



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SUBSECTOR**  
**ASEGURADOR COLOMBIANO**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**SANDRA PATRICIA ROJAS BERRIO**

**Director**      **JORGE ENRIQUE GARCES CANO**  
**Codirectora**      **LUZ ALEXANDRA MONTOYA RESTREPO**

**Bogotá, D.C., Mayo de 2007**



---

## ÍNDICE GENERAL ANALÍTICO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Marco Conceptual	6
2.2 Marco Metodológico	15
<b>3 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b>	<b>20</b>
3.1 Justificación del subsector bajo estudio	20
3.2 Precisiones acerca del subsector bajo estudio	21
3.3 Universo de investigación.	24
3.3.1 Excepciones y aclaraciones del análisis	25
3.3.2 Fuente de datos	27
3.4 Procesamiento de la información	27
3.4.1 Variables	29
3.4.2 Fases de análisis	34
<b>4 ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Los grupos estratégicos son una realidad empresarial, posible de identificar en el subsector asegurador colombiano en un período específico de tiempo.</b>	<b>36</b>
4.1.1 Caracterización del comportamiento por grupo estratégico	39
4.1.2 Desempeño de los grupos estratégicos año 2006	41
4.1.3 Desempeño de los grupos estratégicos año 2005	44
4.1.4 Desempeño de los grupos estratégicos año 2004	46
4.1.5 Desempeño de los grupos estratégicos año 2003	48
4.1.6 Desempeño de los grupos estratégicos año 2002	50
4.1.7 Desempeño de los grupos estratégicos año 2001	52
4.1.8 Desempeño de los grupos estratégicos año 2000	54
<b>4.2 La estructura de los grupos estratégicos identificados es estable en el tiempo, tanto en su composición (pertenencia) como en el número de grupos.</b>	<b>57</b>
<b>4.3 La existencia y estabilidad de los grupos estratégicos identificados están relacionadas con el desempeño de las empresas que los conforman.</b>	<b>59</b>
<b>5 CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
<b>6 ANEXOS</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>71</b>

---



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1. Sinopsis de la investigación</i>	<i>2</i>
<i>Figura 2. Evolución del concepto de estrategia</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3. Las Estrategias genéricas de Michael Porter</i>	<i>11</i>
<i>Figura 4. Visión sistémica de la estrategia</i>	<i>12</i>
<i>Figura 5. Valor agregado del sector financiero a la economía colombiana</i>	<i>20</i>
<i>Figura 6. Dendograma año 2006</i>	<i>38</i>

---



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Estudios previos sobre grupos estratégicos</i>	16
<i>Tabla 2. Compañías aseguradoras en Colombia</i>	26
<i>Tabla 3. Variables para la identificación de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano</i>	30
<i>Tabla 4. Criterio anual de discrepancia para número óptimo de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano 2000 a 2006</i>	37
<i>Tabla 5. Integrantes por grupo estratégico año 2006 en el subsector asegurador colombiano.</i>	37
<i>Tabla 6. Integrantes por grupo estratégico años 2000 a 2005 en el subsector asegurador colombiano.</i>	39
<i>Tabla 7. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2006.</i>	43
<i>Tabla 8. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2005.</i>	45
<i>Tabla 9. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2004.</i>	48
<i>Tabla 10. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2003.</i>	50
<i>Tabla 11. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2002.</i>	52
<i>Tabla 12. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2001.</i>	53
<i>Tabla 13. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2000.</i>	55
<i>Tabla 14. Tabla de comparación de medias de variables 2000 a 2006</i>	56
<i>Tabla 15. Movilidad de los grupos estratégicos en el año 2006</i>	57

---



***INDICE DE ANEXOS***

<i>Anexo 1. Dendograma año 2006 .....</i>	<i>63</i>
<i>Anexo 2. Dendograma año 2005 .....</i>	<i>64</i>
<i>Anexo 3. Dendograma año 2004 .....</i>	<i>65</i>
<i>Anexo 4. Dendograma año 2003 .....</i>	<i>66</i>
<i>Anexo 5. Dendograma año 2002 .....</i>	<i>67</i>
<i>Anexo 6. Dendograma año 2001 .....</i>	<i>68</i>
<i>Anexo 7. Dendograma año 2000 .....</i>	<i>69</i>
<i>Anexo 8. Integrantes por grupo estratégico en el subsector asegurador colombiano año 2006.....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 9. Integrantes por grupo estratégico en el subsector asegurador colombiano años 2000 a 2005 .....</i>	<i>70</i>

---



## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo de investigación se realiza para optar por el título de Magister en Administración. Los párrafos a continuación describen el contenido de este documento.

La investigación para identificar los grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano se plantea en dos etapas denominadas así:

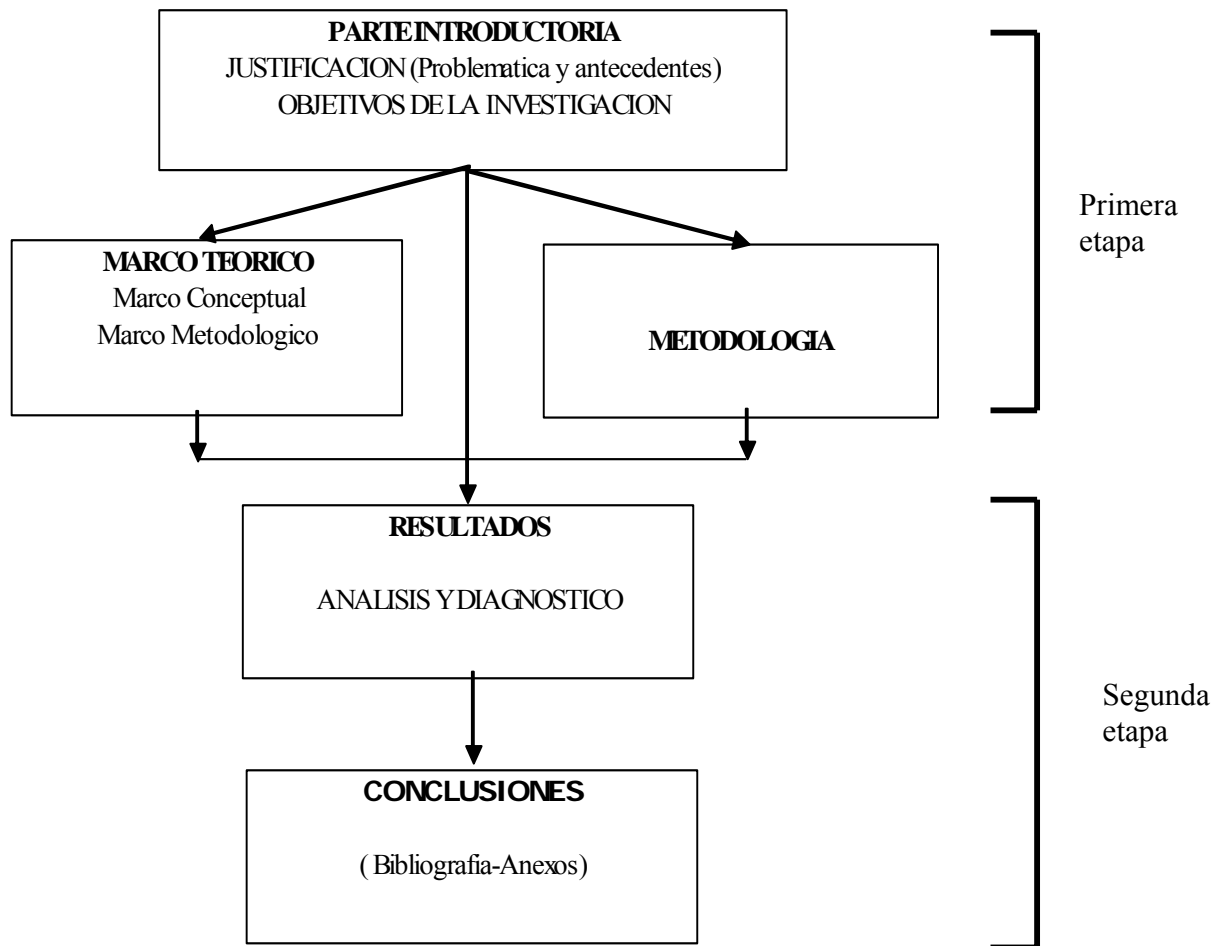
- Primera **etapa de introducción**, conceptualización y análisis metodológico.
- Segunda **etapa de resultados**.

En la primera etapa se establece una introducción que describe los objetivos que se pretenden alcanzar. Después se crea un Marco Teórico que delimita conceptual y metodológicamente el espacio en el que se va centrar el estudio. Esta parte incluye la explicación de la metodología acogida, adaptada y desarrollada para esta tesis.

En la segunda etapa se desarrollará la metodología propia de este trabajo de investigación, que analizará los resultados arrojados, generando un diagnóstico que permitirá identificar los grupos estratégicos del subsector. Finalmente, este documento concluirá a partir de los hallazgos de la etapa de resultados. El siguiente gráfico ilustra el desarrollo de la investigación:



Figura 1. Sinopsis de la investigación



Fuente: elaboración propia.

Para finalizar esta introducción se explicará la pertinencia de este trabajo de investigación, desde tres perspectivas, la organizacional y social, la epistemológica y desde las líneas de investigación de la Maestría en Administración.



En cuanto a la primera, la pertinencia organizacional y social, de este trabajo de investigación beneficiará a las empresas aseguradoras en Colombia, dado que proporcionará una alternativa de análisis en función de la forma en la que se agrupan estratégicamente para competir. La importancia de analizar e identificar grupos estratégicos es la hallar la estructura de un sector empresarial e inferir acerca del comportamiento de los grupos y su influencia en el sector.

Por otro lado, la pertinencia social de esta investigación invita a incentivar la cultura de seguro en Colombia; puesto que, se podría decir en forma subjetiva que en este país las personas que pueden y tienen asegurados sus bienes o su vida, son las que tienen en la práctica mucho menos que perder.

El procedimiento de la investigación en ciencias sociales comprende siete etapas: la pregunta inicial, la exploración, la problemática, la estructuración del modelo de análisis, la observación, el análisis de la información y las conclusiones (Quivy, Campenhoudt; 2005, 26). En las primeras cinco seguirán los lineamientos del método hermenéutico-dialéctico. En la sexta etapa, el análisis de la información, se utilizará una metodología muy cercana a la empleada por Fiegenbaum y Thomas (1990) en la industria aseguradora norteamericana; Amel y Rhoades (1988)<sup>1</sup> en la banca norteamericana; Lewis y Thomas (1990)<sup>2</sup>, en la industria británica de tiendas de comestibles al por menor; Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1987)<sup>3</sup>, en la industria Aseguradora; y Garcés (2006), en la Banca colombiana.

Cabe aclarar la importancia que tendría esta investigación para el desarrollo del conocimiento en el campo de la gestión de organizaciones, dado que en términos teóricos se hará un acercamiento a las teorías de la estrategia que enmarcan la metodología de

---

<sup>1</sup> Amel, D. F. y Rhoades, S. A. (1992) También hacen un estudio en el mismo sector

<sup>2</sup> También desarrollado por Carroll, Charles; Lewis, Pamela M.; y Thomas, Howard (1992): “Developing Competitive Strategies in Retailing”. Long Range Planning, Vol. 25 (2), pp. 81-88.

<sup>3</sup> Este sector también se explora en Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. y Thomas, H. (1990), Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1993) y Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1995)





identificación de grupos estratégicos<sup>4</sup>. Además, la metodología a usar se ha explorado únicamente en la Banca Colombiana.

Por último, la pertinencia vista desde las líneas de investigación de la Maestría, se enmarca en el campo de gestión de mercados. En las precisiones metodológicas se invita al sector asegurador a replantear su clasificación de los seguros, puesto que se considera que no esta enfocada a los tomadores de seguro (al consumidor).

---

<sup>4</sup> El desempeño de grupos estratégicos es estudiado también por Cool, K. y Schendel, D. (1987) y Cool, K. y Dierickx, I. (1993) y Cool, K. y Schendel, D. (1988)



## **1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se describen el objetivo general y los específicos a desarrollar en el marco de esta investigación.

### **OBJETIVO GENERAL**

IDENTIFICAR LA EXISTENCIA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SUBSECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO Y SU PERSISTENCIA EN EL TIEMPO

### **Objetivos específicos**

1. Identificar la existencia de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano, por medio de indicadores financieros contruidos para tal fin.
2. Dilucidar la estabilidad en el tiempo de los grupos estratégicos identificados en el subsector asegurador colombiano
3. Establecer una posible relación entre el desempeño de las empresas aseguradoras colombianas y la estabilidad en el tiempo de los grupos estratégicos identificados al interior de dicho subsector.



## 2 MARCO TEÓRICO

En este apartado se delimitará conceptual y metodológicamente el espacio en el que se va centrar el estudio. El marco conceptual contiene el aporte de esta investigación en cuanto a la articulación de conceptos relativos a la misma como el de Estrategia y grupos estratégicos.

El marco metodológico mostrará el abordaje de otros autores que han investigado sobre grupos estratégicos, haciendo comparaciones entre ellos y delimitando los elementos que son imprescindibles en sus investigaciones, para el desarrollo de este trabajo investigativo.

### 2.1 Marco Conceptual

El término **Estrategia** tiene un amplio recorrido histórico; su primer uso se da en el ámbito militar: viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. (Mintzberg: 1997, 1). En el campo militar “la estrategia se contrapone a la táctica, que es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados” (Ansoff: 1976, 135).

En el ámbito mercantil uno de los primeros usos que tuvo el término fue en la Antigua Grecia cuando Sócrates señaló que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. (Xenofon: 1869)<sup>5</sup>. Luego, en el siglo pasado (1948), Von Neumann y Morgenstern<sup>6</sup> se apropiaron del término y el concepto en el mundo de los negocios.

En su concepción moderna y de negocios, el término estrategia viene de Alfred Chandler que le definió como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a

---

<sup>5</sup> Fecha de la traducción.

<sup>6</sup> Ver Von Neumann y Morgenstern, J y O (1953)



largo plazo, así como la adopción de cursos de acción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Chandler: 1962, 13).

Tiempo después Keneth Andrews dio una definición similar pero mas amplia que la de Chandler: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como la forma en que enfoca esa actividad” (Mintzberg: 1997, 2).

Sin embargo, entre estos dos autores, Igor Ansoff<sup>7</sup> vio la estrategia como un proceso sinérgico entre los productos y los mercados; esta sinergia se da gracias a un “hilo conductor”. Este hilo conductor se compone de cuatro factores como son los productos y los mercados, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia misma.

Luego Henry Mintzberg, cuyo enfoque está centrado en la acción, vio la estrategia como una construcción organizacional dinámica, y la definió como “el *patrón* o *plan* que *integra* las *principales* metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la *secuencia coherente* de las acciones a realizar” (Mintzberg: 1997, 7)

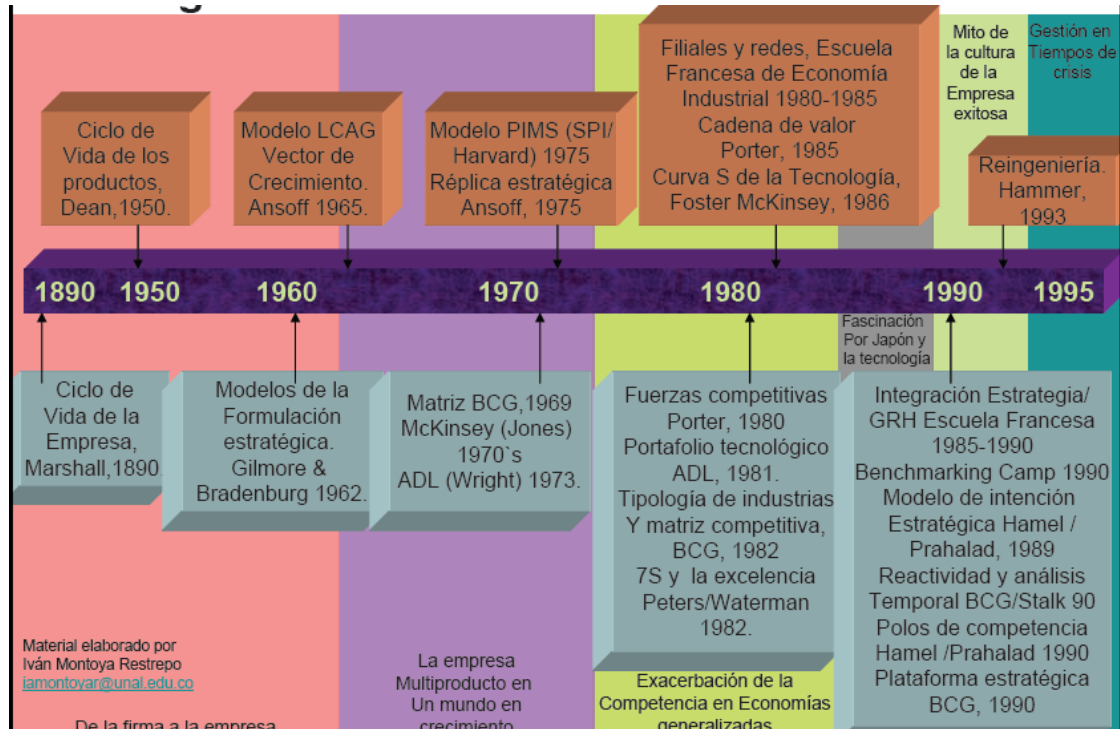
Después de hacer un recorrido por la evolución histórica del término estrategia es preciso ver que ha ocurrido tras ello con el concepto, centrándose en el terreno empresarial y de marketing, que es el que atañe a esta investigación. La siguiente figura ilustra la evolución conceptual en este campo.

---

<sup>7</sup> Ansoff, I (1997)



Figura 2. Evolución del concepto de estrategia



Fuente: Montoya (2006) notas de clase

En este gráfico son claramente identificables 6 etapas que han influido la evolución del concepto de estrategia: de la firma a la empresa, la empresa multiproducto y el crecimiento, competencia en economías generalizadas, fascinación por Japón y la Tecnología, el mito de la empresa exitosa y la gestión en tiempos de crisis.

Atendiendo a lo anterior, el concepto de estrategia surge en el campo empresarial al caer en cuenta que por el hecho de tener objetivos claros, éstos por si solos no satisfacen las necesidades de expansión y selección de ámbito, dado que se requiere de reglas de decisión para que la empresa tenga un crecimiento ordenado y rentable; éstas reglas se han concebido como estrategia (Ansoff: 1976, 123).

Mintzberg conceptualiza la estrategia contrastando el análisis y la acción. Una de las formas en que piensa este concepto es fundamentándolo en las **intenciones estratégicas**,



que consiste en un énfasis de reflexión previa y que según el autor es el enfoque estratégico estándar. Otra concepción es la **estrategia realizada**, que consiste en el análisis de las medidas que ha tomado la empresa en un espacio temporal. Otro concepto es la **estrategia deliberada**, que sólo se da cuando la empresa es capaz de formular unas intenciones y avanzar hacia su realización. Por último se encuentra la **estrategia emergente**, donde la empresa comete acciones que no son parte de sus deliberaciones pero son actos consistentes. (Mintzberg: 1997, 4). Sin embargo, Mintzberg al considerar los momentos de análisis y de acción no hace explícita – aunque de una forma u otra se encuentra de manera implícita – la influencia del entorno.

Las anteriores son tipos de estrategia conceptualizados desde los momentos de análisis y de acción por medio de los cuales fueron concebidas. Pero, desde la perspectiva de Von Neumann y Morgenstern, existen dos tipos de estrategia la “pura” y la “mixta”. La primera consiste en las actuaciones de una organización sin tener en cuenta las decisiones de las que la rodean. La segunda tiene en cuenta las posibles decisiones de las demás y consiste en una regla estadística de decisiones para seleccionar la estrategia “pura”, en una situación particular.

Michael Porter también conceptualiza la estrategia, llamándola **estrategia competitiva**; ya no es simple estrategia, al estar directamente inmersa en un ámbito empresarial competitivo para crear y defender posiciones a largo plazo. Las tres estrategias competitivas genéricas de este autor son, el liderazgo general o total en costos, la diferenciación y el enfoque o “alta segmentación”. (Porter: 1984, 56)<sup>8</sup>

La primera estrategia genérica, el liderazgo general o total en costos, se difundió debido al concepto de curva de experiencia, dado que en base a ello se pueden reducir costos y gastos y evitar las cuentas marginales. En esta estrategia se logra que la empresa obtenga réditos mayores que el resto del sector industrial, adicional a altos poderes negociadores con las

---

<sup>8</sup> Ver también Porter, M. E. (1979), Porter, M. E. y Millar, Victor E. (1985) y Porter, M. E. (1996)



diferentes fuerzas competitivas. Sin embargo, adquirir una posición de este tipo requiere tener altas participaciones en el mercado, acceso a materias primas, etc., además de ser una posición difícil de mantener por las exigencias tecnológicas de la misma.

La segunda estrategia es la diferenciación, que se refiere al producto<sup>9</sup>, entendiendo el anterior como bien o servicio; el autor propone diferenciación en aspectos como diseño o imagen de marca, tecnología, características técnicas, servicio al cliente, forma de distribución, etc.

Porter advierte que alcanzar esta estrategia impide, en ocasiones, tener simultáneamente altas participaciones en el mercado, puesto que la diferenciación tiene inmersa una percepción de exclusividad y aunque la anterior le da superioridad al producto, no necesariamente las personas estarán dispuestas a pagar precios elevados por ello.

Dado lo anterior, cabe aclarar que esta estrategia trata de dar una mejor relación entre precio versus valor. Precio entendido como el valor de cambio de un producto y valor, como el valor de uso que tiene el mismo para un consumidor. Luego la diferenciación, va a estar ligada intrínsecamente a los precios a más altos del mercado.

La última estrategia competitiva, el enfoque, consiste en orientarse a un grupo de compradores en particular. La estrategia se fundamenta en que la organización se puede centrar en su, relativamente “pequeño”, objetivo estratégico de una manera más efectiva que sus competidores. Lo anterior resulta en diferenciación y/o en costos inferiores. El siguiente gráfico muestra los límites de las estrategias competitivas de Porter.

---

<sup>9</sup> Cabe aclarar que Porter se refiere a un producto completo, que contiene más beneficios que el bien o servicio prestado



Figura 3. Las Estrategias genéricas de Michael Porter

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO ESTRATEGICO	Todo un sector industrial	DIFERENCIACION	LIDERAZGO EN COSTOS
	Solo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

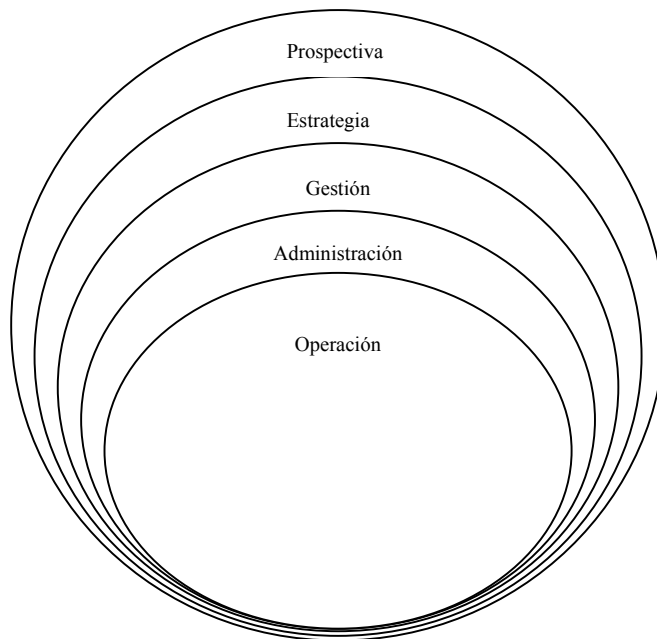
Fuente: Adaptado de *Estrategia Competitiva*, Porter (1984)

Tras recorrer la evolución del concepto de estrategia es necesario precisar los conceptos que lo acompañan de manera sistémica, y para ello el siguiente gráfico:





**Figura 4. Visión sistémica de la estrategia**



Fuente: Adaptado de notas de clase Romero (2005)

Comenzando con el concepto, relativamente más sencillo, las operaciones se entienden como las actividades diarias en una organización, es decir, son la realidad concreta. La administración controla y coordina dichas tareas, mientras la gestión es un concepto que “reviste evolución y se refiere a la mayor complejidad de la administración de organizaciones en interacción con un entorno dinámico delimitado por la racionalidad social” (Martínez: 2002,4).

Tras procesos autoorganizativos, recursivos y de identidad, que son simultáneamente diacrónicos y sincrónicos, la organización se adapta al entorno y la forma en que lo hace construye y constituye su estrategia.



Un proceso de abstracción más elevado le permitirá a la organización hacer una ruptura del largo plazo que permitirá ver múltiples escenarios de la estrategia a ejecutar; lo anterior es la construcción prospectiva que puede realizar una organización.

Teniendo en cuenta las precisiones hechas acerca del concepto de estrategia competitiva, desde la visión de Porter – quien hace más explícito que otros autores el papel del entorno – se comenzará a dilucidar el concepto de grupos estratégicos y sus orígenes.

A partir del desarrollo de las teorías keynesianas, a principios del siglo pasado, se dio el escenario para el surgimiento de una Teoría de la Firma moderna<sup>10</sup>, alternativa a los planteamientos clásicos y neoclásicos, con fundamento teórico en las escuelas post-keynesiana (Joan Robinson y Alfred Eichner) y neo-ricardiana (Piero Sraffa, Pier Angelo Garegnani y Luigi Pasinetti). “Esta revolución económica abrió nuevas perspectivas teóricas para el marketing y específicamente, fue la que posibilitó el posterior surgimiento de conceptos como el de grupo estratégico, ya que exigió a los investigadores identificar escenarios de competencia y asimetría, en condiciones totalmente diferentes al ideario de *“perfección en los mercados”*”. (Garcés: 2006)

Si una empresa posee una ventaja competitiva sobre otra, como resultado de ella se validaría la existencia de asimetrías en el sector industrial; luego, en esta investigación se parte del supuesto la existencia de condiciones de competencia y asimetría en el subsector asegurador, lejos del escenario de perfección.

A partir de lo anterior, es decir, al identificar escenarios asimétricos e “imperfectos”, se pueden identificar sectores industriales no son homogéneos; y en su interior se pueden identificar grupos de empresas que si lo son entre sí, siguiendo estrategias similares a lo largo de algunas dimensiones estratégicas, que igualmente difieren en forma sustancial de

---

<sup>10</sup> Ver Robinson, J (1973)



los demás grupos posibles de identificar. El anterior constituye el concepto de **grupos estratégicos**, que es “el cartografiado de un sector industrial” (Porter: 1984, 148).

Cabe aclarar que Porter no fue quien originó el concepto; hay algún consenso en relacionarlo con Michael Hunt, quien en 1972, lo utilizó en su disertación doctoral para explicar el desempeño, en condiciones asimétricas, de bienes genéricos (McGee y Thomas: 1986).

Además, se podría hacer un paralelo entre las disciplinas de estrategia corporativa y organización industrial, puesto que existe cierta sinergia entre ellos. Lo anterior se afirma dado que la primera evalúa, desde su punto de vista situaciones del entorno que influyen en ella; la segunda, a su vez, estudia las formas en las cuales conforman y se agrupan las organizaciones. Luego, el estudio de grupos estratégicos no ha sido desarrollado únicamente desde la administración, también se ha desarrollado desde la economía.

Existe una amplia variedad de razones por las que las empresas pueden decidir “ubicarse” en un determinado grupo estratégico, entre ellas, capacidades, habilidades y competencias adquiridas, escogencia de cierto segmento de consumidores, la historia de la empresa – en cuanto a gestión del conocimiento – lo que puede impedir a nuevos entrantes imitar las estrategias, y factores externos como modificaciones o alteraciones en tecnología o en la conducta del comprador.

Lo anterior puede cambiar o redefinir los límites de la industria y producir nuevos grupos en el sector. Adicionalmente puede que la ubicación en un grupo estratégico u otro, por parte de una organización sea un comportamiento estratégico empresarial explícito o que sea un resultado implícito del ejercicio competitivo.

La importancia de estudiar la conformación de grupos estratégicos en ciertos sectores industriales es que la estructura de un sector industrial influye directamente en el comportamiento organizacional y en la estrategia; por ende, en los resultados posibles de una organización. (Bain: 1968)



El enfoque de Porter sobre la estrategia, desde la llamada “economía industrial”, conduce directamente al concepto posicionamiento estratégico. En razón a lo anterior, este autor indica la manera en que las empresas llegan a definir su estrategia competitiva en función del Mercado – que es un elemento externo a la empresa, pero del cual ella, desde un enfoque sistémico, hace parte –.

El anterior comportamiento se deriva e infiere a partir de algunos de sus indicadores económicos y financieros, y gracias a ellos, pueden identificarse los grupos estratégicos de una industria dada.

El apartado a continuación trata sobre las metodologías utilizadas por otros autores para identificar grupos estratégicos.

## **2.2 Marco Metodológico**

Este apartado tratará sobre la ejecución metodológica de algunos autores que han investigado sobre grupos estratégicos.

En la identificación de grupos estratégicos se han estudiado sectores como productos genéricos, insumos para la industria química, industria cervecera, bienes de consumo, supermercados, manufactura de pinturas, etc. Los anteriores en países como Inglaterra y Estados Unidos.

Para el caso colombiano, se hizo una validación empírica para la Banca colombiana. En el caso del subsector asegurador, existe un estudio para la Industria estadounidense. Cabe aclarar que el análisis de grupos estratégicos, y en especial los anteriores, utilizan la metodología de clasificación de datos y el análisis cluster.

La tabla a continuación resume los autores más relevantes, el sector estudiado y las bases para el hallazgo de conformación de grupos estratégicos.



**Tabla 1. Estudios previos sobre grupos estratégicos**



**IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SUBSECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

<b>Autor (es)</b>	<b>Sector</b>	<b>Bases para el hallazgo de conformación de grupos estratégicos</b>
Hunt (1972)	Productos Genéricos	Lineas de producto
		<i>Grado de diversificación del producto</i>
		<i>Diferenciación del producto</i>
		<i>Integración Vertical</i>
Newman (1973-1978)	Insumos para industria Química	Grado de Integración Vertical
Porter (1973)	Consumo	Tamaño relativo de la firma
		<i>Clasificación de líderes y seguidores</i>
Hatten (1974), Hatten y Schendel (1977)	Industria Cervecera	Variables de Manufactura
		<i>Numero, antigüedad e intensidad de capital en las plantas</i>
		Variables de Marketing
		<i>Numero de marcas, precio y ventas</i>
		Variables Estructurales
		<i>Tasa de Concentración de las firmas</i>
Hatten, Schendel y Cooper (1978)	Industria Cervecera	Variables de manufactura, de mercadeo y financieras. Apalancamiento, comportamiento en cuanto a fusiones y adquisiciones
		Dimensiones estratégicas de la posición de la firma; se uso mapeo estratégico para identificar los grupos
Harrigan (1980)	Industrias en decadencia	
Caver y Pugel (1980)	Muestra de Industria manufacturera estadounidense	Tamaño relativo de la firma
		Estrategia de producto
Oster (1982)	Bienes de consumo	<i>Indicador Publicidad / Ventas</i>
		Diferenciación del producto, tamaño, enfoque geográfico
Ramsler (1982)	Subsector Bancario	
Howell y Fraizer (1983)	Equipos y suplementos médicos	Grupo de consumidores atendidos, necesidades atendidas
Hayes, Spence y Marks (1983)	Banca de inversión	Análisis Logit entre características de banca de inversión y características individuales de clientes.
Baid y Sudharsan (1983)	Equipo de oficina (Computadores)	Variables estratégicas Financieras
		<i>Apalancamiento, indicadores de retorno de activos, pago de dividendos, tamaño.</i>
Hergert (1983)	Muestra de Industria manufacturera estadounidense	Se mezclaron las siguientes variables (Indicadores)
		<i>Publicidad / Ventas</i>
		<i>Investigación y Desarrollo/Ventas</i>
		<i>Unidades de negocio/Ventas - de todas las unidades excepto la analizada -</i>
		<i>Participación de mercado</i>
Dess y Davis (1984)	Pinturas	21 variables de mercadeo
Hawes y Crittenden (1984)	Industria Cervecera	<i>Precio</i>
		<i>Publicidad</i>
		<i>Numero de marcas</i>
		<i>Participación de mercado</i>
Ryans y Wittink (1985)	Aerolíneas	Estrategia Financiera; agrupación de residuos de CAPM
Primeaux (1985)	Textiles sintéticos	Tamaño y comportamiento de inversiones



Autor (es)	Sector	Bases para el hallazgo de conformación de grupos																							
Lewis y Thomas (1990)	Supermercados	Numero de tiendas, Numero de lineas alimenticias, venta de alimentos en proporcion a ventas del supermercado.																							
Fiegenbaum y Thomas (1990)	Industria Aseguradora estadounidense	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="794 477 805 1344" rowspan="18" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Componente estratégico</td> <td data-bbox="805 477 1299 533"><b>Enfoque</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 533 1299 562"><b>Enfoque del producto</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 562 1299 618"><i>Primas netas suscritas (PSN) personales / (PSN personales + PSN comerciales)</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 618 1299 674"><i>(PSN propiedad + PSN obligaciones) / (PSN prop + PSN oblig + seguros de vida)</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 674 1299 703"><b>Diversificación del Producto</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 703 1299 732"><b>Tamaño de la firma</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 732 1299 761"><i>LOG (PSN)</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 761 1299 790"><b>Empleo de recursos</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 790 1299 819"><b>Producción</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 819 1299 848"><i>Gastos suscritos / PSN</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 848 1299 878"><i>Primas directas suscritas - PSN / PSN</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 878 1299 907"><b>Finanzas</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 907 1299 963"><i>Net Premiums earned/Excedente de Tomadores de seguro</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 963 1299 992"><i>Capital/ capital + bonos</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 992 1299 1021"><b>Economía</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1021 1299 1050"><b>Tasa Combinada</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1050 1299 1106"><i>Perdidas causadas + perdidas ajustadas a gastos + gastos suscritos + dividendos / PSN</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1106 1299 1135"><b>Participación de mercado</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1135 1299 1164"><i>NPS de la firma / NPS de la industria</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1164 1299 1193"><b>Riesgo</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1193 1299 1249"><i>Desviación estándar de Perdidas causadas + perdidas ajustadas a gastos + gastos suscritos + dividendos / PSN</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1249 1299 1305"><i>Desviación estándar de NPS de la firma / NPS de la industria</i></td> </tr> </table>	Componente estratégico	<b>Enfoque</b>	<b>Enfoque del producto</b>	<i>Primas netas suscritas (PSN) personales / (PSN personales + PSN comerciales)</i>	<i>(PSN propiedad + PSN obligaciones) / (PSN prop + PSN oblig + seguros de vida)</i>	<b>Diversificación del Producto</b>	<b>Tamaño de la firma</b>	<i>LOG (PSN)</i>	<b>Empleo de recursos</b>	<b>Producción</b>	<i>Gastos suscritos / PSN</i>	<i>Primas directas suscritas - PSN / PSN</i>	<b>Finanzas</b>	<i>Net Premiums earned/Excedente de Tomadores de seguro</i>	<i>Capital/ capital + bonos</i>	<b>Economía</b>	<b>Tasa Combinada</b>	<i>Perdidas causadas + perdidas ajustadas a gastos + gastos suscritos + dividendos / PSN</i>	<b>Participación de mercado</b>	<i>NPS de la firma / NPS de la industria</i>	<b>Riesgo</b>	<i>Desviación estándar de Perdidas causadas + perdidas ajustadas a gastos + gastos suscritos + dividendos / PSN</i>	<i>Desviación estándar de NPS de la firma / NPS de la industria</i>
Componente estratégico	<b>Enfoque</b>																								
	<b>Enfoque del producto</b>																								
	<i>Primas netas suscritas (PSN) personales / (PSN personales + PSN comerciales)</i>																								
	<i>(PSN propiedad + PSN obligaciones) / (PSN prop + PSN oblig + seguros de vida)</i>																								
	<b>Diversificación del Producto</b>																								
	<b>Tamaño de la firma</b>																								
	<i>LOG (PSN)</i>																								
	<b>Empleo de recursos</b>																								
	<b>Producción</b>																								
	<i>Gastos suscritos / PSN</i>																								
	<i>Primas directas suscritas - PSN / PSN</i>																								
	<b>Finanzas</b>																								
	<i>Net Premiums earned/Excedente de Tomadores de seguro</i>																								
	<i>Capital/ capital + bonos</i>																								
	<b>Economía</b>																								
	<b>Tasa Combinada</b>																								
	<i>Perdidas causadas + perdidas ajustadas a gastos + gastos suscritos + dividendos / PSN</i>																								
	<b>Participación de mercado</b>																								
<i>NPS de la firma / NPS de la industria</i>																									
<b>Riesgo</b>																									
<i>Desviación estándar de Perdidas causadas + perdidas ajustadas a gastos + gastos suscritos + dividendos / PSN</i>																									
<i>Desviación estándar de NPS de la firma / NPS de la industria</i>																									
Garcés (2005)	Banca Colombiana	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="794 1344 805 1821" rowspan="10" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Especialización productiva</td> <td data-bbox="805 1344 1299 1373"><b>Activo</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1373 1299 1402"><i>Crédito personal/inversiones financieras</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1402 1299 1431"><i>Crédito comercial/inversiones financieras</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1431 1299 1460"><i>Crédito con garantía real / inversiones financieras</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1460 1299 1489"><i>Tesorería/Inversiones financieras</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1489 1299 1518"><b>Pasivo</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1518 1299 1547"><i>Cuentas corrientes/recursos ajenos</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1547 1299 1576"><i>Otras cuentas / recursos ajenos</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1576 1299 1606"><i>Cuentas de ahorro y depósitos a largo plazo / recursos ajenos</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1606 1299 1635"><i>Intermediarios financieros / pasivo</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="794 1635 805 1821" rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tamaño</td> <td data-bbox="805 1635 1299 1664"><b>Tamaño de la empresa</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="805 1664 1299 1693"><i>Activo total</i></td> </tr> </table>	Especialización productiva	<b>Activo</b>	<i>Crédito personal/inversiones financieras</i>	<i>Crédito comercial/inversiones financieras</i>	<i>Crédito con garantía real / inversiones financieras</i>	<i>Tesorería/Inversiones financieras</i>	<b>Pasivo</b>	<i>Cuentas corrientes/recursos ajenos</i>	<i>Otras cuentas / recursos ajenos</i>	<i>Cuentas de ahorro y depósitos a largo plazo / recursos ajenos</i>	<i>Intermediarios financieros / pasivo</i>	Tamaño	<b>Tamaño de la empresa</b>	<i>Activo total</i>									
Especialización productiva	<b>Activo</b>																								
	<i>Crédito personal/inversiones financieras</i>																								
	<i>Crédito comercial/inversiones financieras</i>																								
	<i>Crédito con garantía real / inversiones financieras</i>																								
	<i>Tesorería/Inversiones financieras</i>																								
	<b>Pasivo</b>																								
	<i>Cuentas corrientes/recursos ajenos</i>																								
	<i>Otras cuentas / recursos ajenos</i>																								
	<i>Cuentas de ahorro y depósitos a largo plazo / recursos ajenos</i>																								
	<i>Intermediarios financieros / pasivo</i>																								
Tamaño	<b>Tamaño de la empresa</b>																								
	<i>Activo total</i>																								

Fuente: Adaptado de McGee y Thomas, J. H. (1986)



Tras el anterior recorrido por los principales autores en el tema, se aclara que las metodologías acogidas para adaptarlas a esta tesis son las de Fiegenbaum y Thomas (1990) y Garcés (2006), porque son los autores que centran su objeto de estudio en el sector financiero, industria aseguradora y banca, específicamente.

Estas metodologías facilitan la identificación de los grupos dado que el procesamiento de datos arroja los resultados de una forma gráfica que es entendible por cualquier lector. Además son de fácil comprobación estadística, lo que hace que los modelos que se construyan tengan robustez.

Cabe aclarar que la construcción de variables se hace específicamente para el subsector asegurador colombiano y se explica en el apartado 3.4.1.





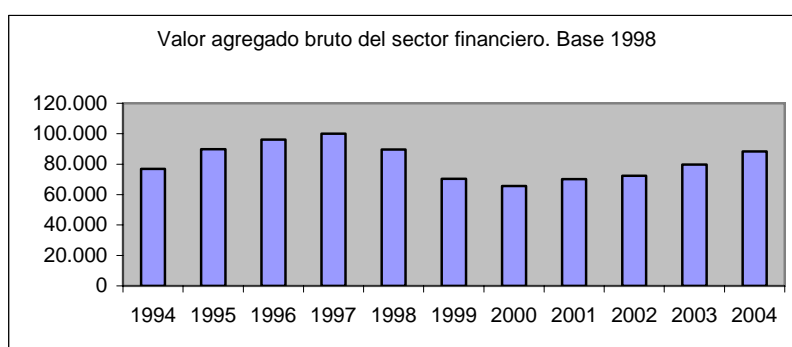
### 3 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Este apartado finaliza la primera etapa de esta investigación; tras haber establecido la introducción y el Marco Teórico, se debe explicar la metodología acogida, adaptada y desarrollada para esta tesis. Con el anterior fin, los siguientes párrafos describirán la justificación del subsector bajo estudio, las precisiones acerca del mismo, el universo de investigación, las excepciones y aclaraciones del análisis, la fuente de datos, el procesamiento de la información, las variables, y las fases del análisis.

#### 3.1 Justificación del subsector bajo estudio

La pregunta inicial (Quivy, Campenhoudt; 2005) a resolver para esta investigación empírica fue: **¿Existen grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano?** La necesidad de darle solución surge por la ausencia de estudios al respecto en el subsector en Colombia y por el comportamiento económico del sector financiero, cuyo valor agregado bruto en los años 1994 a 2004 se refleja en la siguiente figura.

**Figura 5. Valor agregado del sector financiero a la economía colombiana**



Fuente<sup>11</sup>: Elaboración propia, con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística. DANE.

<sup>11</sup> Deflactado por medio de la técnica deflactor implícito en (Lora, 2004)



El subsector asegurador hace parte del sector financiero y participa en una proporción muy baja del mismo; en los años analizados – 1994 a 2004 – el promedio de participación de este sector es del 12,1%. Sin embargo, esta investigación centrará su atención en este subsector, dado que la información que hay del mismo hace claro, factible y pertinente este proyecto de investigación. (Quivy, Campenhoudt; 2005, 39)

Las hipótesis que se plantean para esta investigación son:

H1: los grupos estratégicos son una realidad empresarial, posible de identificar en el subsector asegurador colombiano en n período específico de tiempo.

H2: la estructura de los grupos estratégicos identificados es estable en el tiempo, tanto en su composición (pertenencia) como en el número de grupos.

H3: la existencia y estabilidad de los grupos estratégicos identificados están relacionadas con el desempeño de las empresas que los conforman.

### **3.2 Precisiones acerca del subsector bajo estudio**

Después de haber abordado los conceptos de estrategia y grupos estratégicos, en el marco teórico, y teniendo en cuenta que este trabajo de investigación pretende estudiar el subsector asegurador colombiano, los siguientes párrafos tratarán este tema.

Si pensamos que vivir y trabajar en incertidumbre es común para muchas personas y que “la vida y la salud, las propiedades y el ingreso están expuestas a peligros incontables” (Willett, 1901: 25), he aquí la importancia de estudiar desde gestión de mercados el subsector asegurador.

Sin embargo, para entender los seguros hay que comprender el concepto de riesgo. El término riesgo ha sido usado desde antes de 1687 (Wood: 1964). La palabra riesgo proviene del vocablo francés *risque* (del siglo xvii); el diccionario Inglés de Oxford define



riesgo como la posibilidad o contingencia de pérdida comercial, específicamente en el caso de las propiedades o bienes asegurados.

Luego, hay una clara asociación del riesgo a contingencias en los negocios y de allí la importancia de las empresas aseguradoras en cualquier país. Dado que el riesgo es inherente a los negocios pero la incertidumbre no es un factor de producción (Bickley: 1959), es imposible eliminarla pero es posible prepararse para afrontarla; y los seguros son una forma de hacerlo.

Sin embargo, previo a 1930 el término “administración del riesgo” era desconocido. La función de administrador de riesgo era un concepto vago (Blanchard: 1959). Desde allí cobraron gran importancia las compañías administradoras de riesgo o más comúnmente, aseguradoras.

Previo al concepto formal de riesgo y la administración en riesgo como tal, los antecedentes <sup>12</sup>más remotos e importantes en la historia de los Seguros se encuentran en el código de Hamurabi, que en su contenido contempla la reposición por parte de la comunidad de las embarcaciones de los marineros perdidas “sin culpa” 900 años AC., en la Isla de Rodas, en el Mar Egeo, transformando una gran pérdida individual en una pequeña pérdida colectiva. Esta ayuda a los comerciantes marítimos se promulgó en la "Ley Marítima de Rodas" y posteriormente, fue establecida en el "Código Justiniano de los Romanos".

Hay evidencia del uso de seguros por parte de los griegos (pleno siglo VI antes de Cristo); a pesar de que los muertos tenían necesidad de alimento y bebida y pasaban por seres sagrados (Coulanges, 1864), pagaban una prima por tener estos derechos y por dejar elementos de supervivencia a sus hijos varones. Los seguros se fueron perfeccionando durante el renacimiento.

---

<sup>12</sup> Tomado de entrevista no estructurada realizada para este trabajo de investigación. Berrío, A (2007).



En el siglo XVII, se crearon los primeros seguros marítimos para los cargamentos en Europa (Londres, Inglaterra). Hacia 1680, se creó la primera compañía de seguros, la cual prestaba servicios, tal cual los conocemos hoy en día. Esto ocurrió debido al gran incendio que se dio en Londres, en 1666. O sea, los primeros seguros para inmuebles nacieron como seguros contra incendios.

La historia del Seguro en Colombia se remonta al año de 1874, donde por iniciativa del señor Pedro Navas Azuero, con el apoyo del entonces Presidente de la República, Santiago Pérez, se fundó la primera sociedad llamada "Compañía Colombiana de Seguros", cuya finalidad fue la de asegurar el transporte de los cargamentos movilizados por tierra y por el río Magdalena, entre los centros de producción y consumo. Hasta ese momento en el país operaban únicamente agencias representantes de compañías extranjeras.

En 1877, la Compañía Colombia de Seguros aumenta su rango de protección a la movilización de mercancías por el río Orinoco y establece el seguro de incendio. Dos años después, con el desarrollo de transporte por vía férrea, se amplían los amparos a los bienes movilizados por este medio.

A partir de 1930 se empiezan a crear varios seguros. En ese año se establecen los de robo, rotura de vidrios y automóviles. Al año siguiente se instaura el seguro colectivo de vida para empleados y en 1938, se implanta el seguro de cumplimiento y manejo.

En 1874 y 1939 se fundaron varias compañías, algunas de las cuales desaparecieron y otras se fusionaron con la Compañía Colombiana de Seguros, (Colseguros).

Entre las primeras que se crearon podemos mencionar, además de Colseguros, a la Compañía de Seguros Bolívar S.A., (fundada en 1939) y a la Compañía Suramericana de Seguros S.A., (fundada en 1944).

En cuanto a la regulación del subsector, en 1977, por medio de la Ley 57, entra en vigor el



Código de Comercio Terrestre, el cual contenía las primeras normas reguladoras de la actividad aseguradora. Dicho cuerpo fue derogado por el Decreto 410 de 1971, que estableció el nuevo Código de Comercio.

Con la promulgación de la Ley 68 de 1924 se establece el control oficial de la industria aseguradora, que se complementa en 1927 por medio de la Ley 105, que regula a las Compañías de Seguros y establece su control por medio de la Superintendencia Bancaria.

La **Ley 45 de 1990** modifica integralmente el sistema y se regula la actividad aseguradora, dando libertad de pólizas y tarifas, y abriendo el sector a la inversión extranjera. Este cambio va intrínsecamente ligado a la “Apertura Económica”, que produjo en este sector una mayor flexibilidad para el desarrollo de nuevos productos. Con la entrada de nuevas empresas extranjeras hubo una caída en las tarifas (primas).

Antes de la vigencia de la ley 389 de 1.997 una de las características de la esencia del contrato de seguros era la solemnidad, que consistía en que este se perfeccionaba solamente desde que el asegurador suscribiese la póliza. La ley le asignó, al contrato de seguros, la característica de consensual, dejando de ser solemne. Luego el contrato se perfecciona desde el momento en que existe un acuerdo de voluntades entre el tomador y la compañía de seguros.

### **3.3 Universo de investigación.**

El subsector asegurador, que hace parte del sector financiero colombiano, está compuesto por compañías aseguradoras, capitalizadoras, corredoras de seguros y reaseguradoras. La identificación de grupos estratégicos se realizará únicamente en las organizaciones dedicadas a los ramos de seguros generales y de vida, en el rol asegurador, incluyendo las 2 cooperativas de seguros que se dedican a éste.



### 3.3.1 Excepciones y aclaraciones del análisis

Algunas compañías del sector atienden los dos ramos, generales y de vida, bajo razones sociales distintas. Sin embargo, cuentan con los mismos representantes legales. Mientras, existen otras que están en sólo uno de los dos. El análisis se hará sin tener en cuenta la existencia de los dos ramos y tomando las compañías que participan en los dos ramos como una unidad.

Teniendo en cuenta que en la serie existen algunas empresas que son compradas por otras, para facilitar el análisis de datos, los resultados de las primeras serán sumados a las segundas.

Se excluye del análisis una compañía en razón a que aparece en el año 2004 y se liquida en el siguiente. No es comprada ni se fusiona con ninguna otra del sector. Por ende es la única que no se tendrá en cuenta. Es el caso de la Compañía Central de Seguros para Incendio y Terremoto S.A.

Dado lo anterior, se tratarán de identificar grupos estratégicos para 27 empresas; en la siguiente tabla se muestran las compañías a analizar.



Tabla 2. Compañías aseguradoras en Colombia

EMPRESA	RAMOS ACTUALES	INFORMACION ADICIONAL
AGRICOLA	Generales y Vida	
AIG	Generales y Vida	
ALFA	Generales y Vida	
BBVA	Generales y Vida	
BOLIVAR	Generales y Vida	En el 2001 compra a seguros LIBERTADOR
COLPATRIA	Generales y Vida	
COLSEGUROS	Generales y Vida	En el 2001 compra a CYBERSEGUROS
EQUIDAD	Generales y Vida	Es cooperativa de seguros
ESTADO	Generales y Vida	
GENERALI	Generales y Vida	
LIBERTY	Generales y Vida	En 2001 compra a seguros COLMENA y en 2003 a ABN AMRO.
MAPFRE	Generales y Vida	
PREVISORA	Generales y Vida	
ROYAL Y SUN ALLIANCE	Generales y Vida	
SURAMERICANA	Generales y Vida	Cuenta con una empresa en generales y 2 en vida
ACE SEGUROS	Solo Generales	
CENTRAL	Solo Generales	Hasta el 2004 atendio los dos ramos
CHUBB	Solo Generales	
CONDOR	Solo Generales	
CONFIANZA	Solo Generales	
MUNDIAL	Solo Generales	Hasta el 2000 atendio los dos ramos
SEGUREXPO	Solo Generales	
SOLIDARIA	Solo Generales	Es cooperativa de seguros
AURORA	Solo Vida	
PAN AMERICAN	Solo Vida	
RIESGOS PROFESIONALES COLMENA	Solo Vida	
SKANDIA	Solo Vida	



Fuente: elaboración propia.

### 3.3.2 Fuente de datos

Para esta investigación se cuenta con datos financieros del subsector, tales como los estados de pérdidas y ganancias, y el informe de coyuntura por entidades, que suministra periódicamente la Superintendencia Financiera de Colombia, que es el ente regulador de estas compañías. El informe de coyuntura comprende los años 2000 a 2006, razón por la cual el análisis se realizará únicamente para esta serie.

### 3.4 Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizará en análisis cluster o de conglomerados cuyos principios básicos son (Pérez: 2005, 441):

- El análisis cluster es un método estadístico multivariante de clasificación automática de datos. Conociéndose también con el nombre de *taxonomía numérica*. *Análisis tipológico de datos*, *clasificación automática*, entre otros
- Su finalidad esencial es revelar concentraciones en los datos (casos o variables) para su agrupamiento eficiente en clusters (o conglomerados) según su homogeneidad.
- El número de clusters no es conocido de antemano y los grupos se crean en función de la naturaleza de los datos. Se trata por tanto de una técnica de clasificación de datos *post hoc*.
- El agrupamiento puede realizarse tanto para casos como variables, pudiendo utilizarse variables cualitativas o cuantitativas. Los grupos de casos o variables se realizan basándose en la proximidad o lejanía de unos con otras.





Tras explicar las características del método de clasificación de los datos es preciso explicar las fases y etapas del procesamiento de la información.

Para la fase de análisis de esta investigación es preciso identificar los grupos estratégicos existentes en un momento específico del tiempo; para tal fin se escoge el año 2006 por cuanto es el último año con información completa. El proceso se hará a través del análisis cluster, aplicado sobre 22 variables estratégicas que permitirán inferir acerca del comportamiento estratégico competitivo de las empresas.

Luego de la identificación de grupos estratégicos para el año 2006, se hará el mismo análisis para la serie 2000 a 2005, con el fin de identificar posibles patrones de cambio y movimiento. Dado que es importante identificar la conducta estratégica adaptativa al entorno que ejecutan estas organizaciones.

Se aclara que lo anterior no constituye un análisis dinámico, puesto que la fuente de datos son los estados financieros de estas organizaciones, y los anteriores son “fotografías” de un momento dado en el tiempo, que impone una característica estática.

A los datos obtenidos de la Superfinanciera se les hará un proceso de deflactación<sup>13</sup> y estandarización longitudinal, con el fin de que tengan una escala común, dado que aunque ellos tienen las mismas características, no poseen el mismo centro; y la anterior es una condición para poder ingresar los datos a SPSS, previo al análisis cluster.

Posteriormente, se realizará una clasificación de los datos por medio de análisis cluster, para identificar los grupos estratégicos año tras año.

Todo lo anterior con el fin de comprobar las hipótesis que se plantearon en esta investigación (Ver apartado 3.1 Justificación del subsector bajo estudio).

---

<sup>13</sup> Año base 1998, de acuerdo a la última metodología de deflactor implícito propuesta por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)



### 3.4.1 Variables

Las variables a utilizar se construyen a partir de los datos provistos por la Superintendencia Financiera de Colombia. Según la literatura revisada, existen algunas variables estratégicas que nos permiten inferir acerca del posicionamiento estratégico de las empresas. Para el caso de la industria aseguradora (existen dos componentes el estratégico y el comportamental), tal como lo proponen Fiegenbaum y Thomas en el 90 para el mismo en la industria estadounidense (Ver tabla 1). Para efectos de este trabajo de investigación las variables a tratar son:



Tabla 3. Variables para la identificación de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano

#	VARIABLES	Tipo				
V1	Primas Emitidas Ramo automoviles	VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)				
	Total primas emitidas					
V2	SOAT		VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)			
	Total primas emitidas					
V3	Primas Emitidas Ramo aviacion + navegacion + transporte			VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)		
	Total primas emitidas					
V4	Primas emitidas ramo cumplimiento+Manejo+R.Civil+Todo riesgo contratista/Lucro Cesante				VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)	
	Total primas emitidas					
V5	Primas emitidas incendio/vidrios/terremoto					VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)
	Total primas emitidas					
V6	Primas emitidas montaje y rotura de maquinaria	VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)				
	Total primas emitidas					
V7	Primas emitidas riesgos de minas y petroleos		VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)			
	Total primas emitidas					
V8	Primas emitidas Semovientes+agricola+acuicultura+roya+agricultura			VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)		
	Total primas emitidas					
V9	Primas emitidas sustraccion				VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)	
	Total primas emitidas					
V10	Primas emitidas credito comercial+credito por insolvencia+credito a la exp					VARIABLES DE ESPECIALIZACION PRODUCTIVA (VEP)
	Total primas emitidas					



#	VARIABLES	Tipo	
V11	Primas emitidas colectivo de vida+vida grupo+grupo educativo+cooperativo de vida+integral familiar+exequias+hogar	VEP	
	Total primas emitidas		
V12	Primas emitidas salud+enfermedades alto costo+accpersonales+previsional invalidez y sobrevivencia'		
	Total primas emitidas		
V13	Primas emitidas vida individual		
	Total primas emitidas		
V14	Primas emitidas riesgos profesionales		
	Total primas emitidas		
V16	Gastos suscritos		VARIABLES DE CONTROL
	Total primas emitidas		
V17	Gastos de personal		
	Total primas emitidas		
V18	Resp. primas (Primas emitidas+aceptadas coaseguro+aceptadas reaseguro-cedidas reaseguro)		
V19	Activos totales		
V20	Resultado tecnico	V. RESULTADO	
V21	Resultado del ejercicio		
V22	Patrimonio		
V15	Total primas emitidas		
	Total primas emitidas del sector		

Fuente: elaboración propia.



Las variables 1 a 14 son clasificadas como de especialización productiva, de la 16 a la 19 como de control y la 20 a 22 y 15 como de resultados.

Las variables 1 a 14 tratan de medir, a manera de indicador, la participación de una categorización<sup>14</sup> en la emisión total de primas de cada empresa. Dicha clasificación se hizo teniendo en cuenta los distintos tipos de seguro vendidos y el enfoque de los mismos.

La **variable 1** tiene en cuenta el ramo de Automóviles, mientras que la **variable 2** la emisión de SOAT. La **variable 3** trata lo relacionado a transporte, es decir, las primas emitidas para aviación, navegación y transporte como tal. La **variable 4** contempla las primas emitidas para cumplimiento, manejo, responsabilidad civil, todo riesgo contratista y lucro cesante

La **variable 5** contempla la suma de emisiones por incendio, vidrios y terremoto, sobre el total de primas emitidas por la empresa. Los aseguradores tienen la tendencia a clasificar los ramos de incendio y vidrios juntos, el de terremoto con los de hogar, pero para efectos de esta investigación la clasificación tiene en cuenta la orientación al mercado que tienen los seguros. Dado lo anterior es claro precisar que la variable 5 tiene un enfoque institucional, es decir, este tipo de seguros se vende a organizaciones y no a hogares.

La **variable 6** tiene en cuenta emisiones de montaje y rotura de maquinaria, la **variable 7** los riesgos de minas y petróleos. En la **variable 8** se contemplan las primas emitidas para los ramos semoviente, agrícola, acuicultura, roya y agricultura. La **variable 9** trata el ramo de sustracción. La **variable 10** las emitidas para crédito comercial, crédito por insolvencia y crédito a la exportación.

---

<sup>14</sup> Elaboración propia



La **variable 11** contempla las primas emitidas para los ramos colectivo de vida, vida grupo, grupo educativo, cooperativo de vida, integral familiar, exequias y hogar, esto por cuanto son seguros globales y grupales.

La **variable 12** tiene en cuenta las emitidas para los ramos salud, enfermedades alto costo, accidentes personales y previsional invalidez y sobrevivencia. Lo anterior dado que son seguros individuales. Por otro lado, la **variable 13** tiene también un ramo similar que es el de vida individual, se separa de los anteriores por tener características jurídicas distintas a los de la variable anterior. En la **variable 14** se contemplan únicamente las primas emitidas para riesgos profesionales, este indicador se separa también de los anteriores dado que cubre aspectos que no tienen que ver intrínsecamente con el individuo, sino con su actividad.

Las **variables 16 y 17** contemplan la participación de los gastos en el total de primas emitidas por cada empresa, la primera con los gastos suscritos totales y la segunda con los gastos de personal.

La **variable 18**, mide la responsabilidad que asume cada empresa por las primas emitidas. Suma las primas emitidas, las aceptadas en coaseguro, y las admitidas en reaseguro y resta las cedidas en reaseguro, constituye una variable que mide el tamaño real del negocio. La **variable 19** contempla los activos totales de cada una de las empresas.

Las **variables 20 a 22 y 15** son de resultado se componen, respectivamente, por: Activos totales, resultado técnico, resultado del ejercicio y patrimonio. La variable 15, también de resultado, mide la participación de mercado de cada compañía, dividiendo el total de primas emitidas por la compañía entre el total de primas emitidas en el sector.



### 3.4.2 Fases de análisis

El análisis en esta investigación constará de dos fases: una es la relacionada con la identificación de grupos en el 2006; y otra la que parte del análisis longitudinal hacia atrás, para el período comprendido entre 2000 y 2005.

En la primera fase se tendrán dos etapas: identificación de los grupos estratégicos y caracterización mismos, con la demostración de su significancia estadística<sup>15</sup>.

La primera etapa, la identificación de grupos estratégicos, se realizará por medio de análisis cluster aplicado a las variables, previamente deflactadas y estandarizadas; se utilizará para esta fase utilizar el Método Jerárquico de Ward<sup>16</sup> o de mínima varianza, usado por Lewis y Thomas (1990), Mas (1994) y Garcés (2006).

El criterio de discrepancia o de hallazgo de solución para los autores mencionados, se alcanza cuando el número de grupos encontrados explican al menos el 65% de la varianza total ( $\delta^2 \geq 65\%$ ) y que al añadir otro grupo, el incremento en la varianza total explicada no supere un 5% ( $\Delta\delta^2 \leq 5\%$ ). La presente tesis será algo más rigurosa con este criterio y se asumirá que existe solución cuando el número de clusters o grupos expliquen al menos el 70% de la varianza total y que al añadir otro grupo el incremento en la varianza total explicada en más de 3%.

En la segunda etapa, caracterización de los grupos estratégicos, se determinarán las dimensiones en las que las compañías tienden a agruparse, usando un procedimiento similar al definido por Amel y Rhoades (1988) y Garcés (2006). Primero se calculan los valores

---

<sup>15</sup> Todos los procesos de verificación de significancia estadística se harán por medio del paquete estadístico SPSS y la herramienta para el análisis de datos ANOVA

<sup>16</sup> Este es un método donde se considera la distancia euclídea al cuadrado como medida de disimilitud. Para configurar los conglomerados, este método encuentra los elementos que satisfagan la condición de hacer mínima la anterior medida de disimilitud entre ellos, en vez de los más cercanos.



medios de las variables, para cada grupo estratégico, y se obtienen las medias de los indicadores para el conjunto de la industria; segundo, se comparan los indicadores de cada grupo con el promedio de la muestra, pudiéndose afirmar que un grupo estratégico se especializa en una dimensión cuando el valor del indicador que le especifica es un 5% superior o más al coeficiente medio de la industria: un valor menor al 5% nos permite afirmar que el grupo intenta evitar la dimensión en cuestión; es decir, que se exigen algunas experiencias de las que las entidades del grupo adolecen, o carecen de habilidad para ello.

En la segunda fase, el análisis longitudinal hacia atrás 2005 a 2000 se realizará el mismo proceso que se aplicó para el año 2006, cuyas etapas son la identificación de grupos estratégicos, caracterización de los grupos y demostración de su significancia estadística.

Para calcular la estabilidad de los grupos se usará la siguiente fórmula:

$$1 - \overline{X}_{i=1}^n \left[ \frac{\sum_{j=1}^m \Delta}{\text{Total de empresas}} \right]$$

- Donde:  $\Delta$  Es el total de cambios de las empresas  
j La cantidad inicial de cambios en las empresas  
m La cantidad final de cambios en las empresas  
i Corresponde al año 2000  
n Corresponde al año 2006

Luego el este índice de estabilidad<sup>17</sup> es el promedio de la proporción del total de cambios y el total de empresas del año 2000 a 2006.

---

<sup>17</sup> Fuente: elaboración propia





## 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Los grupos estratégicos son una realidad empresarial, posible de identificar en el subsector asegurador colombiano en un período específico de tiempo.

Por medio del paquete estadístico SPSS, con la herramienta para clasificación de datos con método jerárquico, análisis cluster, y utilizando el método Ward, se identificaron año a año los grupos estratégicos para el período 2000 a 2006. Se halló que para todos los años se cumplía el criterio de discrepancia, o de hallazgo de solución, que según definiciones previas – ver diseño metodológico – se alcanza si el número de grupos encontrados explican al menos el 70% de la varianza total ( $\delta^2 \geq 70\%$ ) y cuando al añadir otro grupo, el incremento en la varianza total explicada no supere un 3% ( $\Delta\delta^2 \leq 3\%$ ).

Para facilitar la identificación visual de los grupos, se colocan colores en las tablas y gráficos, así: el grupo estratégico 1, color azul; grupo estratégico 2, rojo; grupo estratégico 3, verde; y, grupo estratégico 4, morado. Estos colores identifican a los integrantes del año 2006 y se mantienen en las conformaciones identificadas en los siguientes años, donde se podrán observar los cambios de manera mas clara.

El procesamiento de los datos identificó de manera consistente cuatro grupos estratégicos para todos los años, en donde el único año con cambios en los integrantes de los grupos es el 2006 – al final del período –. La siguiente tabla muestra los valores del criterio de discrepancia:

**Tabla 4. Criterio anual de discrepancia para número óptimo de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano 2000 a 2006**

	<b>Varianza Explicada (4 Clusters)</b>	<b>Aporte a varianza grupo adicional</b>	<b>Incremento Varianza total explicada</b>
<b>2006</b>	79,487%	94,302%	0,633%
<b>2005</b>	94,872%	95,172%	0,067%
<b>2004</b>	94,872%	95,172%	0,067%
<b>2003</b>	94,872%	95,172%	0,067%
<b>2002</b>	74,387%	94,302%	0,493%
<b>2001</b>	94,872%	95,172%	0,067%
<b>2000</b>	74,387%	94,302%	0,493%

Fuente: elaboración propia.

Los grupos estratégicos y sus integrantes para el año 2006 se muestran en la tabla a continuación:

**Tabla 5. Integrantes por grupo estratégico año 2006 en el subsector asegurador colombiano.**

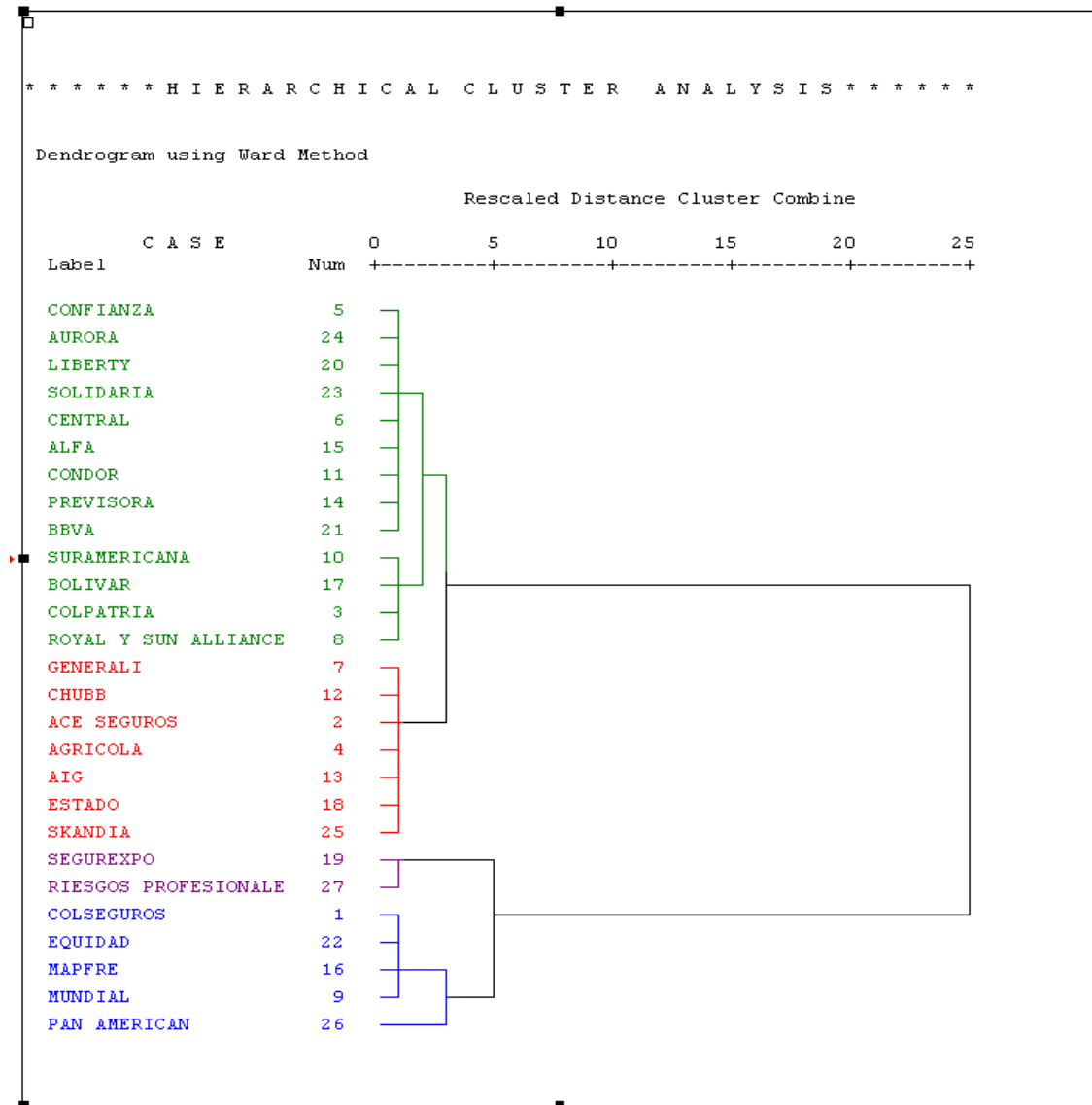
2006			
<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>	<b>GRUPO 4</b>
<b>1:COLSEGUROS</b> <b>9:MUNDIAL</b> <b>16:MAPFRE</b> <b>22:EQUIDAD</b> <b>26:PAN AMERICAN</b>	<b>2:ACE SEGUROS</b> <b>4:AGRICOLA</b> <b>7:GENERALI</b> <b>12:CHUBB</b> <b>13:AIG</b> <b>18:ESTADO</b> <b>25:SKANDIA</b>	<b>3:COLPATRIA</b> <b>5:CONFIANZA</b> <b>6:CENTRAL</b> <b>8:ROYAL Y SUN ALLIANCE</b> <b>10:SURAMERICANA</b> <b>11:CONDOR</b> <b>14:PREVISORA</b> <b>15:ALFA</b> <b>17:BOLIVAR</b> <b>20:LIBERTY</b> <b>21:BBVA</b> <b>23:SOLIDARIA</b> <b>24:AURORA</b>	<b>19:SEGUREXPO</b> <b>27:RIESGOS PROFESIONALE</b>

Fuente: elaboración propia.



El siguiente dendograma muestra la conformación de dichos grupos para el 2006, indicada por el análisis cluster:

Figura 6. Dendograma año 2006



Fuente: elaboración propia.



La serie 2000 a 2005, año a año hacia atrás, muestra conformación de grupos estratégicos en la industria aseguradora colombiana, así:

**Tabla 6. Integrantes por grupo estratégico años 2000 a 2005 en el subsector asegurador colombiano.**

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
1:COLSEGUROS 26: PAN AMERICAN 7:GENERALI	16:MAPFRE 2:ACE SEGUROS 4:AGRICOLA 10: SURAMERICANA 20:LIBERTY	12:CHUBB 13:AIG 18:ESTADO 3:COLPATRIA 6:CENTRAL 8:ROYAL Y SUN ALLIANCE 14:PREVISORA 15:ALFA 17:BOLIVAR 21:BBVA 23:SOLIDARIA	9:MUNDIAL 22:EQUIDAD 25:SKANDIA 5:CONFIANZA 11:CONDOR 24:AURORA 19:SEGUREXPO 27:RIESGOS PROFESIONALE

Fuente: elaboración propia.

Los dendogramas para cada año de la serie, 2000 a 2005, se encuentran en los anexos 2 a 7.

#### 4.1.1 Caracterización del comportamiento por grupo estratégico

El **grupo estratégico 1**, muestra cierta especialización en los ramos de automóviles, incendio, vidrios, terremoto, montaje y rotura de maquinaria, salud e invalidez y vida individual. Aunque no es el único grupo que presenta elevados valores medios frente al subsector. Adicionalmente, sus resultados técnicos están por debajo de los del sector y esto se refleja en sus resultados del ejercicio. En suma, este grupo está integrado por empresas que no tienen altas participaciones de mercado pero son empresas “fuertes” en el manejo de sus resultados técnicos, lo que paradójicamente no se ve reflejado en sus beneficios netos.



Por otro lado, el **grupo estratégico 2** es especialista en el ramo de automóviles, transporte y vida individual; y es el grupo más fuerte en vidrios, incendio y terremoto. Se caracteriza por tener las más altas participaciones en el mercado. Pero sus índices de responsabilidad en primas es alto y esto se refleja en sus resultados técnicos negativos, mas no en sus resultados del ejercicio. Este grupo está compuesto por algunas empresas de capital extranjero que llegaron a partir de la ley 45 de 1990, bien sea con empresas nuevas o comprando algunas existentes.

El **grupo estratégico 3** es especialista en el ramo de automóviles, incendio vidrios y terremoto, montaje y rotura de maquinaria, riesgos de minas y petróleos, colectivos de vida y hogar; adicionalmente, es el grupo más fuerte en SOAT y seguros agrícola. Además, se caracteriza por tener alta participación en el mercado. Aunque su nivel en responsabilidad en primas es alto, esto no afecta sus resultados técnicos ni del ejercicio. En suma, este grupo esta conformado por algunas empresas de capital nacional, tienen altas participaciones de mercado y altas utilidades.

Por último, el **grupo estratégico 4** es especialista en el ramo de salud e invalidez y es el más fuerte en seguros contractuales y extracontractuales, para créditos y riesgos profesionales. Su nivel en responsabilidad en primas es bajo, lo que se refleja en sus resultados técnicos superiores, pero no en los del ejercicio, comparado con los demás grupos. Resumiendo, este grupo tiene empresas pequeñas y “cuidadas” en el manejo técnico<sup>18</sup> y con pocas utilidades.

Como resultado de este análisis, se puede inferir que los grupos estratégicos son una realidad empresarial, identificable en el subsector asegurador. El comportamiento de las empresas pertenecientes a cada grupo es similar en los identificados.

---

<sup>18</sup> Cabe aclarar que tradicionalmente el sector asegurador se encuentra estructurado a pérdida técnica u operacional; dado que para estas empresas esta figura tiene ventajas tributarias, entre otras. Lo que genera utilidades es el manejo financiero de las captaciones por primas, por lo anterior esta industria se cataloga en el Sector Financiero.



Para sustentar la anterior afirmación, se realizan pruebas ANOVA de los valores medios de las variables por año. El criterio de discrepancia en este caso es: si el indicador de un grupo estratégico tiene un valor 5% superior o más al coeficiente medio de la industria, se considera especialista en ese ámbito, de lo contrario se dice que carece de habilidad para ello.

#### 4.1.2 Desempeño de los grupos estratégicos año 2006<sup>19</sup>

En el año 2006 el **grupo estratégico 1** se caracteriza por ser especialista en los indicadores que componen las variables uno a tres y once a trece. Es decir, tiene buenos resultados en los ramos de Automóviles, SOAT, Transporte<sup>20</sup>, los colectivos de vida y hogar<sup>21</sup>, los de salud e invalidez<sup>22</sup>. Este grupo se caracteriza por tener los mejores resultados, del subsector, en el ramo de vida individual.

Sin embargo, este grupo cuenta con el resultado técnico mas bajo del sector y esto se refleja también en el resultado del ejercicio. Los integrantes de este grupo para el período bajo análisis son Colseguros, Mundial, Mapfre, Equidad y Pan American.

El **grupo estratégico 2** se caracteriza por ser especialista en los indicadores que componen las variables uno a tres. Es decir, tiene buenos resultados en los ramos de Automóviles, SOAT, Transporte. Este grupo se caracteriza por tener los mejores resultados, del subsector, en la emisión de primas de seguros institucionales<sup>23</sup>, riesgos de minas y petróleos y de sustracción. Luego se puede concluir que poseen expertise para el nicho de empresas.

---

<sup>19</sup> Ver anexos 1 y 8

<sup>20</sup> Entendiendo en este punto que transporte engloba también los ramos de navegación y aviación

<sup>21</sup> Estas corresponden a la variable 11 que contempla las primas emitidas para los ramos colectivo de vida, vida grupo, grupo educativo, cooperativo de vida, integral familiar, exequias y hogar, esto por cuanto son seguros globales y grupales.

<sup>22</sup> Refiriéndose en este punto a la variable 12 que tiene en cuenta las emitidas para los ramos salud, enfermedades alto costo, accidentes personales y previsional invalidez y sobrevivencia.

<sup>23</sup> Estos seguros corresponden a la variable cinco y contemplan los ramos incendio, vidrios y terremoto.



En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracteriza por especializarse en ello, más sus resultados del ejercicio, no son buenos. Los integrantes de este grupo para el período 2006 son ACE, Agrícola, Generali, Chubb, AIG, Estado y Skandia.

En el año 2006 el **grupo estratégico 3** se caracteriza por ser especialista en los indicadores que componen las variables cuatro, once y 12. Es decir, tiene buenos resultados, en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales<sup>24</sup>, los colectivos de vida y hogar y vida individual.

Este grupo se caracteriza por tener los mejores resultados, del subsector, en la venta de seguros agrícolas<sup>25</sup>. Así mismo es el grupo con mayor responsabilidad en primas y el que suma mayor cantidad de activos totales y de emisión de primas, teniendo así la mayor participación del sector. Cabe notar que es el grupo con mayor número de integrantes.

Este grupo se caracteriza por ser especialista en las tres variables resultado. Además, en el período estudiado es el único especialista en Resultados del ejercicio y estructura Patrimonial. Lo que quiere decir que a pesar de tener una mayor responsabilidad en las primas, que otros grupos, tiene expertise seleccionando a sus asegurados y esto se refleja en su resultado técnico, y por ende en el del ejercicio.

Los integrantes del grupo estratégico 3 son Colpatria, Confianza, Central, Royal Y Sun Alliance, Suramericana, Condor, Previsora, Alfa, Bolivar, Liberty, BBVA, Solidaria y Aurora.

---

<sup>24</sup> Comprende las Primas emitidas para ramo cumplimiento, Manejo, Responsabilidad Civil, Todo riesgo contratista y Lucro Cesante

<sup>25</sup> Que se refiere a la variable 8, donde se contemplan las primas emitidas para los ramos semoviente, agrícola, acuicultura, roya y agricultura.



El **grupo estratégico 4** se caracteriza por tener buenos resultados, en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales. Además tiene los mejores resultados, del subsector, en la emisión de primas de para créditos<sup>26</sup> y riesgos profesionales.

En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracteriza por especializarse en ello, más sus resultados del ejercicio, no son buenos, lo que nos puede llevar a concluir que en las actividades financieras no operacionales no poseen experiencia. Los integrantes de este grupo para el período 2006 son Segurexpo y Riesgos profesionales Colmena.

Tabla 7. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2006.

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	media sector
V1	0,182125483	0,157992813	0,153986588	0	0,148829732
V2	0,087615446	0,084089322	0,053634165	0	0,063849875
V3	0,077503844	0,052295631	0,019925406	0	0,037504404
V4	0,146883022	0,141161966	0,213331319	0,191162941	0,180673404
V5	0,038531156	0,09886149	0,067983077	0	0,065498749
V6	0,008966494	0,030267638	0,007686269	0	0,013208424
V7	0	0,009732191	0,004969602	0	0,004915932
V8	0	1,63398E-06	0,000355597	0	0,000171637
V9	0,006521285	0,037534394	0,006874352	0	0,014248658
V10	0,006035371	0	0	0,308837059	0,023994481
V11	0,141908723	0,101854851	0,143320855	0	0,121692544
V12	0,173574396	0,083933386	0,199082906	0,000230045	0,149775687
V13	0,065463495	0,025422791	0,026091571	0	0,031276571
V14	0,047880061	0,009884056	0,056485027	0,499769955	0,075645702

Fuente: elaboración propia.

<sup>26</sup> Esta clasificación se compone por los ramos de crédito comercial, por insolvencia y exportación





#### 4.1.3 Desempeño de los grupos estratégicos año 2005<sup>27</sup>

En el año 2005 el **grupo estratégico 1** se caracterizó por ser especialista en los indicadores que componen las variables uno, cinco y seis. Lo que significa que adquiere especialización para seguros para organizaciones, como incendio, vidrios y terremoto, y para el de montaje y rotura de maquinaria.

Este grupo en el 2005 no tenía los mejores resultados, del subsector, en el ramo de vida individual – como si los tuvo en el 2006 –, pero si en los colectivos de vida y hogar.

Este grupo no contó con los mejores resultados técnicos y esto, igual que en el 2006, se refleja también en el resultado del ejercicio. Los integrantes de este grupo para el período – 2005<sup>28</sup> – bajo análisis son Colseguros, Pan American y Generali.

El **grupo estratégico 2**, para el año 2005, se caracteriza por ser especialista en los ramos de Automóviles, SOAT, incendio, vidrios, terremoto, sustracción, colectivos de vida y hogar, salud e invalidez, además de tener una considerable participación en el sector y tener una buena estructura para la responsabilidad en primas.

En comparación con el **grupo estratégico 2 del año 2006** deja de tener especializarse en el ramo de Transporte y deja de tener los mejores resultados, en la emisión de primas de seguros institucionales, para tener unos resultados donde hay evidencia estadística de tener especialización, sin ser el único grupo que la tiene. Luego se puede concluir que en el 2006 este grupo adquiere expertise para el sector empresarial, puesto que adicionalmente en este año es el único especializado en montaje y rotura de maquinaria y en riesgos petroleros.

En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracteriza por especializarse en ello y en este año, a diferencia del 2006, sus resultados del ejercicio, son buenos. Este grupo estratégico no posee una especialización diferenciadora, es decir, no hay un ramo en el que

---

<sup>27</sup> Ver anexos 2 y 9.

<sup>28</sup> Los integrantes del grupo estratégico 1 son los mismos para el período 2000 a 2005



este esté especializado y los demás grupos no. Los integrantes de este grupo para el período 2005, y hasta el 2000, son Mapfre, ACE, Agrícola, Suramericana y Liberty.

En el año 2005 el **grupo estratégico 3** se caracteriza por ser especialista en los indicadores que componen las variables uno, cinco a nueve, y quince. Es decir, tiene buenos resultados, en los ramos de Automóviles, institucional, montaje y rotura de maquinaria, riesgos de minas y petróleos, agrícola, y sustracción.

Este grupo se caracteriza por tener los mejores resultados, del subsector, en la venta de SOAT y en el colectivo de vida y hogar. En el 2006 pasa a tener los mejores resultados en seguros agrícolas. En el 2005, este grupo tuvo un alto índice de responsabilidad en primas.

Este grupo, para el 2005, se caracteriza por no tener buenos resultados técnicos, a diferencia del 2006. En el período bajo análisis obtuvo buenos Resultados del ejercicio y estructura Patrimonial.

Los integrantes del grupo estratégico 3<sup>29</sup> son Chubb, AIG, Estado, Colpatria, Central, Royal and Sun Alliance, Previsora, Alfa, Bolivar, BBVA Y Solidaria.

El **grupo estratégico 4** se caracteriza por tener resultados sobresalientes con respecto a los demás grupos, en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales, crediticios y riesgos profesionales; los dos últimos ramos son una tendencia que se mantiene en el 2006.

En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracteriza por especializarse en ello. mas sus resultados del ejercicio, no son buenos, lo que nos puede llevar a concluir que en las actividades financieras no operacionales no poseen experiencia, tendencias que se mantienen en el 2006. Los integrantes de este grupo para el período 2005 son Mundial, Equidad, Skandia, Confianza, Condor, Aurora, Segurexpo, Riesgos Profesionales Colmena

**Tabla 8. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2005.**

---

<sup>29</sup> Los integrantes se mantienen constantes en este grupo estratégico desde el año 2000



	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	media sector
V1	0,171961677	0,225359817	0,149785633	0,014606855	0,132560837
V2	1,15154E-07	0,045201028	0,079965963	0,047620788	0,055059167
V3	0,055914493	0,057816921	0,037028653	0,031046459	0,043275164
V4	0,029943987	0,103808264	0,12288322	0,359377956	0,18020579
V5	0,090077522	0,123085369	0,104597362	0,007220238	0,080891475
V6	0,016601308	0,008710139	0,022849513	0,000900788	0,013648403
V7	2,47371E-10	0,005900302	0,01225131	0	0,006083923
V8	0	2,41038E-07	0,000304388	0	0,000124054
V9	0,012282568	0,027258979	0,01648929	0,003387434	0,014589142
V10	0	0,00704171	0	0,076563508	0,023989504
V11	0,073942384	0,163896835	0,181456874	0,044145088	0,128312594
V12	0,203899828	0,114118634	0,149649075	0,121760467	0,148385779
V13	0,074209035	0,050825831	0,024657946	0,000683382	0,030654436
V14	0,006426422	0,050979377	0,042738363	0,164234031	0,076466549

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.4 Desempeño de los grupos estratégicos año 2004<sup>30</sup>

En el año 2004 el **grupo estratégico 1** se caracterizó por ser especialista en los indicadores que componen las variables uno, cinco, seis, doce y trece. Luego en el 2005, se dejan de tener capacidades estratégicas para los seguros de salud e invalidez y vida individual<sup>31</sup>. Desde el 2004 al 2006 se mantiene la tendencia de experiencia en el ramo de Automóviles.

Este grupo en el 2005 no tenía los mejores resultados, del subsector, en el ramo de transporte, como si los tuvo en el 2006 y en el 2004. Este grupo no contó con los mejores resultados técnicos, en el 2004, y esto, igual que en años posteriores, se refleja también en el resultado del ejercicio.

<sup>30</sup> Ver anexos 3 y 9.

<sup>31</sup> Estos corresponden a las variables 12 y 13.



El **grupo estratégico 2**, para el año 2004, se caracteriza por ser especialista en los ramos de Automóviles, incendio, vidrios, terremoto, minas y petróleos, colectivos de vida y hogar y vida individual. En el 2005 se mantiene la tendencia en los seguros institucionales y colectivos de vida y hogar. Hasta este punto del análisis, el grupo mantiene la tendencia de especialización en el ramo de Automóviles en primas.

En el período bajo análisis – año 2004 – este grupo es el mayor emisor de primas en el subsector. A diferencia de años anteriores, en cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracteriza por no especializarse en ello pero esta situación no se refleja en los resultados del ejercicio.

En el año 2004 el **grupo estratégico 3** se caracteriza por ser especialista en los ramos de Automóviles, institucionales, montaje y rotura de maquinaria, riesgos de minas y petróleos y en los colectivos de vida y hogar. En los siguientes años continúa con la tendencia en las cuatro primeras especialidades mencionadas.

Este grupo se caracteriza por tener los mejores resultados, del subsector, en la venta de SOAT y Agrícola. En el 2006 vuelve a tener los mejores resultados en el anterior. En el 2005, este grupo tuvo un alto índice de responsabilidad en primas.

Este grupo, se caracteriza por tener los mejores resultados técnicos, buenos resultados del ejercicio y estructura Patrimonial.

El **grupo estratégico 4** se caracteriza por tener resultados sobresalientes con respecto a los demás grupos, en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales, crediticios y riesgos profesionales; los dos últimos ramos son una tendencia que se mantiene en el 2006 y en general lo anterior se comporta igual en el 2005.

En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracteriza por especializarse en ello. mas sus resultados del ejercicio, no son buenos, lo que nos puede llevar a concluir que en las



actividades financieras no operacionales no poseen experiencia, tendencias que se mantienen en el los siguientes periodos.

**Tabla 9. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2004.**

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	media sector
V1	0,208830401	0,222796325	0,13785705	0,009622154	0,123476948
V2	2,32408E-06	0,043027475	0,066903605	0,035464786	0,045733418
V3	0,082421496	0,028806767	0,04530563	0,042001325	0,045395217
V4	0,052340539	0,071384457	0,12398544	0,321547765	0,164820958
V5	0,136895275	0,092817588	0,112676228	0,005203637	0,079845977
V6	0,026836172	0,006563982	0,02850968	0,000570377	0,015981404
V7	9,06557E-05	0,006854655	0,010027827	0	0,005364865
V8	0	1,84275E-06	5,86267E-05	0	2,42262E-05
V9	0,01790516	0,016772003	0,016429345	0,002457703	0,012517034
V10	0	0,007522169	0,004240712	0,107302491	0,034914023
V11	0,093517018	0,291722595	0,188340872	0,029346192	0,149840117
V12	0,276750092	0,078911612	0,142774872	0,163789437	0,152061016
V13	0,081500556	0,062580412	0,027726122	0,000905718	0,032208771
V14	0,010369618	0,046721719	0,037917221	0,154839068	0,071130349

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.5 Desempeño de los grupos estratégicos año 2003<sup>32</sup>

En el año 2003 el **grupo estratégico 1** se caracterizó por ser especialista en seguros como Automóviles, Transporte, institucionales, montaje y rotura maquinaria, sustracción, salud e invalidez y vida individual. Este grupo se caracteriza en este año por no poseer resultados sobresalientes, con respecto al resto de grupos, en ningún ramo.

Adicional a lo anterior no cuenta con resultados técnicos favorables, con respecto al sector, esto se refleja también en el resultado del ejercicio y en su estructura patrimonial.

<sup>32</sup> Ver anexos 4 y 9.



El **grupo estratégico 2**, se especializa en los ramos de Automóviles, SOAT, transporte incendio, vidrios, terremoto, riesgos de minas y petróleos, sustracción y vida individual. En este período este grupo se caracterizó por tener la mayor participación de mercado.

En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracterizó por especializarse en ello lo que se reflejó en los resultados del ejercicio y su estructura patrimonial. Paradójicamente es el que tiene mayor responsabilidad en las primas, con respecto a los demás.

En este año el **grupo estratégico 3** se caracteriza por ser especialista en los ramos Automóviles, SOAT, institucionales, montaje y rotura de maquinaria, riesgos de minas y petróleos y sustracción. Además tiene los mejores resultados, del subsector, en agrícola y colectivos de vida y hogar. Este grupo se caracteriza por tener buenos resultados técnicos. Sin embargo, obtuvo no tuvo una situación favorable en sus Resultados del ejercicio.

El **grupo estratégico 4** se caracteriza por tener resultados sobresalientes con respecto a los demás grupos, en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales, crediticios y riesgos profesionales. En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracterizó por no obtener buenos resultados, lo que se refleja en los resultados del ejercicio, y en la estructura patrimonial.



Tabla 10. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2003.

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	media sector
V1	0,167875783	0,227205465	0,142723766	0,010396517	0,12195512
V2	0,00599522	0,058453276	0,058028155	0,031365867	0,044425507
V3	0,071801146	0,066413138	0,049674308	0,048258958	0,054813266
V4	0,061328942	0,108244219	0,129544451	0,314683931	0,172876605
V5	0,160407273	0,144998483	0,118502316	0,004709239	0,094348653
V6	0,035836143	0,012491155	0,023376994	0,000687115	0,016022521
V7	0,000311752	0,010371283	0,014141304	0	0,007716519
V8	0	1,03078E-05	2,79053E-05	0	1,32777E-05
V9	0,019760933	0,017969694	0,017676389	0,002214184	0,013380927
V10	0	0,00076177	0	0,101557145	0,030232075
V11	0,097801726	0,099372512	0,177446384	0,030847085	0,110702024
V12	0,252962313	0,089056762	0,134705935	0,176402427	0,151746498
V13	0,096651809	0,046884056	0,026892757	0,000324086	0,030473656
V14	0,011370752	0,045208127	0,030550425	0,151949962	0,067103973

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.6 Desempeño de los grupos estratégicos año 2002<sup>33</sup>

En el año 2002 el **grupo estratégico 1** se caracterizó por ser especialista en seguros como Automóviles, Transporte, institucionales, montaje y rotura maquinaria, sustracción, salud e invalidez y vida individual. Este grupo se caracteriza en este año por no poseer resultados sobresalientes, con respecto al resto de grupos, en ningún ramo.

Adicional a lo anterior no cuenta con resultados técnicos favorables, con respecto al sector, pero el resultado del ejercicio y en su estructura patrimonial son factores positivos.

<sup>33</sup> Ver anexos 5 y 9.



El **grupo estratégico 2**, se especializa en los ramos de Automóviles, SOAT, transporte, incendio, vidrios, terremoto, sustracción y vida individual. Adicionalmente, posee resultados sobresalientes en seguros agrícolas.

En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracterizó por tener resultados poco favorables, lo contrario ocurrió con los resultados del ejercicio y su estructura patrimonial.

En este año el **grupo estratégico 3** se caracteriza por ser especialista en los ramos Automóviles, SOAT, institucionales, montaje y rotura de maquinaria y sustracción. Además tiene los mejores resultados, del subsector, en riesgos de minas y petróleos. Este grupo se caracteriza por tener buenos resultados técnicos. Sin embargo, obtuvo no tuvo una situación favorable en sus Resultados del ejercicio. Además el índice de responsabilidad en primas se caracteriza por ser el mas alto del sector.

El **grupo estratégico 4** se caracteriza por especializarse en seguros de salud e invalidez, además es la mas especializada y tiene resultados sobresalientes en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales, crediticios y riesgos profesionales. En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracterizó por obtener buenos resultados técnicos, pero esto no se refleja en los resultados del ejercicio, y en la estructura patrimonial.





Tabla 11. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2002.

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	media sector
V1	0,149080395	0,242524283	0,156363869	0,017192441	0,130274248
V2	0,008994262	0,045519765	0,055552041	0,036326604	0,0428247
V3	0,068846384	0,061154899	0,049994698	0,048542106	0,053725636
V4	0,047972772	0,073567433	0,114131048	0,278060446	0,147840021
V5	0,211733002	0,149365706	0,16685195	0,005144579	0,120687245
V6	0,024517448	0,010273305	0,025503255	0,000765253	0,015243581
V7	9,39931E-05	0,00673179	0,021914202	0	0,01018508
V8	0	0,000526693	2,16789E-05	0	0,000106368
V9	0,016269429	0,014861344	0,018826787	0,002843124	0,013072395
V10	0	0	0	0,124776499	0,036970815
V11	0,077797458	0,166961291	0,140890301	0,030429402	0,105978791
V12	0,269188282	0,11371064	0,126805071	0,173181192	0,153941606
V13	0,095661845	0,055866033	0,022061692	0,000354284	0,030067726
V14	0,01425317	0,039007578	0,030916481	0,148568747	0,065423284

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.7 Desempeño de los grupos estratégicos año 2001<sup>34</sup>

En el año 2001 el **grupo estratégico 1** se caracterizó por ser especialista en seguros como Automóviles, institucionales, montaje y rotura maquinaria, sustracción, y vida individual. Este grupo se caracteriza en este año por poseer resultados sobresalientes, con respecto al resto de grupos, en los ramos de transporte y salud e invalidez.

Adicional a lo anterior no cuenta con resultados técnicos favorables, con respecto al sector, lo que se refleja en el resultado del ejercicio.

El **grupo estratégico 2**, se especializa en los ramos de Vehículos, institucionales, colectivos de vida y hogar y vida individual. Adicionalmente, posee resultados sobresalientes en seguros agrícolas.

<sup>34</sup> Ver anexos 6 y 9.



En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracterizó por tener resultados poco favorables, lo contrario ocurrió con los resultados del ejercicio y su estructura patrimonial.

En este año el **grupo estratégico 3** se caracteriza por ser especialista en los ramos Automóviles, montaje y rotura de maquinaria, sustracción y en los colectivos de vida y hogar. Además tiene los mejores resultados, del subsector, en SOAT y riesgos de minas y petróleos. Este grupo se caracteriza por no tener buenos resultados técnicos y tampoco una situación favorable en los Resultados del ejercicio. Además el índice de responsabilidad en primas se caracteriza por ser el mas alto del sector.

El **grupo estratégico 4** se caracteriza por tener resultados sobresalientes en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales, crediticios y riesgos profesionales. En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracterizó por ser el único en obtener buenos resultados técnicos lo que se refleja en los resultados del ejercicio.

Tabla 12. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2001.

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	media sector
V1	0,151545724	0,256805417	0,172284052	0,020705259	0,140719663
V2	0,008811998	0,043227747	0,0602353	0,041410935	0,045794463
V3	0,103416601	0,043637548	0,04814151	0,035151692	0,049600285
V4	0,039671041	0,066463912	0,108963018	0,282587277	0,14483793
V5	0,173438557	0,143587663	0,128050861	0,004710925	0,099425957
V6	0,023530159	0,008639369	0,019982187	0,000329733	0,012452935
V7	0,003036229	0,003545543	0,011193567	0	0,005554283
V8	4,46595E-13	0,000630962	1,89212E-05	0	0,000124553
V9	0,020967595	0,016785027	0,015009848	0,002122801	0,012182173
V10	0	0,004252197	0	0,125	0,037824481
V11	0,066063117	0,21449492	0,132786758	0,029705989	0,109961711
V12	0,278015771	0,092641922	0,176377737	0,183683904	0,17432901
V13	0,095465742	0,051093248	0,023964255	0,001193172	0,030185765
V14	0,014503699	0,03413551	0,033987091	0,142359579	0,063960121

Fuente: elaboración propia.



#### 4.1.8 Desempeño de los grupos estratégicos año 2000<sup>35</sup>

En el año 2000 el **grupo estratégico 1** se caracterizó por ser especialista en seguros de Automóviles, transporte, institucionales, riesgos de minas y petróleos, montaje y rotura maquinaria, sustracción, vida individual, salud e invalidez. Este grupo se caracteriza en este año por no poseer resultados sobresalientes, con respecto al resto de grupos.

Adicional a lo anterior no cuenta con resultados técnicos favorables, con respecto al sector, lo que se refleja en el resultado del ejercicio.

El **grupo estratégico 2**, se especializa en los ramos de Vehículos, transporte, institucionales, sustracción, colectivos de vida y hogar y vida individual. Adicionalmente, posee resultados sobresalientes en seguros agrícolas.

En cuanto los resultados técnicos, este grupo se caracterizó por tener resultados técnicos poco favorables, lo contrario ocurrió con los resultados del ejercicio y su estructura patrimonial.

En este año el **grupo estratégico 3** se caracteriza por ser especialista en los ramos institucional, montaje y rotura de maquinaria, minas y petróleo y en colectivo de vida y hogar. Además tiene los mejores resultados, del subsector, en SOAT. Este grupo se caracteriza por tener buenos resultados técnicos y una situación favorable en los Resultados del ejercicio. Además el índice de responsabilidad en primas se caracteriza por ser el mas alto del sector.

El **grupo estratégico 4** se caracteriza por tener resultados sobresalientes en los ramos de seguros contractuales y extracontractuales, crediticios y riesgos profesionales. En cuanto los resultados, este grupo se caracterizó por obtener buenos resultados técnicos lo que se reflejó en los resultados del ejercicio.

---

<sup>35</sup> Ver anexos 7 y 9.



Tabla 13. Medias de las variables y medias del subsector asegurador colombiano año 2000.

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	media sector
V1	0,21277207	0,458709376	0,170806304	0,01279406	0,181966108
V2	0,007438765	0,03741519	0,072379792	0,020231491	0,043237847
V3	0,09123538	0,064421261	0,049337988	0,020679905	0,048295169
V4	0,044720295	0,066008798	0,108071742	0,277828985	0,143541701
V5	0,099388864	0,163310801	0,102345687	0,007167869	0,085106152
V6	0,030575319	0,006003625	0,023714604	0,0003805	0,014283286
V7	0,004713803	0,000377308	0,008457783	0	0,004039391
V8	4,56486E-13	0,000690072	0,000195138	0	0,000207292
V9	0,020806296	0,017573721	0,009357656	0,002158273	0,01001807
V10	0	0,001712088	0,018630483	0,125225157	0,045011
V11	0,05309526	0,140647889	0,135433764	0,071705188	0,108368079
V12	0,293599221	0,120765453	0,172529443	0,191435144	0,181997405
V13	0,110956341	0,054601394	0,022497366	0,002459747	0,032334259
V14	0,012696709	0,034874274	0,041820594	0,135161338	0,064954768

Fuente: elaboración propia.

Tras esta caracterización año tras año, se realizaron pruebas ANOVA con el fin de verificar la primera hipótesis que se planteó esta investigación - los grupos estratégicos son una realidad empresarial, posible de identificar en el subsector asegurador colombiano en un período específico de tiempo -. Los resultados del análisis comprueban parcialmente la hipótesis puesto que, no todas las variables resultan tener una media significativamente diferente.

La tabla a continuación resume los resultados estadísticos, en **negrita** los resultados de las variables que no resultaron tener una media significativamente diferente:



**Tabla 14. Tabla de comparación de medias de variables 2000 a 2006**

Variables	Identificador	2006		2005		2004		2003		2002		2001		2000	
		Valor F	Significancia	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia
Automoviles	V1	2,824	0,061	34,972	0,000	34,808	0,000	35,215	0,000	35,135	0,000	35,063	0,000	35,063	0,000
SOAT	V2	0,752	0,533	2,466	0,088	2,464	0,088	2,445	0,090	2,464	0,088	2,465	0,088	2,465	0,088
Transporte	V3	1,779	0,179	27,644	0,000	27,632	0,000	27,588	0,000	27,745	0,000	27,794	0,000	27,794	0,000
Contractuales	V4	3,015	0,051	31,162	0,000	31,000	0,000	30,996	0,000	31,126	0,000	31,192	0,000	31,192	0,000
Institucionales	V5	1,729	0,189	14,972	0,000	15,120	0,000	14,900	0,000	14,989	0,000	14,968	0,000	14,968	0,000
Maquinaria	V6	2,225	0,112	10,121	0,000	10,106	0,000	10,148	0,000	10,191	0,000	10,175	0,000	10,175	0,000
Minas y petróleo	V7	0,694	0,565	3,586	0,029	3,616	0,028	3,575	0,029	3,598	0,029	3,591	0,029	3,591	0,029
Agrícolas	V8	0,506	0,682	2,940	0,055	2,944	0,054	2,928	0,055	2,952	0,054	2,950	0,054	2,950	0,054
Sustracción	V9	1,158	0,347	2,540	0,081	2,559	0,080	2,544	0,081	2,548	0,081	2,553	0,080	2,553	0,080
Crédito	V10	2,305	0,104	0,953	0,431	0,955	0,430	0,968	0,425	0,959	0,429	0,957	0,430	0,957	0,430
Vida Grupal	V11	1,173	0,342	6,516	0,002	6,512	0,002	6,486	0,002	6,473	0,002	6,497	0,002	6,497	0,002
Salud e invalidez	V12	1,373	0,276	7,460	0,001	7,522	0,001	7,497	0,001	7,494	0,001	7,494	0,001	7,494	0,001
Vida Individual	V13	1,463	0,251	1,862	0,164	1,860	0,165	1,866	0,164	1,858	0,165	1,873	0,162	1,873	0,162
Riesgos Prof.	V14	1,420	0,262	0,855	0,478	0,855	0,478	0,855	0,478	0,854	0,479	0,855	0,478	0,855	0,478
Gastos totales	V16	0,944	0,435	3,199	0,042	3,217	0,042	3,246	0,040	3,200	0,042	3,207	0,042	3,207	0,042
Gastos Personal	V17	0,653	0,589	0,528	0,667	0,535	0,663	0,527	0,668	0,527	0,668	0,526	0,669	0,526	0,669
Responsabilidad	V18	1,141	0,353	1,984	0,144	1,935	0,152	1,973	0,146	1,981	0,145	1,981	0,145	1,981	0,145
Activos totales	V19	1,602	0,216	10,535	0,000	10,545	0,000	10,576	0,000	10,579	0,000	10,633	0,000	10,633	0,000
Resultado técnico	V20	0,775	0,520	2,674	0,071	2,664	0,072	2,671	0,071	2,666	0,072	2,668	0,072	2,668	0,072
Resultado del ejercicio	V21	0,254	0,858	2,049	0,135	2,031	0,138	2,073	0,132	2,101	0,128	2,062	0,133	2,062	0,133
Patrimonio	V22	6,991	0,002	8,727	0,000	8,760	0,000	8,741	0,000	8,770	0,000	8,760	0,000	8,760	0,000
Share	V15	2,412	0,093	5,573	0,005	5,570	0,005	5,569	0,005	5,558	0,005	5,562	0,005	5,562	0,005

Grados de libertad: entre grupos = 3; intragrupos = 23; total 26. Método Anova One-Way, procesado en SPSS. En verde significancia entre 0 y 0.05, en azul entre 0.051 y 0.1.

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.2 La estructura de los grupos estratégicos identificados es estable en el tiempo, tanto en su composición (pertenencia) como en el número de grupos.

En el subsector asegurador colombiano es notoria la estabilidad de los grupos estratégicos en el tiempo; entre los años 2000 a 2005, tanto la cantidad de integrantes como la de grupos es idéntica. Adicionalmente, los miembros de los clusters para este período son los mismos. (Ver anexos 2 a 7 y 9).

Con respecto a la anterior serie, existen notorios cambios en el año 2006, que se registran en la siguiente tabla:

Tabla 15. Movilidad de los grupos estratégicos en el año 2006

	2006			
	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
	1:COLSEGUROS 9:MUNDIAL 16:MAPFRE 22:EQUIDAD 26:PAN AMERICAN	2:ACE SEGUROS 4:AGRICOLA 7:GENERALI 12:CHUBB 13:AIG 18:ESTADO 25:SKANDIA	3:COLPATRIA 5:CONFIANZA 6:CENTRAL 8:ROYAL Y SUN ALLIANCE 10:SURAMERICANA 11:CONDOR 14:PREVISORA 15:ALFA 17:BOLIVAR 20:LIBERTY 21:BBVA 23:SOLIDARIA 24:AURORA	19:SEGUREXPO 27:RIESGOS PROFESIONALE
Numero de empresas que salen	-1	-3	-3	-6
Numero de empresas que entran	3	5	5	0
Movilidad	2	2	2	-6

Fuente: elaboración propia.

Entre los años 2000 a 2005 se pueden identificar cuatro grupos conformados por tres, cinco, once y ocho integrantes respectivamente. Mientras que para el año 2006 se identifican cinco, siete, trece y dos integrantes, en igual número de grupos



Para el año 2006, del grupo estratégico uno sale Generali, e ingresaron Mundial, Mapfre y Equidad. Se mantuvieron estables Colseguros y Pan American.

Del grupo estratégico dos, salen Mapfre, Suramericana y Liberty e ingresan Generali, Chubb AIG, Estado y Skandia. Se mantienen estables ACE y Agrícola.

Del grupo estratégico tres salen Chubb, AIG y Estado, e ingresaron Confianza, Suramericana, Condor, Liberty y Aurora. Se mantienen estables Colpatria, Central, Royal and Sun Alliance, Previsora, Alfa, Bolivar, BBVA y Solidaria.

Del grupo estratégico cuatro salen Mundial, Equidad, Skandia, Confianza, Condor y Aurora. Se mantienen estables Segurexpo y Riesgos Profesionales Colmena.

En suma, para el año 2006 catorce empresas se mantienen estables; los grupos 1 a 3 tuvieron un aumento de dos participantes y el 4 disminuyó a dos su número de integrantes. Y en general, para el período 2000 a 2006 se puede decir que la industria aseguradora muestra un índice de estabilidad de al menos 93%<sup>36</sup>.

Los datos parecen indicar que la estructura de los grupos estratégicos identificados es estable en el tiempo, tanto en su composición (pertenencia) como en el número de grupos. Lo que nos lleva a no rechazar la segunda hipótesis de esta tesis – la estructura de los grupos estratégicos identificados es estable en el tiempo, tanto en su composición (pertenencia) como en el número de grupos. –

---

<sup>36</sup> Ver índice de estabilidad página 31



#### 4.3 La existencia y estabilidad de los grupos estratégicos identificados están relacionadas con el desempeño de las empresas que los conforman.

Al realizar una prueba ANOVA para verificar la existencia de diferencia estadística entre el desempeño del sector y el de los grupos, se encuentra que al comparar las medias de las variables de resultados de cada grupo con las del sector, resultan ser significativamente diferentes puesto que su p valor (Significancia) es menor que 0.1 del 2000 al 2005, para las variables Resultado técnico, Patrimonio y Cuota del mercado. Lo anterior comprueba parcialmente la tercera hipótesis de esta investigación.

La siguiente tabla muestra los resultados de la prueba.

Variables		2006		2005		2004	
Nombre	Identificador	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia
Resultado técnico	V20	0,775	0,520	2,674	0,071	2,664	0,072
Resultado del ejercicio	V21	0,254	0,858	2,049	0,135	2,031	0,138
Patrimonio	V22	6,991	0,002	8,727	0,000	8,760	0,000
Share	V15	2,412	0,093	5,573	0,005	5,570	0,005
Variables		2003		2002		2001	
Nombre	Identificador	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia	Valor F	Significancia
Resultado técnico	V20	2,671	0,071	2,666	0,072	2,668	0,072
Resultado del ejercicio	V21	2,073	0,132	2,101	0,128	2,062	0,133
Patrimonio	V22	8,741	0,000	8,770	0,000	8,760	0,000
Share	V15	5,569	0,005	5,558	0,005	5,562	0,005

Grados de libertad: entre grupos = 3; intragrupos = 23; total 26. Método Anova One-Way, procesado en SPSS. En verde significancia entre 0 y 0.05, en azul entre 0.051 y 0.1.

Fuente: Elaboración Propia





## 5 CONCLUSIONES

Los grupos estratégicos son una realidad empresarial, identificable en el subsector asegurador colombiano, puesto que se evidenció que esta industria no es homogénea y que se pueden identificar grupos de empresas mucho más cercanas o parecidas entre sí, dado que siguen una estrategia similar a lo largo de su cartografía estratégica, y que por lo anterior, difieren de los demás grupos identificados. Esto se comprobó parcialmente dado que los valores medios de las variables analizadas son muy homogéneos entre las diferentes empresas que los componen y heterogéneos con respecto a los demás grupos. Esto nos lleva a no rechazar – o a aceptar parcialmente – la primera de las hipótesis de esta investigación.

En este sector se pueden identificar cuatro grupos. El grupo estratégico 1<sup>37</sup>, cuyo enfoque se encuentra en distintos ramos, pero no es el único. Se caracteriza también por tener resultados técnicos por debajo de los del sector y reflejándose esto en los resultados del ejercicio.

Por otro lado, el grupo estratégico 2<sup>38</sup> está enfocado hacia requerimientos de seguros de vidrios, incendio y terremoto; se caracteriza por tener la más altas participaciones en el mercado. Su índice de responsabilidad en primas es alto, lo que se refleja en resultados técnicos negativos, mas no en sus resultados del ejercicio. De tal forma que se podría inferir que aunque sus criterios para escoger a sus asegurados no son “óptimos” sus operaciones financieras contrarrestan lo anterior.

El grupo estratégico 3<sup>39</sup>, es el más fuerte en SOAT y seguros agrícolas; su nivel en responsabilidad en primas es alto, pero esto no afecta sus resultados técnicos ni del

---

<sup>37</sup> Del 2005 al 2000 este grupo se conforma por Colseguros, Pan american y Generali. En el 2006 sale Generali de este grupo e ingresan Mundial, Mapfre y Equidad.

<sup>38</sup> ACE y Agrícola son las empresas que pertenecen a este grupo durante toda la serie. Mapfre, Suramericana y Liberty salen de este grupo en el 2006, ingresan Generali, Chubb, AIG, Estado y Skandia

<sup>39</sup> Colpatria, Central, Royal and Sun Alliance, Previsora, Alfa, Bolivar, BBVA y Solidaria permanecen en este grupo todos los años. En el último ingresan Aurora, Confianza, Condor y salen Chubb, AIG y Estado



ejercicio. Igual que el grupo anterior, sus criterios para escoger a sus asegurados no son óptimos, pero sus operaciones financieras contrarrestan esta situación. En este punto cabe insistir en que la industria aseguradora, a nivel mundial está estructurada a pérdida técnica.

Por último, el grupo estratégico 4<sup>40</sup> se enfoca en seguros contractuales y extracontractuales, para créditos y riesgos profesionales. Su nivel en responsabilidad en primas es bajo, lo que se refleja en sus resultados técnicos superiores, pero no en los del ejercicio, lo que lleva a concluir que escogen muy bien a sus asegurados pero sus operaciones financieras no son óptimas.

Las variables diseñadas permitieron dilucidar el enfoque, entendiendo este como especialización productiva, de las distintas compañías aseguradoras colombianas, caracterizadas grupalmente. Claro está, que dicha especialización productiva responde a necesidades específicas del mercado, con lo que el enfoque llega a ser también de segmento de mercado.

En cuanto a la estructura de los grupos estratégicos del subsector asegurador, es muy estable en el tiempo, para el período bajo análisis su índice de estabilidad fue de 93%. Cabe aclarar que los cambios más importantes se registran en el 2006 con un 52% de cambio. Lo anterior dado que el número de grupos y la composición de firmas al interior de cada uno de ellos es muy homogénea, lo que nos lleva a no rechazar la segunda hipótesis de esta tesis.

Adicionalmente, la existencia y estabilidad de los grupos estratégicos dependen directamente de la especialización productiva, de los resultados técnicos, del patrimonio y la participación en el mercado de las empresas que los conforman. Lo anterior refleja la estrategia de sus empresas y puede ser inferida a partir de sus indicadores económico-financieros. Esto no implica, estadísticamente, que la totalidad de sus miembros posean

---

<sup>40</sup> Segurexpo y Riesgos Profesionales Colmena permanecen en este grupo todos los años. Salen Mundial, Equidad, Skandia, Confianza, Condor y Aurora, para el 2006.



idénticos desempeños en sus resultados del ejercicio. Por lo anterior la tercera hipótesis se acepta parcialmente.

En cuanto a las limitaciones de este trabajo de investigación, por un lado, no se abordaron todas las metodologías posibles para la identificación de grupos estratégicos. Se sale del foco de este trabajo lo relacionado con modelos de predicción de estructuras de grupos estratégicos. Igualmente no se calcularon Períodos Temporales Estratégicamente Estables, tal como se desarrolla en Garcés (2006) para la banca colombiana.

No se tomó en cuenta la identificación de grupos competitivos desarrollado por Fiegenbaum, Thomas y Tang (2001), aplicado a la industria aseguradora norteamericana, puesto que igualmente se salía de los objetivos de esta investigación.

Dadas las anteriores consideraciones, se abre el campo para que una próxima investigación estudie la sinergia y la dinámica de este sector, en cuando a compañías líderes y seguidoras en este mercado, dada la conformación estable de éstos grupos estratégicos. Además, sería de gran utilidad, tras identificar los grupos estratégicos, hallar los vínculos entre ellos y los grupos competitivos<sup>41</sup>.

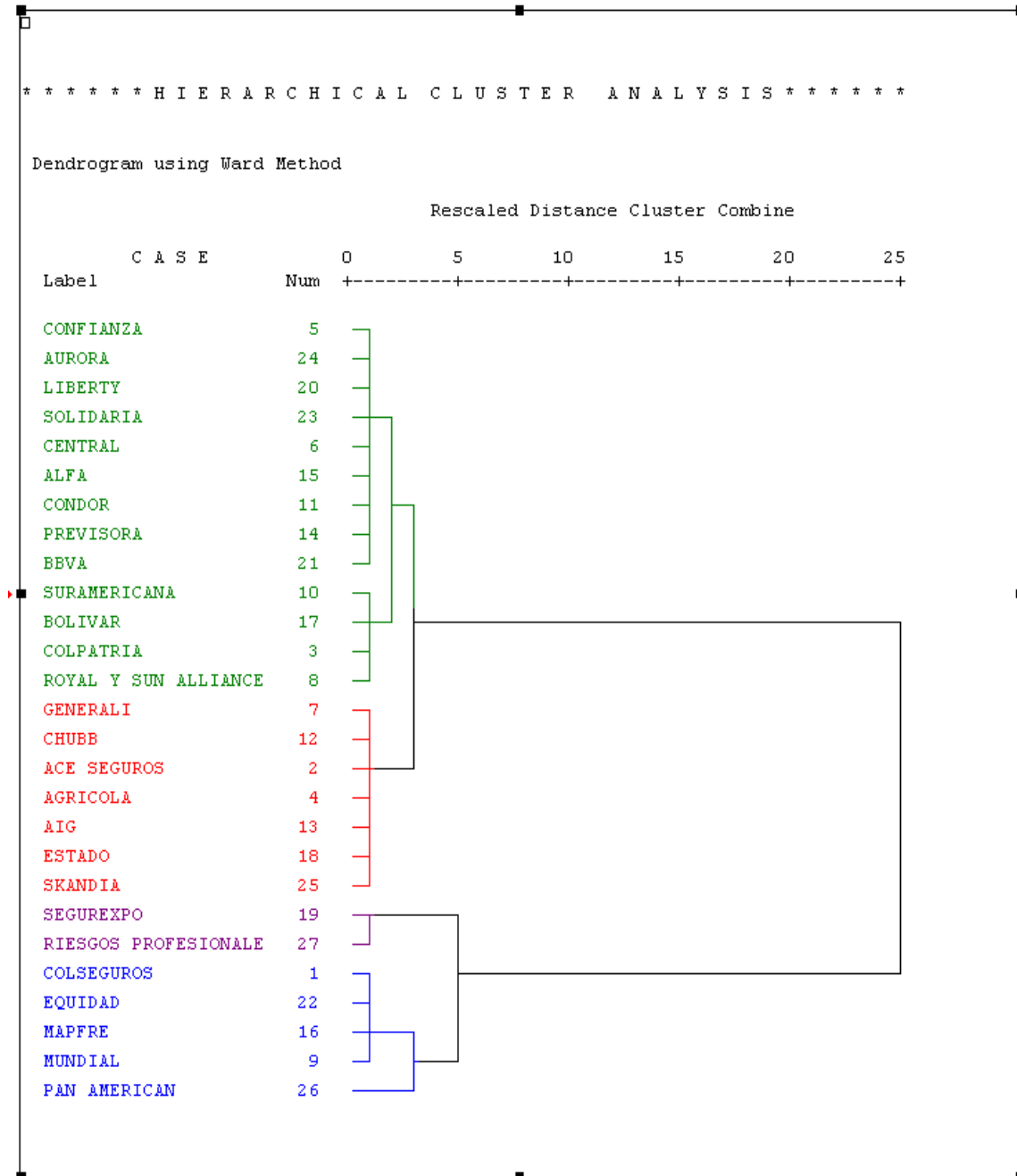
---

<sup>41</sup> Este concepto suele confundirse con el de grupos estratégicos, pero cuando se habla de competitivos se hace referencia a empresas que son rivales, y que se hacen un constante seguimiento mutuo para configurar sus respectivas Estrategias de Posicionamiento.



## 6 ANEXOS

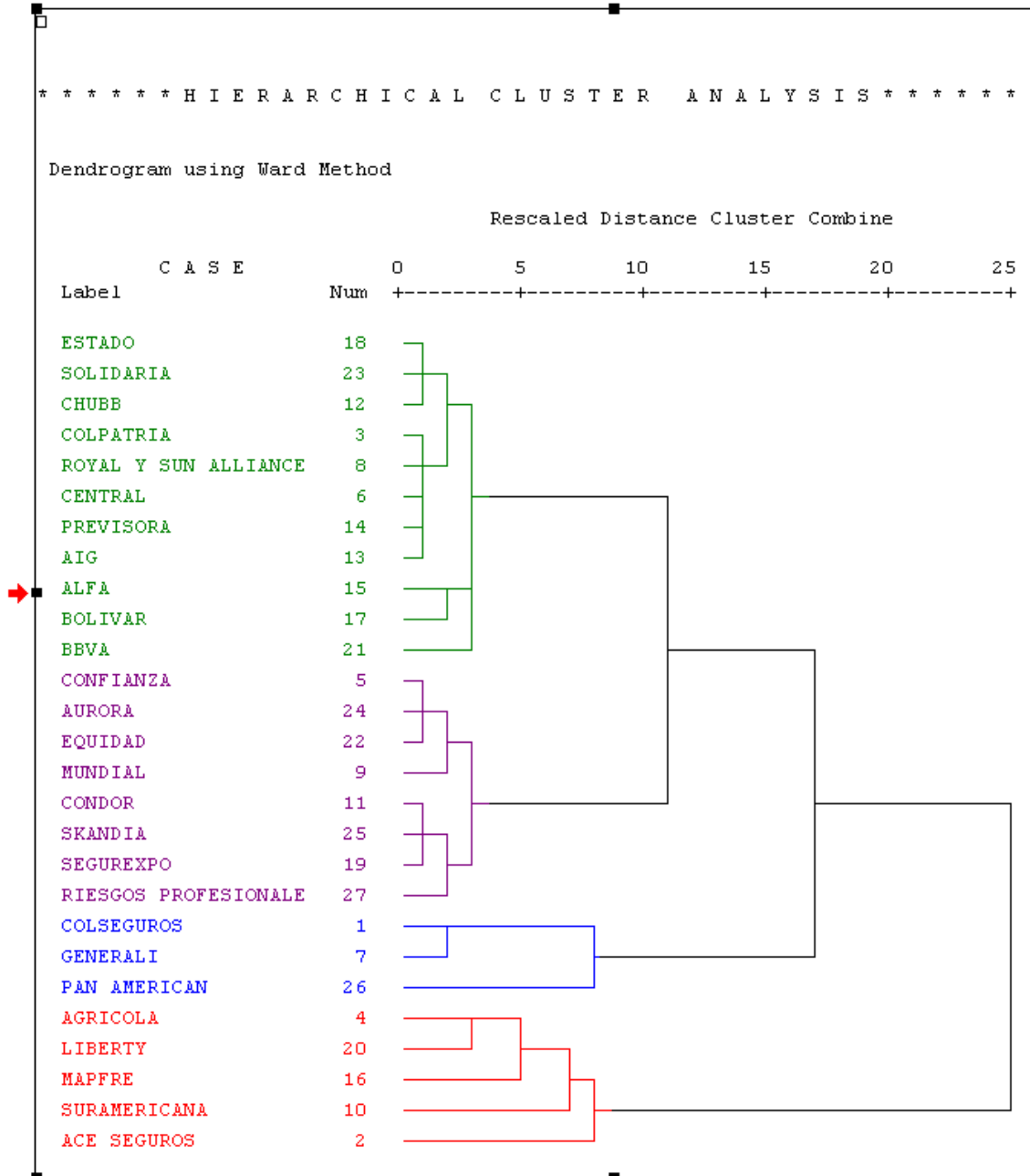
### Anexo 1. Dendograma año 2006



Fuente: elaboración propia.



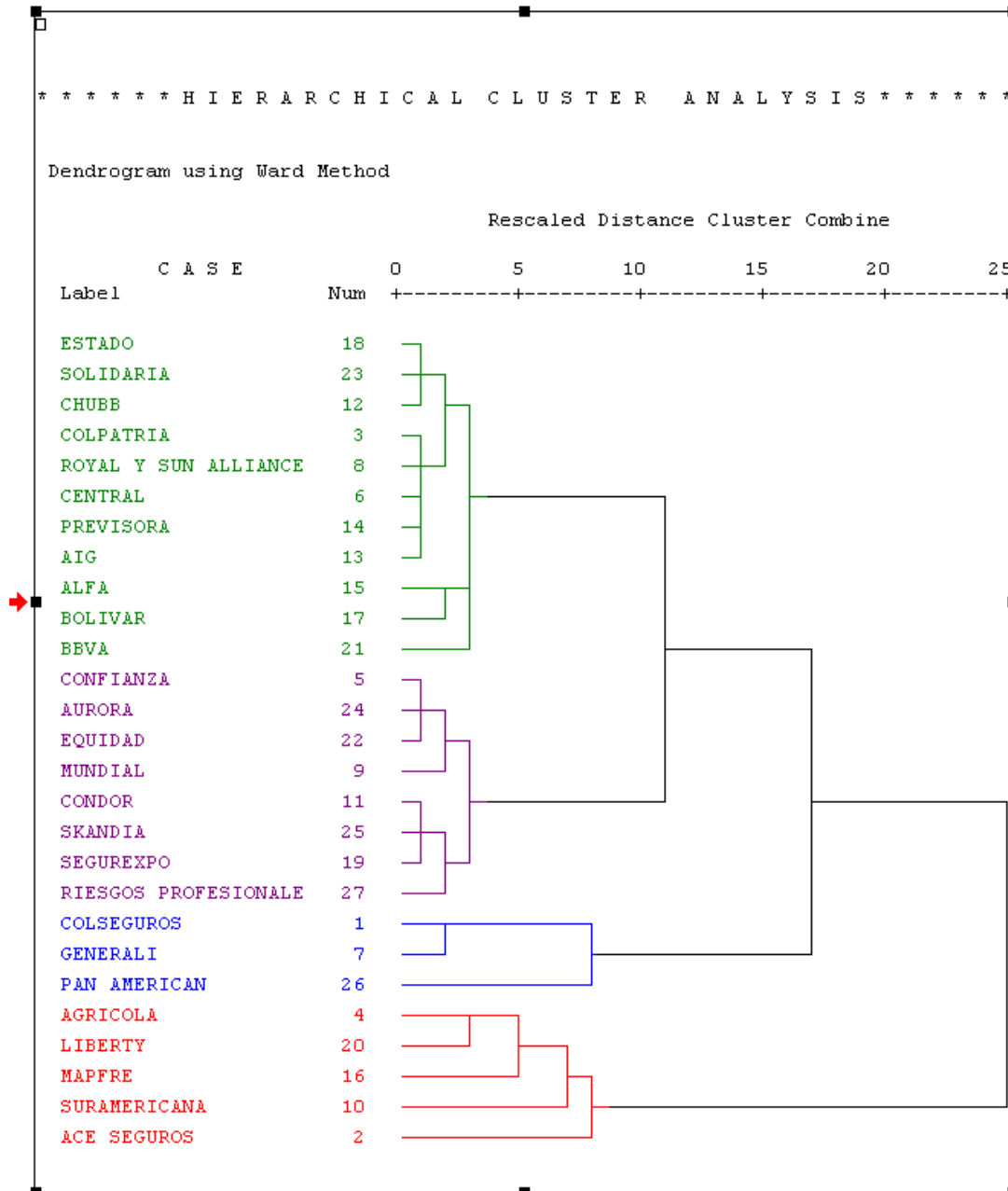
Anexo 2. Dendrograma año 2005



Fuente: elaboración propia.



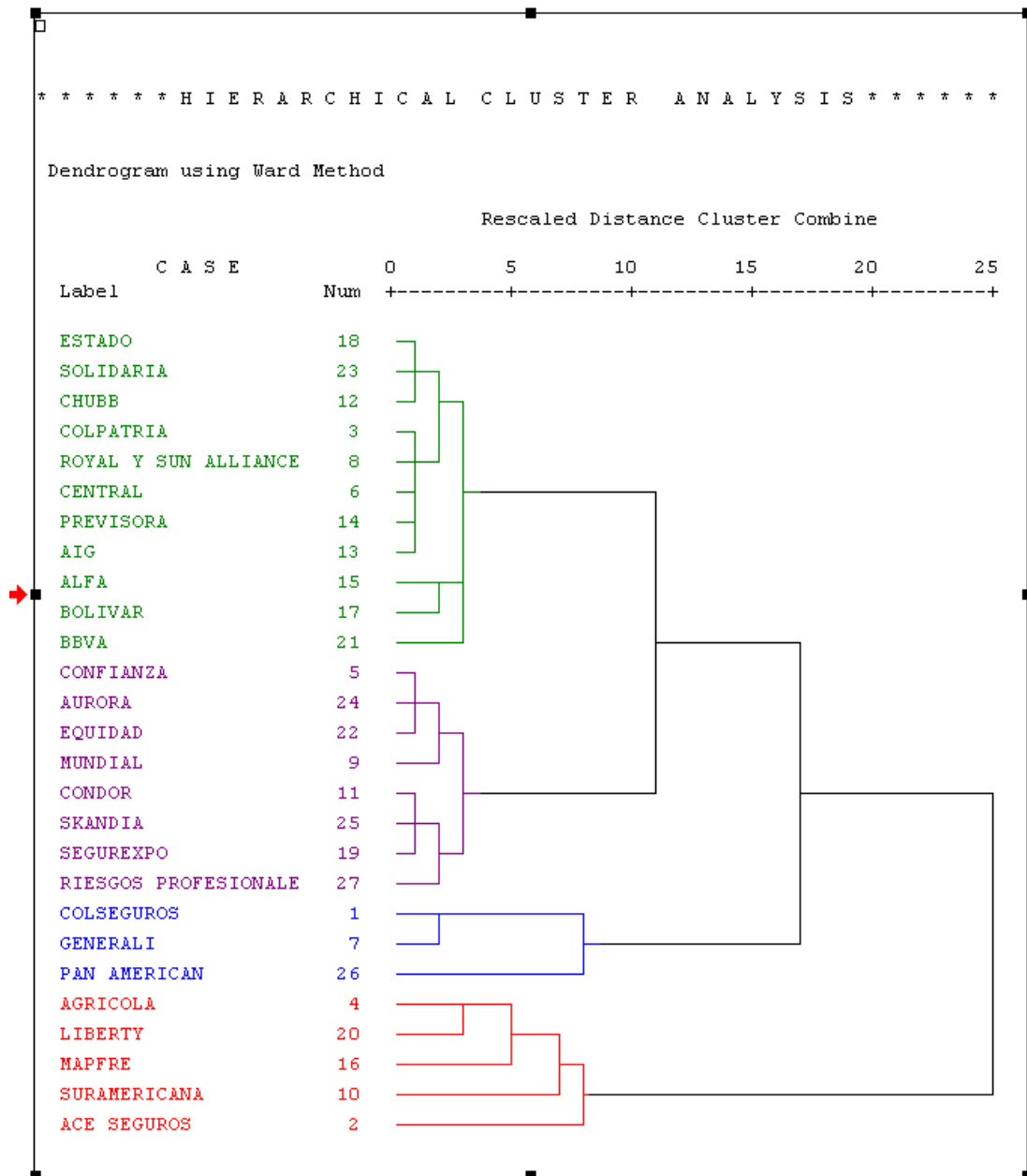
Anexo 3. Dendograma año 2004



Fuente: elaboración propia.



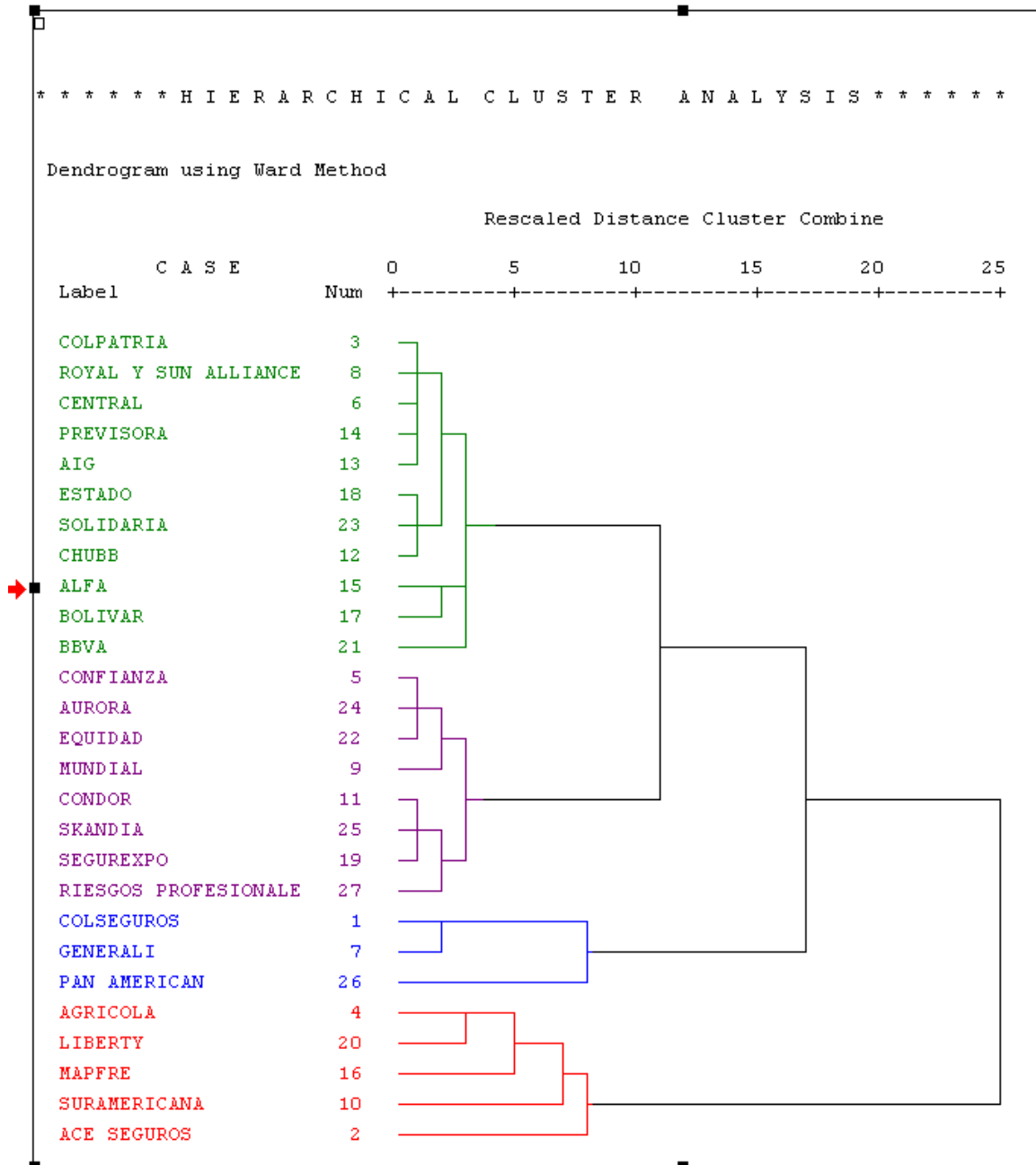
Anexo 4. Dendograma año 2003



Fuente: elaboración propia.



Anexo 5. Dendrograma año 2002

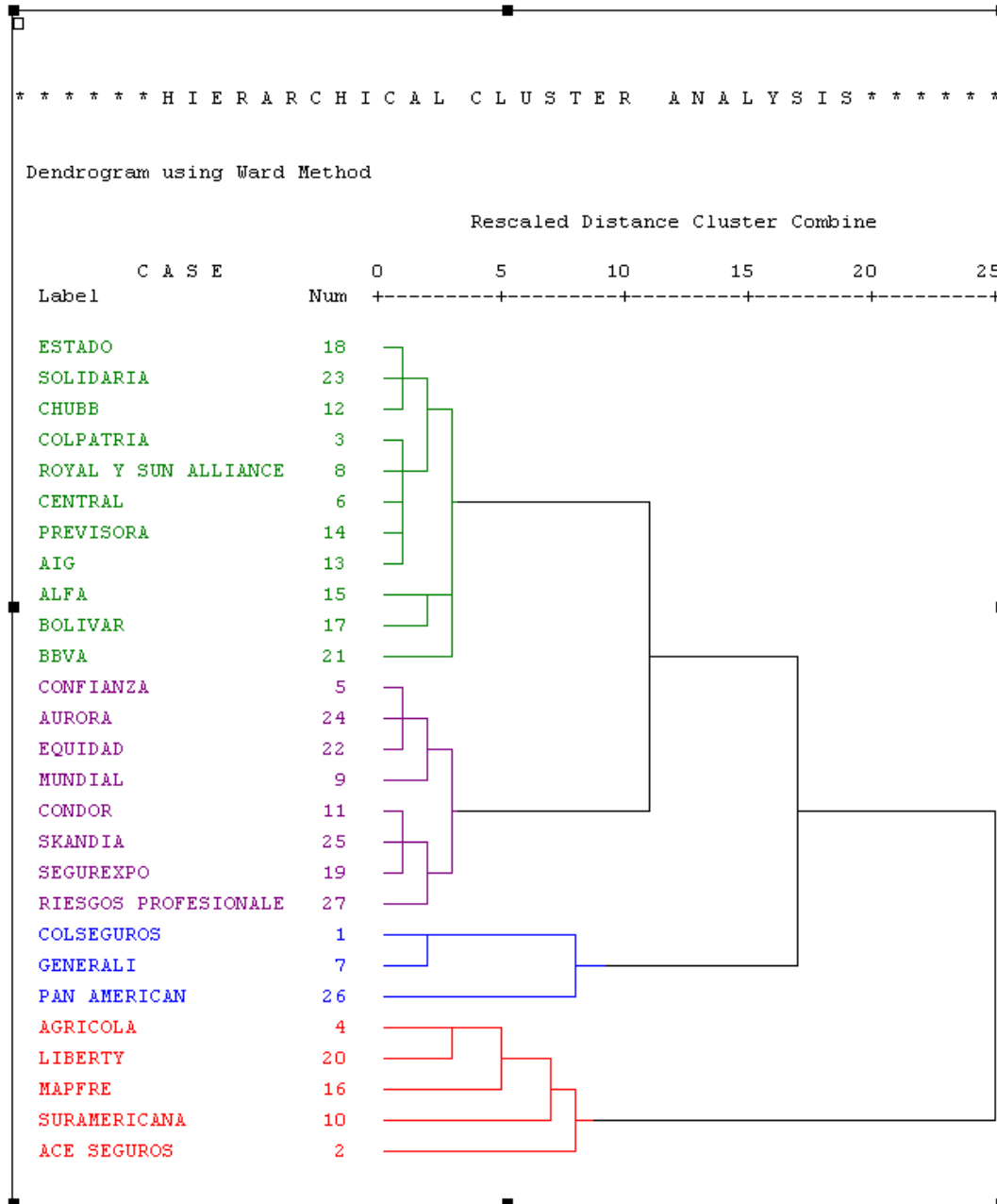


Fuente: elaboración propia.





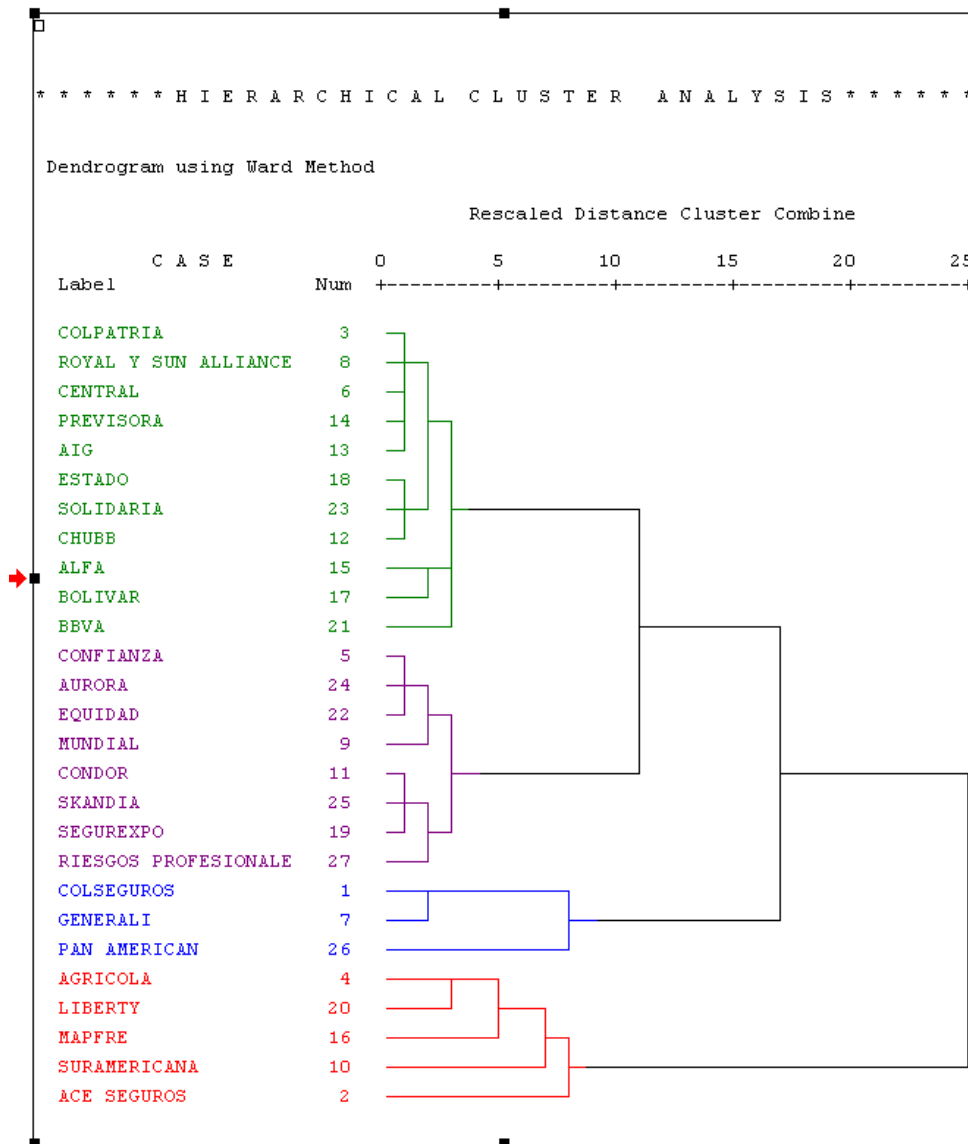
Anexo 6. Dendograma año 2001



Fuente: elaboración propia.



Anexo 7. Dendograma año 2000



Fuente: elaboración propia.



**Anexo 8. Integrantes por grupo estratégico en el subsector asegurador colombiano año 2006**

2006			
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
1:COLSEGUROS 9:MUNDIAL 16:MAPFRE 22:EQUIDAD 26:PAN AMERICAN	2:ACE SEGUROS 4:AGRICOLA 7:GENERALI 12:CHUBB 13:AIG 18:ESTADO 25:SKANDIA	3:COLPATRIA 5:CONFIANZA 6:CENTRAL 8:ROYAL Y SUN ALLIANCE 10:SURAMERICANA 11:CONDOR 14:PREVISORA 15:ALFA 17:BOLIVAR 20:LIBERTY 21:BBVA 23:SOLIDARIA 24:AURORA	19:SEGUREXPO 27:RIESGOS PROFESIONALE

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 9. Integrantes por grupo estratégico en el subsector asegurador colombiano años 2000 a 2005**

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
1:COLSEGUROS 26:PAN AMERICAN 7:GENERALI	16:MAPFRE 2:ACE SEGUROS 4:AGRICOLA 10:SURAMERICANA 20:LIBERTY	12:CHUBB 13:AIG 18:ESTADO 3:COLPATRIA 6:CENTRAL 8:ROYAL Y SUN ALLIANCE 14:PREVISORA 15:ALFA 17:BOLIVAR 21:BBVA 23:SOLIDARIA	9:MUNDIAL 22:EQUIDAD 25:SKANDIA 5:CONFIANZA 11:CONDOR 24:AURORA 19:SEGUREXPO 27:RIESGOS PROFESIONALE

Fuente: elaboración propia.



## BIBLIOGRAFIA

Amel, D. F. y Rhoades, S. A. (1988): "Strategic Groups in Banking". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 70, pp. 685-689.

Amel, D. F. y Rhoades, S. A. (1992): "The Performance Effects of Strategic Groups in Banking". *Antitrust Bulletin*, Vol. 37 (1)

Ansoff, I (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: McGraw Hill.

Ansoff, I (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.

Bain, J. (1968). *Organización Industrial*. Nueva York: Willey.

Berrió, A (2007). *Historia de las empresas aseguradoras en Colombia*. Entrevista realizada para este trabajo de investigación. Barranquilla, 4 de Enero.

Bickley, J. (1959) "The nature of business risk". *The journal of insurance*. Vol. 25 n° 4. pp. 32-42

Blanchard, R. (1959) "Risk as a special subject of study". *Journal of insurance*. Vol. 26 N° 1. pp. 8-11

Carroll, Charles; Lewis, Pamela M.; y Thomas, Howard (1992): "Developing Competitive Strategies in Retailing". *Long Range Planning*, Vol. 25 (2), pp. 81-88.

Chandler, A (1962). *Estrategia y estructura*. Cambridge: MIT press.

Congreso de la República. *Ley 45 de 1990*.

Cool, K. y Dierickx, I. (1993): "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 47-59.



Cool, K. y Schendel, D. (1987): "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982". *Management Science*, Vol. 33 (9), pp. 1-23.

Cool, K. y Schendel, D. (1988): "Performance Differences among Strategic Group Members". *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 207-223.

Coulanges, F. (1864). *La ciudad antigua, estudio sobre el culto, el derecho y las instituciones de Grecia y Roma*. México: Editorial Porrúa S.A.

Fiegenbaum, A.; Sudharshan, D.; y Thomas, H. (1987): "The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research". *Managerial and Decision Economics*, Vol. 8, pp. 139-148.

Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1990): "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84". *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 197-215.

Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. y Thomas, H. (1990): "Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and an Empirical Example". *Journal of Management Studies*, Vol. 27 (2), pp. 133-148.

Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1993): "Industry and Strategic Groups Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-84". *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (1), pp. 69-105.

Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1995): "Strategic Groups as Reference Groups: Theory Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 461-476.

Fiegenbaum, Avi; Thomas, Howard.; y Tang, Ming-Je (2001): "Linking hypercompetition and strategic group theories: Strategic maneuvering in the US Insurance Industry". *Managerial and Decision Economics*; Vol. 22, pp. 265-279.



Garcés, J. (2006). *Grupos Estratégicos en la Banca Colombiana: 1995-2004*. Trabajo de investigación Doctorado en Marketing, Universidad de Alicante. Próximo a publicar por Facultad de Finanzas y Estudios Internacionales, Universidad San Martín, Colombia.

Lewis, P. y Thomas, H. (1990). "The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry". *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 385-397.

Lora, E. (2004). *Técnicas de medición económica*. Bogota, Editorial Alfaomega.

Martínez, C. (2002). *Administración de Organizaciones*. Bogotá: UNIBIBLIOS.

Mas, F (1994). *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*. Tesis de grado publicada. Alicante: Universidad de Alicante, Facultad Ciencias Económicas y Empresariales.

McGee y Thomas, J. H. (1986). "Strategic Groups: Theory, research and Taxonomy". En: *Strategic Management Journal*, volumen 7: 141-160.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Montoya, I (2006). *Historia del Management estratégico*. Notas de Clase, Teoría Avanzada de Gestión. Bogotá, Febrero.

Pérez, C. (2005). *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Madrid: Thompson.

Porter, M. (1984). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Porter, M. E. (1979): "The Structure within Industries and Companies Performance". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp. 214-227.

Porter, M. E. (1996): "¿What is Strategy?" *Harvard Business Review*, Vol. 74 (November-December), pp. 61-78.



Porter, M. E. y Millar, Victor E. (1985): “How Information Gives You Competitive Advantage”. Harvard Business Review, Vol. 63 (4), July–August, pp. 149-160.

Quivy, R. y Campenhoudt, L. *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Grupo editorial Limusa. México, 2005.

Robinson, J (1973). *Economía de la Competencia Imperfecta*. Barcelona Ediciones Martínez Roca S.A. De la primera edición en inglés, “The Economic of Imperfect Competition”, Londres, Macmillan, 1942.

Romero, R (2005). *Direccionamiento Estratégico*. Notas de Clase, Teoría Avanzada de Gestión. Bogotá 1° de Noviembre.

Von Newmann y Morgenstern, J y O (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. New Jersey: Princeton University Press.

Willett, A. (1901). *The economic theory of risk and insurance*. New York: The Columbia University press.

Wood, O. (1964) “Evolution of the concept of risk”. En: *The journal of risk and insurance*. Vol. 31 N° 1, pp. 83-91

Xenofon. (1869). *The anabasis or expedition of Cyrus and the memorabilia of Socrates*. Trad. Js Watson. New York: Harper and Row.