecto su ciclo de vida.



Gráfica 1. Ciclo de vida de la empresa

Etapa de Madurez

A noviembre de 2018 el mercado de los seguros de personas presenta un crecimiento del 3,3% frente al mismo periodo del 2017 sin seguridad social con un total \$6,8 billones en primas emitidas, Vida Grupo representa el 48% de esta producción con 3,3 billones y un crecimiento del 8% frente al 2017, Accidentes personales el 13,4% con \$919 Mil Millones y un decrecimiento del -4% frente al 2017 y vida individual el 13,9% con \$959 Mil Millones y un crecimiento del 11% frente al 2017.

En el mercado de los ramos de personas, Equidad Seguros a noviembre de 2018 está en el puesto Nro. 12 Del sector asegurador, siguen ingresando al mercado competidores importantes enfocados en los ramos de vida y salud lo que hace ver con mucho positivismo el desarrollo y profundización del mercado de personas, para nombrar algunas de las compañías a tener en cuenta que han ingresado podemos nombrar a la Norteamericana BMI, L a Española Santa Lucía de Seguros y la adquisición de QBE por parte de la Europea Zúrich.

Estrategias que la empresa ha implementado en el pasado

En cuanto a las estrategias que la empresa ha implementado en el pasado, la vida empresarial de la empresa la ha llevado a ser un organismo que tiene el compromiso de proteger a los usuarios más allá de los servicios de calidad en el campo de los seguros, por ello, hoy está constituida por dos aseguradoras: La Equidad Seguros Generales y La Equidad Seguros de Vida, la cual incluye la Administradora de Riesgos Laborales; ha buscado mejorar su estructura y funciones organizacionales, es así, que regidos por el documento en caso de estudio de Almeyda y Jaramillo (2005) y el documento de revisión periódica elaborado por Investor Services (Sociedad Calificadora de Valores, 2012), esta organización ha incluido algunas estrategias a lo largo de su funcionamiento de vida empresarial:

- Capacitación apropiada para el personal encargado de una institución microfinanciera o cooperativa que puede vender seguros de vida voluntarios al mercado constituido por las personas de bajos recursos. El grupo de ventas debe tener aptitudes en mercadeo y conocimiento técnico sobre seguros para que pueda transmitir la información sobre las coberturas y beneficios a los posibles asegurados.
- Para que el producto sea relevante para las familias heterogéneas que participan en la economía formal e informal, se necesita una gama de opciones en las coberturas (y sus respectivas primas)
- Las primas deberán ajustarse a la capacidad de pago del mercado meta.
- Para evitar vencimientos de pago conviene utilizar, sistemas automáticos, para el pago de primas, como la integración del seguro con el préstamo o la deducción de primas de una cuenta de ahorros.
- Los seguros colectivos necesitan canales de distribución a través organizaciones que ya tienen una relación con las personas de bajos recursos. Las cooperativas aseguradoras deben darse cuenta que las cooperativas no son los únicos posibles canales de distribución.
- La Equidad ha experimentado algunos desafíos al trabajar con ONG de microcrédito. Algunos de éstos son las limitaciones del sistema informático de gestión y la falta de una cultura sobre seguros.
- Como resultado de su esquema cooperativo, el capital de la Equidad Seguros de Vida se encuentra representado por los aportes sociales de sus múltiples afiliados, quienes tienen la capacidad de disponer de estos recursos en cualquier momento a través del mecanismo de retiro voluntario. Estos aportes equivalen al 28% del patrimonio total.

Es muy importante destacar, que Fiel a su filosofía cooperativa La Equidad modificó sus estatutos para que sus colaboradores pudieran vincularse en calidad de asociados, convirtiéndose así también en dueños de la Aseguradora.

Con respecto al crecimiento que ha tenido La Equidad Seguros en los últimos años, consolidándose como una de las organizaciones líderes del mercado cooperativo y asegurador, la cual cuenta con 1.304 entidades asociadas entre cooperativas, Fondos de Empleados y mutuales.

ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

Descripción global del sector. Su importancia en términos de contribución al PIB, empleo generado, tasa de crecimiento, etc

Para iniciar el análisis del sector económico se iniciará con la descripción global del sector. Su importancia en términos de contribución al PIB, empleo generado, tasa de crecimiento, etc.

El conjunto de todos los factores económicos externos que influyen en los hábitos de compra de los consumidores y en el mercado, afectan el rendimiento de una empresa. En Seguros la Equidad, el ascenso económico ha sido influyente dentro de la economía colombiana, ya que el sector asegurador según informe publicado por FASECOLDA, “las primas emitidas por la industria aseguradora colombiana crecieron en términos reales el 8.2% anual durante el periodo 2006- 2016. Esa variación es cuatro veces superior a la media mundial (2.0%) y mayor que la tasa observada en América Latina (7.3%)”. (P.5)

Esta afirmación permite deducir que el crecimiento económico colombiano con relación a otros países; a pesar de las crisis que se han dado desde hace varios años, aún sigue siendo muy llamativa para los mercados internacionales, ya que el mercado asegurador ha contribuido en la necesidad del consumidor de adquirir el servicio de un seguro.

Según el informe de gestión del año 2018, elaborado por la Equidad Seguros:

“La economía mundial mantuvo estable su crecimiento, enmarcado en un mejor desempeño de los países desarrollados y una dinámica menos favorecedora de las economías emergentes. Esto sucedió influenciado por el fortalecimiento del dólar y la moderación de las condiciones de liquidez. Sin olvidar, el proceso de normalización monetaria que llevó a cabo la Reserva Federal e incentivó también la salida de

capitales de países emergentes. Las economías emergentes vivieron un contexto adverso motivado por el endurecimiento de las condiciones financieras globales y el incremento de la aversión al riesgo” (P. 12)

Basado en lo expuesto anteriormente, se está viviendo una volatilidad en los mercados financieros, donde se puede decir, que hay una vulnerabilidad en la devaluación de las monedas, por lo que puede perjudicar las primas de riesgos, generando en algunos países registros de déficit fiscal altos.

De acuerdo al informe emitido por la compañía aseguradora en estudio (2018), Colombia particularmente tuvo un desempeño favorecedor frente a sus pares, debido principalmente, a las decisiones de política monetaria y a los elevados precios del petróleo la mayor parte del año, lo que redujo la vulnerabilidad del país ante choques externos.

Tal situación, fue beneficiada para Seguros La Equidad en el año 2018 y llevó un camino de apertura para el año 2019, sin embargo, en el año 2020, para los tiempos de COVID; ha llevado algunas caídas económicas y pausas que han afectado la actividad, por ello, el mundo, se encuentra en el análisis de crecer y encontrar oportunidades en la situación actual.

A través del siguiente cuadro, se puede observar la variación del PIB entre sectores productivos.

Actividad económica	Serie original Tasa de crecimiento anual	
	2018 ^{Pr} - III / 2017 ^{Pr} - III	2017 ^{Pr} - III / 2016 ^{Pr} - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,1	5,7
Explotación de minas y canteras	1,0	-4,3
Industrias manufactureras	2,9	-1,4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondic.	3,0	1,6
Construcción	1,8	-3,9
Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida	2,6	2,6
Información y comunicaciones	3,7	-3,1
Actividades financieras y de seguros	1,7	5,9
Actividades inmobiliarias	2,1	2,7
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,6	2,1
Administración pública y defensa, educación y salud	4,5	4,0
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	1,0	0,0

Pr: Preliminar - Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Fuente: Informe de Gestión La Equidad Seguros (2019)

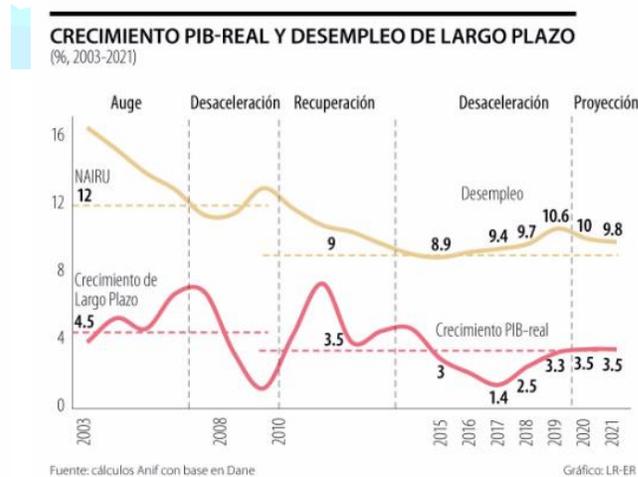
Al conocer que el PIB es la contribución económica de todos los bienes y servicios de una región determinada, se puede observar en el cuadro presentado, que para el año 2018 y 2019, se evidenció un

incremento en el sector de Administración Pública y defensa, Educación y Salud de un 4,5%, lo que indica que hay resultados positivos para la economía colombiana y se presenta un dinamismo en los sectores principales de la sociedad. Desde el punto promedio general el PIB creció para el año 2019 en un 3,3% y el rubro de aseguradoras, viene contribuyendo notablemente en los últimos años

El PIB por el lado de la demanda, favorece el consumo total, principalmente por el buen comportamiento de las importaciones y el gasto del gobierno y los hogares de la nación.

La referencia de tasa de crecimiento anual, concierne al retorno de inversión por parte de la empresa. En este caso, y en la investigación realizada, se obtuvo el siguiente dato para el año 2018, el Dane, indicaba que Colombia tuvo un crecimiento del 2,7% en la economía del país; sin embargo, para el sector Salud creció de un 4,5% (2018) a el 4,9% en el año (2019); señalado por la Revista Portafolio (febrero 2020)

Por ello, y de acuerdo con el Centro de Estudios Económicos (ANIF), Joya y Carmelo (2020), señalan que: “Se adopta un pronóstico de crecimiento para 2020 en el rango 3.4%-3.6%, aunque con un sesgo bajista dada la incertidumbre global (tanto por la sobrevaloración de los mercados como por las afectaciones del COVID-19)”. (Parr.1)



Fuente: ANIF con base Dane.

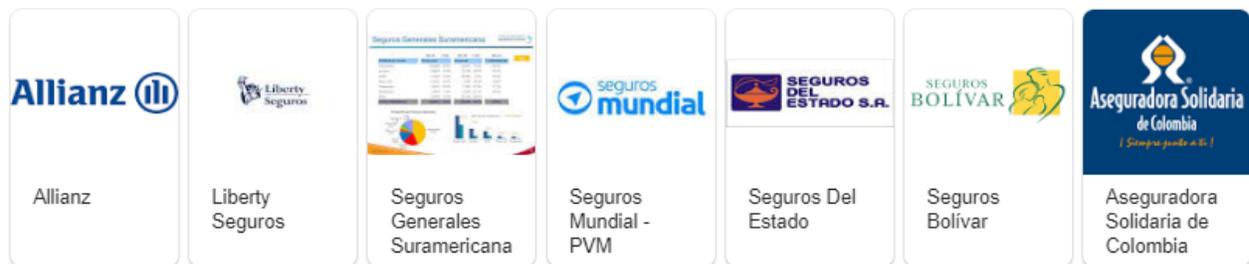
Ahora bien, el mercado laboral se ha convertido en una incertidumbre para el año 2020, donde se observaron tasas de desempleo nacional promedio del 10.5% en 2019 (vs. tasas de largo plazo cercanas al 9%); y ii) déficits gemelos fiscal-externo, dado el drenaje tributario proveniente de la Ley de

Crecimiento y las dificultades que tiene la economía para reducir el déficit de cuenta corriente por debajo del 4.3% del PIB. Toda esta aseveración, hace deducir, que la proyección de desempleo se refleja en un 9,8%, sin embargo, con la variable interviniente del COVID, estos datos pueden verse afectados. Es así, que para La Equidad Seguros, su proyección del año 2019, fue lograda en base a la notificación proyectada en su informe de gestión del año 2018.

“El crecimiento del sector seguros se ubicó en el año 2018 en el 5%, impulsado por las compañías de seguros generales que presentaron un crecimiento en primas emitidas del 7%. Este crecimiento estuvo concentrado en los ramos de Responsabilidad Civil e Incendio y lucro cesante que crecieron al 16% y 15% respectivamente. Las políticas del gobierno en SOAT (circular 38 de 2017), por medio de las cuales se incrementaron las tarifas; impulsaron el crecimiento de este ramo en el 2018, presentando una variación en monto de primas emitidas de \$250.349 millones frente al año inmediatamente anterior”. (P.25)

La Equidad Seguros espera continuar con su dinámica de crecimiento, levemente superior al mercado, garantizando una producción estable que le permita conservar su participación en el sector al tiempo que fideliza clientes.

Relación de Competidores Directos



En lo que se refiere con los competidores directos La Equidad Seguros se proyectó en ganar más participación en el mercado asegurador, una posición competitiva en el escalafón de las aseguradoras del país; consolidándose en el puesto No. 12 a diciembre de 2018 de 36 aseguradoras, con una participación del 2,49% del total de primas emitidas en el Mercado Asegurador Colombiano; cumpliendo así su Mega Corporativa de estar dentro de las 10 primeras aseguradoras del país.

Seguros La Equidad, ha tenido grandes avances en la participación de los mercados y está posicionada en cuanto a su proyección de Seguros Generales y Seguros de Vida, así como su visión de bienestar social, sin embargo, sus competidores directos se enfocan en Seguros Multinacionales, Bancos y otras visiones de producción en primas. El Informe de Gestión 2018 elaborado por La Equidad muestra el siguiente cuadro Ranking:



Fuente: Informe de Gestión 2018 Seguros La Equidad

Esta publicación, permite inferir que el mercado competitivo tiene gran amplitud, vista en Seguros Sura, Alfa y Seguros Bolívar que ocupan los 3 primeros puestos. Sin embargo, para la nota.com, que realizó un estudio de mercado de todos los sectores de producción enfatizó en su análisis de Ranking que Por otro lado, entre las compañías que se distinguieron en 2018 por su dinamismo Mundial de Seguros, Allianz Seguros de Vida, Global Seguros de Vida, La Equidad Vida, BBVA Seguros Colombia, Seguros de Vida del Estado, Zurich Colombia Seguros, Pan American Life, Old Mutual Seguros de Vida, Solución Seguros de Crédito, Berkley International Seguros, Segurexpo de Colombia, y Nacional de Seguros. Además de las compañías mencionadas arriba, se incluye información de QBE Seguros, SBS Seguros Colombia, La Equidad Seguros Generales, BBVA Seguros de Vida Colombia, Seguros Alfa, Seguros

Confianza, HDI Seguros, Liberty Seguros de Vida, HDI Seguros de Vida, J. Malucelli Travelers Seguros, Coface Seguros de Crédito, Seguros de Vida Aurora, y BMI Colombia Seguros de Vida.

Formulación de la cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.



Elaboración propia (2020)

ACTIVIDAD DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Oficinas aliadas con el diseño de la marca Seguros Equidad. Participación de franquicias a nivel nacional. Inversión en publicidad, Stands y espacios de promoción de los servicios de Seguros Equidad.				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Creación de sentido de pertenencia a través de los principios y valores corporativos, todo esto con la finalidad de conocer el ideal de cooperativismo de la empresa, centrados en el bienestar de salud, cultura, educación, emprendimientos y solidaridad. Todas las personas sin distinción de clases tienen derecho a la calidad de vida.				
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA Amplitud y capacitación en el manejo de la tienda virtual, seguimiento con redes sociales y el diseño de un departamento de tecnología que permita preparar a empleados y clientes.				
	APROVISIONAMIENTO Adquisición de equipos computadores, oficinas, espacios de reunión y asambleas				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGISTICA DE INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA DE EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de los beneficios del cliente y a qué alianzas pertenece su plan de seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento y seguimiento de los planes de seguros generales y seguros de vida. ✓ Atención comercial a los clientes y estrategias de mercadeo para empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez y efectividad de respuesta para las necesidades y casos específicos del cliente con respecto al servicio que se necesita. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda de seguimiento y consolidación de la reputación de la marca. ✓ Servicio y calidad de los planes del seguro. ✓ Equilibrio en la relación Costo-beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención a los clientes y escucha de recomendaciones



De acuerdo a la cadena de valor presentada, se puede decir, que en las actividades de apoyo, cuenta con infraestructura alineada a su imagen empresarial, por otra parte, en su departamento de Talento Humano, tienen su línea de capacitación y formación constante para sus empleados y asociados, regidos por sus principios y valores cooperativos. En cuanto al desarrollo de la tecnología, la organización está en la búsqueda de actualización y amplitud en la inclusión de redes sociales y aplicaciones que optimicen la calidad del servicio ofrecido. Todo este plan conlleva a la adquisición de equipos y maquinarias que permitan ser una herramienta para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Siguiendo el nivel de actividades primarias, en el aspecto de logística interna es la verificación, comprobación y notificación de los beneficios que corresponden al cliente y conocer las empresas aliadas a la aseguradora para la atención a los servicios ofrecidos en los planes de seguros generales y/o seguros de vida.

Infométrica | Serie Sociales y Humanas

En cuanto a las operaciones, se debe tomar en cuenta el seguimiento de la asesoría comercial sobre los procesos de los clientes asociadas; así como el conocimiento específico del portafolio de productos.

El mercadeo empresarial debe llevar un seguimiento del comportamiento y aceptación de público, en relación al comportamiento de la marca; así como el servicio de calidad y la promesa beneficio –coste. Estos factores esenciales, llevan a la retroalimentación, para profundizar en los niveles de satisfacción de los clientes.

Formulación de la matriz del perfil competitivo.

Factores importantes de Éxito	Valor	Equidad		Suramericana		Seguros Bolívar	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Publicidad	0,20	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Gama de Productos	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Competitividad de los Precios	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Atención al Cliente	0,20	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Posición Financiera	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Lealtad de los Clientes	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Participación en el Mercado	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
TOTAL	1,00		3,05		3,7		3,35

Elaboración Propia (2020)

En la matriz presentada, se puede observar la clasificación como:

1 Debilidad principal - 2 Debilidad menor - 3 Fortaleza menor - 4 Fortaleza mayor

Se seleccionó como empresas competencia Suramericana y Seguros Bolívar, ya que son aseguradoras posicionadas y con respaldo financiero por bancos. Y se puede observar que el puntaje total de 3,7 agregado para Suramericana, Seguros Bolívar con 3,35 y Seguros La Equidad ocupando el 3,05.

ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO

Un liderazgo que piensa en la sociedad

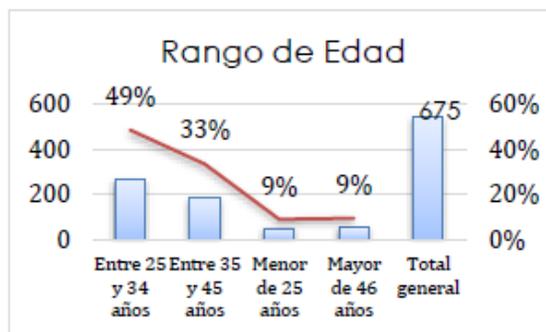
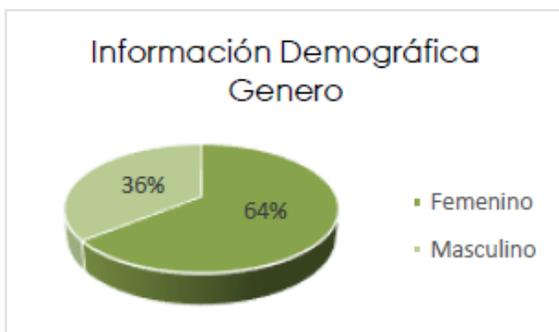
Liliana Sierra, directora de talento humano de La Equidad Seguros, resalta la importancia de ejercer un liderazgo consciente para crear un ambiente laboral acogedor e impactar en el desarrollo de la sociedad.

Seguros La Equidad, con el tiempo ha logrado ser propietario de más de mil entidades asociadas entre cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales que agrupan a más de cinco millones de colombianos.

Esta organización cuenta en la actualidad con 2.010 asesores de seguros vigentes pertenecientes al canal de intermediarios y franquicias, La Equidad Seguros ofrece 50 productos en relación a los seguros generales, seguros de vida y riesgos laborales.

Una de las columnas estratégicas con las cuales La Equidad Seguros ha logrado posicionarse en el mercado con un diferencial valioso es su talento humano. Para su gestión tiene en marcha la estrategia llamada 'Gente extraordinaria', por medio de la cual moviliza el desarrollo de su talento, promueve el conocimiento gracias a líneas profesionales formativas técnicas propias y en alianza con expertos, y auxilios económicos para pregrados, maestrías, diplomados o actualizaciones-, aplica estructuras eficientes y suficientes, realiza gestión cultural y de clima laboral, y brinda importantes remuneraciones salariales, emocionales y de bienestar, las cuales vinculan incluso el núcleo familiar de sus colaboradores.

En lo que se refiere a la comunidad de empleados de esta empresa, en el informe de gestión 2018, se muestra una información demográfica:



CONSTRUCCIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y CONSTRUCTIVO

Diagnostico interno

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería.
- Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje.

La perspectiva del aprendizaje recoge el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Diagnostico externo

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

En sentido opuesto las amenazas representan la suma de fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Para el análisis de las oportunidades y fortalezas consideraremos los siguientes factores:

- Factores económicos: situación económica
- Factores demográficos y legislativos.
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos (estructura del sector): Proveedores, clientes, mercados, competidores, canales de distribución.

7.3. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. La compañía posee un reconocimiento del cliente</p> <p>F2. Ofrece nuevos servicios en medio de la pandemia</p> <p>F3. Pagina Web actualizada</p> <p>F4. posibilidad de convertirse en agente vinculado para acceder a otras compañías</p> <p>F5. Respuesta ágil, rápida y eficiente de los clientes</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Manera de llegar a los clientes</p> <p>D2. Inducción al personal</p> <p>D3. Falta de imagen nacional</p> <p>D4. Capital financiero bajo</p> <p>D5- Capacidad Instalada.</p> <p>D6. Altos costos de alquiler de locales</p> <p>D7- Falta de capacitación de los trabajadores</p> <p>D8- Mala atención al cliente.</p> <p>D9. Falta de servicios básicos.</p> <p>D10- Escases de tecnología.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Manejo de marketing digital</p> <p>O2. Tendencia creciente en la conciencia del seguro</p> <p>O3. Pólizas a la medida</p> <p>O4. Alianzas comerciales</p> <p>O5. Penetrar en otros segmentos de mercado.</p> <p>O6. Atender nuevos clientes con productos diferentes.</p> <p>O7. Adquisición de nueva tecnología</p> <p>O9. Alianzas entre competidores</p> <p>O10. Tecnología para facilitar procesos de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado <p>O11. Programas de formación para de retroalimentación de seguros</p>	<p>FO MAX-MAX</p> <p>-Mejora de los productos. (F1, F2, F3, O1). Estrategias Intensivas. (Desarrollo del producto).</p> <p>-Expansión en el mercado. (F7, F8, O2). Estrategia Intensiva (Desarrollo del mercado).</p> <p>-Mejora de la infraestructura. (F8, F10, O3). Estrategia Intensiva (Desarrollo del producto).</p> <p>-Capacitación del personal. (F8, O3). Estrategia Intensiva (Desarrollo del producto)</p>	<p>DO MIN-MAX</p> <p>-Creación de un nuevo comercial (D1, O1). Estrategia Intensiva (Desarrollo del mercado).</p> <p>-Mejora los servicios básicos (D4, O3). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto).</p> <p>-Adquisición de nueva tecnología (D6, O3). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Crisis financiera internacional</p> <p>A2. Entorno cambiante con la situación del COVID-19</p> <p>A3. Competencia con los precios</p> <p>A4. Incertidumbre Mundial</p> <p>Situación económica del país</p> <p>A5. Gran competencia del mercado.</p> <p>A6. Entrada de nuevos competidores.</p>	<p>FA MAX-MIN</p> <p>-Beneficio para clientes (F1, F2, F5, A1, A2). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto).</p> <p>-Precios Accesibles (F1, F2, A4). Estrategias Genéricas (Liderazgo encosto).</p>	<p>DA MIN-MIN</p> <p>-Promociones, descuentos y regalías (D3, A1, A2). Estrategias Intensivas (Penetración de mercado).</p> <p>-Infraestructura Atractiva (D1, A3). Estrategias Intensivas (Desarrollo del producto).</p> <p>-Reducción de costos (A1, A2, D3). Estrategias Defensiva (Recorte de gasto).</p>

EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO UTILIZANDO EL MODELO DE INDICADORES GESTIÓN & BALANCED SCORECARD

Perspectiva financiera

Análisis de las estrategias de crecimiento, rentabilidad y riesgos. Se espera que la empresa para poder mantenerse a lo largo del tiempo pueda tener una visión de utilidad mínima que permita ser auto-sostenerse.

Perspectiva de procesos internos

Se muestra las características organizativas de la empresa, qué actividades y procesos se realizan para cumplir con las expectativas de los clientes, se deben establecer las prioridades de cada uno de los procesos a realizar, lograr la evolución constante de la organización y su forma de trabajo.

Perspectiva de clientes o usuario

Busca conocer que es lo que los clientes reales y potenciales están buscando, cuales son las expectativas, pero sobre todo enfocarse en cumplirlas para lograr el crecimiento esperado. Dentro de éste punto también se incluye la percepción que tienen los clientes de la organización.

Perspectiva de formación y crecimiento

La competencia ha obligado a las compañías a no detenerse en la innovación, ya que es la única forma en que se logra la competitividad, por lo que la empresa debe ser apta y estar dispuesta a innovar y mejorar.

En particular, ésta perspectiva busca los conocimientos de tecnología que permita a la organización mejorar los productos, servicios y procesos productivos.

OBJETIVOS

Estrategia de ventas Mejora de precios y coberturas en los productos ofrecidos

Sistema de atención personalizada

Al poner en práctica la técnica Balanced Scorecard de Ken Blanchard se logra ayudar a la organización logrando crear un alto desempeño e integración con un personal más capacitado el cual servirá para cumplir el objetivo deseado.

Al llevar a cabo la técnica Balanced Scorecard de Ken Blanchard se debe considerar los siguientes aspectos:

Desempeño personal y del grupo: Permite analizar y evaluar a los empleados de la organización y así mismo la función que ejercen en la empresa. Esta técnica evita problemáticas ya que puede ser aplicada con equidad a todo miembro de la organización.

Resultados del proceso: Con el propósito de analizar y evaluar si los empleados están haciendo lo posible por llegar al éxito de la empresa, así mismo alcanzar las metas de cada área, para lograr los objetivos debemos preguntar: “Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir”.

Metas Financieras: Por medio de la BSC, se obtendrá el desempeño financiero el cual es posible cuando se amplía la visión, e incluye medidas desde otras perspectivas. Aunque las medidas financieras no son las únicas, la información que proporcionen sobre el desempeño financiero será una prioridad.

Indicadores de desempeño: Los indicadores deben alinearse con el plan estratégico, como insumo informativo, el indicador es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución.

Retroalimentación: La retroalimentación consiste en corregir, para así poder lograr las metas planteadas.

Supervisión: Toda organización debe saber que la supervisión es un elemento de suma importancia para el éxito, ya que al supervisar se puede detectar el rendimiento de todos los trabajadores de la empresa, y así mismo saber si se está siendo totalmente productivo.

RECOMENDACIONES

En relación a esto y sobre la base de la metodología utilizada, dentro de las principales contribuciones realizadas a la empresa, se encuentran el ordenamiento hecho sobre su funcionamiento general, la propuesta de reestructuración organizacional, que le permita mantener objetivos estratégicos comunes y alineados para toda la organización, las recomendaciones y líneas de acción desarrolladas, la nueva unidad de negocio propuesta, dedicada a la auditoría de seguros y control de riesgos, que complemente las tareas que actualmente se realizan integrando ésta a la ya mencionada reestructuración organizacional, la declaración de misión por cada unidad de negocio, la utilización de instrumentos de gestión, tales como encuestas de satisfacción de los clientes, una evaluación de desempeño del personal, un boletín financiero organizacional, entre otros, y el aporte económico que representa el desarrollo de todas las tareas y metas presentadas.

CONCLUSIONES

Al término de este trabajo de título, se puede concluir que se han cumplido los objetivos tanto general como específicos planteados, que apuntaban a realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa, determinando estrategias de largo plazo a nivel corporativo como de cada una de las unidades funcionales de la compañía, además de tareas vinculadas a indicadores de desempeño, con el propósito de realizar la medición efectiva de los objetivos relacionados a estas unidades. De esta manera, la empresa podrá contar una guía de lineamientos estratégicos de forma ordenada, proyectando de manera eficaz la compañía en el próximo período de cinco años.

La recopilación de información y levantamiento de la situación actual, permitió determinar factores claves en el crecimiento y posicionamiento futuro que tenga la compañía. Dentro de los más importantes se encuentra la escasa planificación a futuro que existe de la compañía, la poca comunicación a nivel de empresa de los distintos objetivos y metas comunes, la no consideración actualmente de la unidad de seguros masivos dentro del sistema de gestión de producción, la falta de componentes del negocio con los que cuenta el portal web y su respectivo posicionamiento en internet, la falta de recursos humanos en determinadas áreas funcionales y de negocio, y las consideraciones permanentes de las necesidades del cliente en cuanto a productos o servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Beltran, J. P. B., & Feliciano, L. A. G. (2017). Tendencia de Investigación contable en Colombia: Teoría o Práctica, una mirada desde las revistas contables colombianas 2011 a 2015. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 68-80. http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2228

Berrio, B. J. D. Á., Pérez, H., & Brito, R. R. V. (2017). Gestión financiera y competitividad de las empresas prestadoras de servicios turísticos en la frontera colombo–Venezolana. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), 38-53. http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2289

Cano, C. A. G., Castillo, V. S., Fajardo, M. Y., Trucco, G. G. G., & Garzón, D. C. (2017). Caracterización de los graduados del programa de contaduría pública de la universidad de la amazonia 2013-2015. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), 29-37.

Ortega, M. V., & Lozano, J. J. M. (2016). Filosofía gerencial seis sigma en la gestión universitaria. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 100-107. Recuperado de: http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/1619

Pérez, M. M. O., & Betancur, A. V. (2016). Minería rural en Colombia: el paraíso de la legalidad y la ilegalidad. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(1), 103–113. Recuperado de: http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2087.

Rodríguez, L. A. J., & Suárez, R. G. (2017). Gestión del Post-conflicto como estrategia de la Responsabilidad Social en las empresas. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(1), 35-43. Recuperado de: http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2576

Vanegas, D. V., Valencia, J. A. R., & Valencia, J. D. (2016). Aplicación del Modelo Heurístico Significativo en la interpretación de la cultura ambiental. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 15(2), 108-117. Recuperado de: http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/1913

Infografía:

http://www.laeguidadseguros.coop/images/pdf2019/financiero/Estados_Financieros_Equidad_Seguros_Generales_2018.pdf

<https://www.competitividadestrategia.com/diamante-de-porter.html>

<https://www.sura.com/corporativo/gc-talentohumano.html>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

<http://balancedscorecardycasoaplicado.blogspot.com/2016/04/tecnica-balanced-scorecard-de-ken.html>

<https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/6357/CeronRuizCarlosHunberto2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

