

**Proyecto de Investigación:**

**Innovación y Tecnología,  
Estrategias Competitivas en las Compañías de Seguros**

Elaborado por:

Juan Manuel Camargo Lozano

Edwin Leonardo Riaño Díaz

German Vega Velásquez

Universidad EAN

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

24/05/2024

## RESUMEN

La investigación permitió identificar modelos, herramientas y estrategias tecnológicas que la industria aseguradora debe acoger en razón al impacto social, económico y político producido con posterioridad al COVID 19, examinamos la urgente necesidad del sector asegurador en implementar IA, Big data en colaboración con Insurtech, fasecolda y la Super financiera, las cuales impulsan la continuidad del desarrollo de su objeto social en forma innovadora, disruptiva en función de las personas naturales y jurídicas que requieren proteger sus patrimonios en Colombia.

**Palabras clave:** Tecnología, aseguradoras, creatividad, diseño estratégico, innovación, creación de valor.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, las empresas y negocios han tenido que diversificar su manera de llegar a los clientes. Los avances tecnológicos, la variedad y oferta de servicios digitales, y los efectos causados por la pandemia a causa del covid-19, han sido un factor relevante en el proceso de cambio de los últimos años. Estos eventos, han permitido visualizar el comportamiento de las empresas ante los momentos de crisis y cómo han logrado responder a tales cambios.

De acuerdo con lo que establece las NACIONES UNIDAS (2020), la pandemia obligó a muchas empresas a reformular su manera de trabajar para poder brindar soluciones, continuar prestando los servicios y mantenerse a flote en un contexto tan abrupto e incierto.

Dadas las condiciones y centrándonos en un ambiente más preciso, como son las compañías aseguradoras, las cuales según Allianz Seguros (2024), las define como:

“Una entidad mercantil privada que se dedica a asegurar riesgos de particulares y empresas para protegerlos frente a daños y accidentes que puedan sufrir. Las compañías aseguradoras son las únicas entidades autorizadas para el ejercicio asegurador, operan en un mercado altamente regulado y deben cumplir con estrictas condiciones que aseguren su solvencia y viabilidad para poder ejercer su actividad”

Esta definición, nos deja ver que las compañías aseguradoras no fueron ajenas a todo este proceso de cambios, sino en su lugar han tenido que responder de manera eficaz a la crisis; Según Cruz, (2021) con Fasecolda, el costo de la pandemia para la industria aseguradora ha sido de 2,9 billones de pesos (750 millones de dólares) en el periodo comprendido entre marzo de 2020 y octubre de 2021. Lo que constituye un evento catastrófico en la industria aseguradora de Colombia. De igual manera, aunque estuviesen atravesando la crisis, han

tenido que continuar prestando sus servicios, ya sea como empleadores o administradores de capital.

Los momentos de crisis exigen a las compañías a forjar rápidamente nuevas ideas. Según Robinson (2000), la supervivencia y el éxito a largo plazo de las compañías, surge del mejoramiento (cambios a lo que ya está hecho) y a las innovaciones (actividades nuevas de la compañía). Estos procesos requieren que las empresas evolucionen y se adapten ágilmente a su contexto.

La creatividad, es crucial para superar los desafíos que se presentan en el camino, según Penha & Coutinho (2017), señalan que la gente debe estar preparada para innovar, pero nunca se le dice como hacerlo. El proceso creativo y de innovación permite maniobrar el futuro, acercarlo, logrando definir estrategias que dirigen a la compañía a territorios poco explorados, pero que nos deja percibir que en ese lugar hay razones para lograr el éxito. Si no se actúa de manera estratégica al futuro, las empresas se ven destinadas a fracasar ante cualquier eventualidad.

Para comprender los procesos de cambio y avance en las compañías aseguradoras, se analizarán dos empresas: Sura y Bolívar. Según el diario La República (2023), estas empresas lideran el sector asegurador en Colombia con los mayores ingresos en 2023, lo que indica su capacidad para generar valor y mantenerse a la vanguardia de la industria. Por ello, se realizará un análisis utilizando diferentes herramientas como: PESTEL, PORTER y DOFA, que nos permitirá entender y resolver las interrogantes que motivan este trabajo: ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación que han realizado Sura y Bolívar para mantener su crecimiento de valor ante los cambios y crisis de los últimos años? ¿Qué innovaciones tecnológicas y de negocio han implementado para soportar estos cambios y cómo se han mantenido competitivas en el contexto actual?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Investigar, analizar y definir estrategias de innovación y tecnología que promuevan la creación de valor y mejoren la experiencia del cliente en el sector asegurador. Este estudio se enfocará en los casos de estudio de Seguros SURA y Seguros Bolívar, con el propósito de identificar prácticas efectivas y recomendaciones aplicables para impulsar el desarrollo y la competitividad de las compañías de seguros.

### **Objetivos específicos**

- Identificar y analizar las últimas tendencias tecnológicas adoptadas por el mercado de las compañías objeto de estudio, con el fin de determinar aquellas que fomenten la creación de valor y brinden una mejor experiencia y servicio ofrecido a los clientes.
- Generar estrategias a través del diseño estratégico, analizando y detectando las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas, de los casos de estudio y puedan ser implementadas en el mercado asegurador.
- Investigar y evaluar el impacto de la implementación de tecnología Insurtech en las compañías de seguros analizadas, identificando oportunidades para la optimización de procesos y eficiencia de la industria aseguradora.
- Examinar los riesgos tecnológicos potenciales que podrían afectar a las aseguradoras, para desarrollar estrategias preventivas y de mitigación adecuadas para proteger los activos y la reputación de la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

El sociólogo canadiense Herbert Marshall McLuhan planteó el concepto de la “Aldea Global”, la cual refiere que los individuos demandan mecanismos que superen elementos como la distancia y el tiempo en su imparable necesidad de satisfacer la inmediatas; este fenómeno ha desencadenado una serie de hitos históricos los cuales han revolucionado transcendentalmente todas las dinámicas de comportamiento de los seres humanos y los de los mercados corporativos.

Las sociedades han cultivado en su progreso sicosocial distintas formas de adquirir bienes y servicios, con la percepción “a mayor prontitud mayor valor”, conducta que en la actualidad se reactivó dramáticamente gracias a los efectos generados por el COVID-19, donde el aislamiento social regularizo el distanciamiento de la sociedad en los distintos roles funcionales de individuos, el trabajo en casa, la oferta y demanda de productos o servicios a través de plataformas crece hasta la concepción ideológica de manifestar que un encuentro interpersonal puede ser una acción extravagante.

La aparición de la criptomoneda, la introducción de elementos electrónicos en nuestras viviendas que eliminan hasta el encendido de una simple iluminación, la conducción de vehículos sin conductor, la IA que promete responder estadísticamente cuanta cosa imaginemos, son una razón suficiente para que la industria aseguradora no sea ajena frente al pronóstico de mercados funcionales bajo un ecosistema 100% tecnológico y diagnosticando a tiempo sus debilidades operativas inmersas en la tramitología manual mudando a las implementación de herramientas tecnológicas que permitan ejercer la actividad aseguradora sin mayor riesgo que el de su naturaleza. Es de total relevancia encontrar que la dinámica de la industria aseguradora penetre el ecosistema de las tecnologías en cumplimiento de su objeto

social y garantizar la protección efectiva de la pérdida del patrimonio las personas, toda vez que sin la inclusión de nuevas gerencias de innovación podría generar una problemática social y económico, lo anterior justificado en la incapacidad de los estados para cubrir los riesgos catastróficos asegurados que enmarcados como hechos futuros e inciertos pueden afectar la estabilidad de los gobiernos y los ciudadanos en cualquier momento.

Lo anterior nos motiva el realizar una investigación cualitativa que nos permita identificar y profundizar la imperiosa necesidad que sector asegurador tiene de cara su objeto social donde es determinante correr el velo tradicionalista e incursionar en modelos propios de la dinámica del sector en esta cuarta revolución industrial palpante en los ambientes macroeconómicos de nuestro país y el mundo además de las experiencias, y motivaciones de los individuos en la compra de seguros.

Las Insurtech «insurance» (seguros) y «technology» (tecnología) son organizaciones que se especializan en desarrollar nuevas tecnologías que permiten que la industria aseguradora cubra los requerimientos de la totalidad de su operación, teniendo en cuenta que hablamos de un servicio intangible la administración normativa, comercial y administrativa de su objeto social implican un esfuerzo continuo en la clasificación de sus clientes es por tal motivo que la innovación del sector se hace obligatoria en términos de herramientas tecnológicas.

El impacto que deviene de estos desarrollos tecnológicos en las aseguradoras:

- Procesos más rápidos y sencillos toda vez que permite la emisión de documentos, reclamación de siniestros y el servicio a sus clientes sin tanto tramite y gestión
- Productos personalizados: La inteligencia artificial permitirá individualizar análisis de riesgo de sus clientes permitiendo la creación de pólizas y coberturas que satisfagan a personas naturales y jurídicas con respecto a sus patrimonios y la protección de los mismos

- Interacción más fluida: Los CHATBOTS permiten direccionar eficientemente las PQRS de los asegurados haciendo más eficaz los tiempos de respuesta y experiencias de mayor resultado en satisfacción y estadísticas más precisas sobre esto

#### EFICIENCIA OPERATIVA:

- Automatización de tareas: el esfuerzo operacional de talento humano podrá direccionarse a tareas estratégicas y de valor agregado
- Análisis de datos: La segmentación de riesgos, prevención de fraude, cumplimiento de la normatividad en ciberseguridad, mejoramiento de toma de decisiones por tendencias y medición estadística precisa, la economía compartida permite la expansión de la industria.

#### ACCESO A NUEVOS MERCADOS

- Micro Seguros: las nuevas tecnologías permitirán llegar a nichos de mercado desprotegidos con bajo nivel de la percepción de cultura en protección de su riesgo patrimoniales o personales
- Seguros a la a la medida: distintas aplicaciones permitirán modular a los asegurados seguros conforme a sus requerimientos con coberturas específicas según su individualidad
- seguros ON DEMAND: La inmediatez es una de las ventajas de la implantación tecnología situación que elevara los estándares de satisfacción en los clientes

#### CONVENIENCIA INSURTECH:

- Mayor competencia: Las Startups Insurtech presionan a la industria a generar cambios sustanciales en sus operaciones obligándoles, retándoles a romper el statu Quo.
- Precios competitivos: el mejoramiento de proceso claramente es una vertiente en el costeo y un desencadenante del precio hacia el consumidor
- Accesibilidad: Las Insurtech tiene como propósito la inclusión de nuevos mercados desprotegidos y la vinculación de personas que por distancia geográfica y otras variables que dificultan el acceso a los seguros.

Relevancia social: El artículo 365 de la constitución declara la necesidad de ejercer la actividad aseguradora lo anterior con el ánimo de promover el desarrollo económico y la protección del patrimonial del estado y sus coasociados es decir sus ciudadanos, por lo anterior es de especial necesidad incluir dentro de la industria un mecanismo de última generación tecnológica pues en esta se incluye gran parte de la actividad financiera y económica del país.

Nuestra investigación integra la necesidad político-económica del país en desarrollar una actividad de protección social con un alto nivel de responsabilidad donde es imperante el uso de tecnologías vanguardistas que garanticen la seguridad de los individuos y la estabilidad del país

La inclusión de nuevas tecnologías en mercado asegurador busca dar alcance a personas que posean algún tipo de patrimonio en riesgo a pesar de su ubicación geográfica, situación económica u otras variables por las que no tengan acceso a un portafolio de seguros.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Antecedentes**

#### **Una perspectiva evolutiva**

El principal propósito de un trato comercial es el intercambio directo o indirecto de valor, entre las partes involucradas. “La percepción de valor se construye en las personas en el nivel de satisfacción, ayuda o transformación en que los productos o servicios les pueda otorgar.

Pensar y hacer, crear y producir, diseñar y hacer que suceda. Lo que en un tiempo estaba integrado, era inseparable e indivisible en el artista, el artesano y los trabajadores del taller se separó bajo el modelo de la revolución posindustrial”. (Penha & Coutinho, 2017, p. 22)

Antiguamente los procesos de innovación de los productos eran atendidos por los mismos artesanos o comerciantes, que dotaban de un valor en la elaboración de cada producto. Con la revolución industrial, donde la idea general era perfeccionar los procesos productivos, comienza a aparecer nuevos cargos donde el artesano se convierte en diseñador y el comerciante en inversor. Al perfeccionar los modelos de producción comienza a surgir un nuevo proceso de valor, donde ha tenido un nuevo impulso aplicado a nuevas tecnologías, nuevas aplicaciones de diseño y a diferentes procesos de producción de productos y servicios.

El crecimiento de la población y la necesidad de poder cubrir sus necesidades hizo que se comenzará a trabajar bajo el modelo de hacer, producir y realizar las ideas de otros. Este proceso se ha mantenido en lo largo de los años. Ahora solo queda contemplar cómo se han materializado las ideas y como ha sido su proceso, donde lamentablemente se ha olvidado de cierta manera el proceso de idea como la mantenía el artesano. Dejándolo en un concepto donde pocos idealizan y muchos hacen.

Las entradas de nuevas tecnologías, de la innovación, la sustentabilidad y el desarrollo humano, ha hecho que el termino de valor se redefina nuevamente, donde se debe pensar en

cómo fomentar ese valor a través de la transformación y la nueva era digital, que pueda atender las nuevas demandas del mercado.

“El divorcio entre pensar y hacer, y entre crear y producir, ha alentado a los profesionales de los negocios a emplear la lógica relacional (el pensamiento deductivo e inductivo), comenzando con su educación y siguiendo todo el camino a través de sus tareas de gestión y de toma de decisiones, dejando poco espacio para el pensamiento creativo e intuitivo para contribuir a la construcción de valor”. (Penha & Coutinho, 2017, p. 27)

### **Antecedentes en las compañías de seguros**

En los últimos años el sector asegurador ha estado en constante cambio enfocado en la transformación digital, las nuevas necesidades de los clientes y la constante actualización de metodologías y tecnologías adoptadas por las empresas a nivel global.

Según Santiago (2020), la pandemia de COVID-19 generó nuevas alternativas de contratación de seguros por medios digitales puesto que antes de la pandemia el único canal de distribución de los seguros era de forma personal con asesores, que visitaban a los clientes que deseaban adquirir una póliza, sin embargo, ante el confinamiento estricto por causa de la pandemia esta forma de distribución quedó reducida y las plataformas digitales entraron a cumplir un papel muy importante en la forma de distribución de los seguros.

Es por esto, que la innovación en los diferentes procesos, sumado con la velocidad con la que se desarrollan nuevas tecnologías se ha convertido en un punto clave para las compañías de seguros que buscan generar un diferenciador que genere valor agregado para sus clientes y colaboradores. No obstante, para comprender más a fondo el desarrollo de esta investigación es importante definir conceptos tales como: tecnología, transformación digital, metodología e innovación.

## **Tecnología**

(Osma, 2022), nos cuenta que en la historia de la ciencia y la innovación ocasionalmente surgen técnicas y tecnologías que en cortos lapsos de tiempo se comienzan a generalizar hasta volverse casi que viral y desarrollarse a nivel mundial, abarcando todos los sectores económicos y trayendo consigo una revolución que transforma tanto estructuras y procesos organizativos, como comportamientos y gustos de la sociedad en general. Un claro ejemplo del gran impacto que han generado las nuevas tecnologías es el internet, del cual se desprenden distintos subtemas como lo son los Blockchain, el internet de las cosas, la automatización, la computación en la nube y el Big Data.

Esta introducción de nuevas tecnologías ha desatado una fase transitoria de la edad en la que nos encontramos que es la edad moderna, a la edad de la información del conocimiento, la digitalización, la robótica y la inteligencia artificial. Lo que implica que la implementación de estas nuevas tecnologías impacte de manera global el desarrollo de la economía y la sociedad.

Es importante resaltar que esta revolución tecnológica multiplica de forma exponencial la producción de información, lo cual beneficia al sector asegurador por el conocimiento de los riesgos asegurables soportados; anexo que la disposición de nuevas tecnologías ayuda a prevenir y predecir los riesgos según los diversos planes, modelos y protocolos que permitan identificar a las aseguradoras los hábitos y comportamientos de los clientes.

## **Transformación digital**

“La Transformación digital nace a partir de los efectos combinados de varias innovaciones digitales que generan nuevos actores, estructuras, prácticas, valores y creencias que cambian, amenazan, reemplazan o complementan las reglas que existen dentro de organizaciones, ecosistemas, industrias o sectores” (Fernández, 2020)

Esta nueva apuesta operativa desempeña una importante labor en el sector asegurador ya que esto impulsara al mercado a crear nuevas empresas, nuevas técnicas y nuevos productos y servicios personalizados. En conjunto, según (Osma, 2022) la introducción de la transformación digital al sector asegurador brinda información más detallada y a la mano, tanto a clientes como proveedores, en términos de acceso y comprensibilidad de los productos y servicios ofrecidos por las aseguradoras, con lo cual se busca que los clientes tengan la facilidad de comparar y escoger en línea la mejor oferta que se acomode a su necesidad.

## **Innovación**

El proceso de innovación es un proceso creativo, que realmente no tiene un camino muy definido, todo aquello que ha podido funcionar en el pasado, no tiene certeza que va a funcionar en el futuro. Aquellas personas que logran iniciar su proceso de creación, quizás en el futuro pueden encontrar una serie de adversidades, que en primer lugar pueden hacer cambiar el rumbo o dirección de la idea y segundo, pueden hacer desistir del proceso.

La creatividad no tiene sentido cuando solo revisa lo ya establecido, la creatividad tiene que trascender la frontera del pasado y tener un enfoque al futuro, de examinar el presente encontrando los paradigmas para desarrollar un cambio, “ninguna creación tendría sentido si no fuera un cambio en el statu quo, una provocación a la sociedad” (Penha & Coutinho, 2017, p. 18)

Se trata de desarrollar ideas y nuevos conceptos en espacios poco explorados, de permitirse experimentar conceptos del futuro en el presente, mostrarles a las personas que los cambios pueden ser una realidad, es trazar los objetivos que encaminan al éxito o que por lo menos intentan encontrar.

Aceptar el desafío del proceso creativo, es enfrascarse en un dilema quien según Penha & Coutinho (2017), ese dilema se divide en dos, actuar o esperar, ser el primero o el segundo, cometer un error para aprender o aprender de los errores de otros.

Según Goleman, (2009), lo define en etapas. Primero, La preparación, que es cuando se sumerge en el problema y se busca cualquier información que pueda resultar relevante. Para esto se deja libre a la imaginación, donde se busca diferentes resultados de cualquier estilo, que siempre sean pertinentes a el problema. Es importante en esta etapa ser receptivo, saber escuchar abiertamente y bien.

En esta etapa surgen barreras como: la autocensura, donde se vuelve autocrítico evaluando lo que se está desarrollando, cuestionando el proceso y su avance, pesando que es obvio, que no funcionara o simplemente que es una idea descabellada. También, surge la frustración, que es cuando la mente racional, alcanza el límite de su habilidad. La cual se debe aceptar y reconocer que es parte importante del proceso creativo.

La segunda etapa, es la Incubación, mientras la etapa de preparación es más activa, la incubación es más pasiva, un estado donde la mente esta más relajada, no pensando directamente en el tema, sino en su lugar de una manera más inconsciente, donde se continúa pensando en soluciones, pero no de manera directa. En el inconsciente, las ideas son libres se relacionan y combinan generando nuevos conceptos y asociaciones que surgen de manera impredecible. Nuestra intuición se alimenta del inconsciente.

Tercero, es soñar despierto, en ocasiones es mejor dejar de lado el problema, luego de haberse sumergido en información, estar en una búsqueda constante de soluciones, es mejor apartarse. Como indica Goleman (2009), que cualquier momento donde estemos en un estado de relajación o descanso, en un momento de soñar despierto, es muy útil para estar en el proceso creativo.

Por último, llega la iluminación, en ocasiones después de un largo proceso de preparación, de incubación y de soñar despierto se llega a la iluminación. Es cuando de repente surge la

respuesta como salida de la nada. Es el momento que toda persona ansia o anhela. Pero, aunque sea un momento revelador, no es el final creativo, solo se llega allí, cuando se transforma en acción.

“traducir tu iluminación en realidad convierte tu gran idea en algo más que un simple pensamiento pasajero; la idea se vuelve útil para ti y para los demás”. (Goleman, 2009, p.32). No hay que olvidar que el camino, está lleno de distintas limitaciones o prohibiciones, tales como, falta de presupuesto, escasa tecnología, falta de comprensión, baja aceptación o simplemente las leyes aun no contemplan las ideas nuevas. Sin embargo, ante todas estas barreras no vale la pena abandonar.

Todos estos sucesos pueden contribuir al desarrollo del cambio, ya que permiten aclarar y evolucionar las ideas, volverlas más fuertes. De igual forma, depende de cada uno, como da vida a sus ideas y de cómo las comparte, se debe saber que las ideas deben ser aceptados en cada

uno de los procesos, esto quizás permite aterrizarla en caso de estar por fuera de los límites o fortalecer sus bases, para así poder comunicarla a los demás.

### **Insurtech, un avance en la tecnología de los seguros**

Las aseguradoras son compañías que cumplen la función social de salvaguardar la pérdida patrimonial de personas naturales y jurídicas están se encuentra reguladas y vigiladas por el estado y organizaciones comisionadas en forma especial para tal objeto, en el caso de Colombia las mismas son sujetas de derecho ante La vigilancia de la Super Intendencia Financiera. (Artículo 325, 1993)

La Constitución Colombiana, instituye que la actividad aseguradora es de interés público en tal razón solo puede ser practicada por organizaciones que cuenten con la idoneidad y aprobación del estado. (Constitución, 1991)

La actividad aseguradora recibió reclamaciones por más de \$21.89 billones de pesos en el 2023, Cifra que propende subsanar los distintos eventos de pérdida patrimonial derivados de incendios, accidentes de tránsito, temblores, avalanchas, inundaciones, salud, indemnización por pólizas de vida, accidentes, enfermedades laborales, mesadas pensionales, y otros los cuales superaron lo reclamado en el 2022 con un aumento 3% con respecto al 2024.

(Fasecolda, 2023)

Así las cosas, es de vital importancia que el sector asegurador evolucione no solo por los requerimientos jurídicos existentes que demanda normatividades de primer nivel, si no también, por las responsabilidades económica y social implícitas en el desarrollo de su objeto social.

En la actualidad la industria aseguradora enfrenta quizá uno de los momentos más importantes de ejercicio, la incertidumbre económica mundial, la AI, el cambio climático, la constante competencia entre los mercados, y las nuevas posibles generaciones de consumo (LEY, 2023).

Es por ello que la creación de nuevas tecnologías serán la columna vertebral de todas y cada una de las aseguradoras, es allí donde las Insurtech se presentan como un actor fundamental para la proyección de sostenibilidad del sector y su empoderamiento.

Situaciones catastróficas como el Huracán Harvey o el terremoto en el Ecuador en el 2016, instaron a las aseguradoras a realizar inspecciones sobre las zonas afectadas por medio de drones, estos fenómenos obligan a las aseguradoras a mantener una constante evaluación actuarial sobre la previsión y provisión para el acontecimiento de cada uno de los riesgos asegurados, por tanto, es de entender que el soporte tecnológico es un requerimiento ineludible para cubrir los riesgos de eventos naturales.

Por esto en el caso particular Insurtech Colombia, propone la agremiación de desarrolladores tecnológicos en el país con el ánimo de dar cumplimiento efectivo al aseguramiento de los riesgos, buscando mantener la dinámica de los seguros con soluciones

efectivas de cara al consumidor y den valor a los asegurados mediante el encuentro de técnico del sector y la tecnología. (Insurtech, 2023)

### **Diseño estratégico: una tendencia transdisciplinar**

La manera de hacer negocios ha ido cambiando constantemente, los ejecutivos desarrollan estrategias basados en una visión; de la cual, surgían decisiones políticas, de marketing, de finanzas y operativas. Decidiendo la asignación de recursos necesaria y supervisando su implementación. Con el tiempo, esto se convirtió en una limitación, ya que las escuelas se enfocaban en producir ejecutivos y no emprendedores.

Para Penha & Coutinho (2017), esto significa que se valoraba más la manera de pensar sistemática en los negocios; siendo un ciclo continuo de planificar, hacer, controlar y actuar. Lo que suponía una estrategia que maximizaría los retornos y minimizaría el riesgo en la inversión. Esto hizo, que la búsqueda de la excelencia operativa se convirtiera en el lema del momento. Lo que logró, era la posición de la figura de gerente en lo más importante dentro de la organización.

La revolución tecnológica y de medios que actualmente surgen, ocasionó un nuevo cambio, la sociedad industrial comienza a hacer una transición al mundo de la información. “Ya no se aplican las estrategias del pasado, y la nueva gama de múltiples involucrados hace que la predictibilidad creada por los gerentes se desmorone ante la complejidad de este nuevo escenario”. (Penha & Coutinho, 2017, p.34)

Quiere decir, que los cambios producidos han hecho inevitable una mayor interacción y participación entre las partes involucradas de un negocio, clientes proveedores y socios. Es aquí donde el diseño y la innovación toma más fuerza, se han vuelto obligatorios, donde un conjunto interdisciplinar, encamina a nuevos procesos en la formulación de los proyectos.

## **Del diseño e innovación, al desarrollo estratégico.**

Que se debe tener en cuenta:

- **Tener una mentalidad abierta:**

El diseño busca mirar al futuro, encontrar múltiples posibilidades, no se enfoca tanto en los datos e información del pasado. Es tratar de salir de la gestión convencional, ya que el análisis de la información del pasado se considera para hacer predicciones futuras, y se construyen operaciones basadas en esta, para continuar con el plan; Esto solo nos puede indicar que se va a continuar por el mismo camino.

- **Mostrar empatía hacia las personas, los involucrados y el contexto:**

El diseño busca recaudar la mayor información de su contexto; en este contexto, se puede obtener inspiración e información, que genera múltiples puntos de vista; desde los cuales, se pueden encontrar desafíos, oportunidades y problemas, que a su vez se busca la manera de solventarlos.

Entonces,

“Comienzan a ver que es relevante y, como resultado, nos convertimos en parte de algo más grande: ser capaces de crear una experiencia relevante que nos permite pensar en el verdadero valor detrás de todo. Una gran alternativa es combinar soluciones creativas que resuelven nuestros problemas con una experiencia que se relacione con los valores de las personas y la sociedad”. (Penha & Coutinho, 2017, p. 35)

Una de las cuestiones de la empatía, es que, al tratar de aprender y cuestionar a las personas, es que muchas veces no saben que quieren para el futuro, entonces el solo ver y escuchar, no siempre te dará el camino a seguir, sin embargo, la inspiración si trasmite desde donde surge.

- **Hacer foco en la experiencia:**

Penha & Coutinho (2017) manifiesta que “el diseño crea de afuera hacia adentro” (p. 35), donde no contempla las restricciones actuales, sino que en su lugar busca en un futuro para poder responder de manera creativa a las experiencias que puedan surgir. Responder a las experiencias, requiere de un trabajo multidisciplinar, una búsqueda de distintas habilidades, actitudes y aptitudes, más diferentes ramas del conocimiento. El diseño es un campo multidisciplinario que debe integrar diferentes tipos de personas, los que ven las limitaciones y los que se niegan a verlas, pero en fin todos trabajando por un mismo objetivo.

- **Hacer un prototipo y perfeccionalo:**

El diseño es parte de aprendizaje y mejora continua, para desarrollar esa mejora se ayuda del prototipo, que es una experimentación que no requiere ser definitiva; el prototipo es una manera sencilla de mostrar rápidamente como se materializa la idea y a su vez deja ver los requerimientos y el apoyo que se necesita para mejorar. Permite observar y analizar que cada proceso de la materialización de una idea se haga de manera adecuada y si no es así, permite reformular y mejorar, hasta cumplir el objetivo.

## **El diseño estratégico**

La transdisciplinariedad del conocimiento se conoce como diseño estratégico, según Penha & Coutinho (2017) manifiesta que:

“Es impulsado por la concepción del proceso de diseño y la formulación e implementación de estrategias por parte de empresarios, ejecutivos y gerentes, que adopta tecnologías emergentes y experimentales... el diseño estratégico no es una simple aproximación entre diseño y estrategia, como se percibe en la administración, sino más bien una fusión de los tres campos del conocimiento”.

Los tres campos del conocimiento son: la administración, el diseño y las tecnologías emergentes.

Tabla 1: Diseño Estratégico

<b>DISEÑO ESTRATÉGICO</b>	
<b>Administración (empresarios, ejecutivos y gerentes):</b>	
Ítem	Impacto
Visión del mundo	Economía y libre empresa
Fuentes y análisis	Sectores económicos, mercados y clientes/involucrados
Métodos	Estrategia, planificación, control/gestión y startups.
<b>Diseño</b>	
Ítem	Impacto
Visión del mundo	Cambiar la vida de las personas/el mundo en que vivimos; expresión humana a través de las artes
Fuentes y análisis	El mundo como inspiración, percepción asertiva (agudeza) y empatía hacia las personas y diferentes contextos
Métodos	Creación y explotación/ideación/prototipos
<b>Tecnologías emergentes:</b>	
Ítem	Impacto
Visión del mundo	Impactar a millones/miles de millones de personas (de un modo positivo)
Fuentes y análisis	Avances científicos, experimentos y convergencia tecnológica
Métodos	Científico y experimental

Fuente: Adecuación del texto (Penha & Coutinho, 2017, p.38)

Tabla 2: Puntos de convergencia entre los campos de conocimiento

<b>PUNTO DE CONVERGENCIA ENTRE LOS TRES CAMPOS DE CONOCIMIENTO</b>
<b>Administración (empresarios, ejecutivos y gerentes):</b>
Propuesta de valor (posicionamiento estrategia)
<b>Diseño</b>
Guías de diseño (principios de diseño)
<b>Tecnologías emergentes:</b>
La promesa de la tecnología

Fuente: Fuente: Adecuación del texto (Penha & Coutinho, 2017, p.40)

## Metodologías ágiles

Según (Larson, 2021) la metodología ágil es una familia de métodos de desarrollo iterativos e incrementales para implementar proyectos. Estas metodologías se crearon debido a la frustración con el uso de procesos tradicionales de administración de proyectos para desarrollar

software. Hoy en día las metodologías ágiles son utilizadas en todas las industrias con proyectos de alta incertidumbre, por lo cual este tipo de metodologías se adecuan perfectamente para el desarrollo de procesos de las empresas del sector asegurador.

Si bien es importante mencionar que las compañías que deciden adoptar estas metodologías, Aghina et al., (2021), presentan un incremento del 30% en la satisfacción de los clientes, el rendimiento operativo mejora en un 30%, el compromiso de los colaboradores también tiene un aumento del 30% y las tomas de decisiones se aceleran hasta en 10 veces. Por tanto, algunos de los beneficios además de los ya nombrados que tienen las empresas aseguradoras al innovar con metodologías ágiles serán:

- Mejora en la propuesta valor
- Mayor eficiencia operativa
- Mayor eficiencia organizativa
- Mejor experiencia de los clientes
- Mayor compromiso y lealtad de los equipos colaboradores
- Resiliencia.

## **METODOLOGÍA**

### **Enfoque, alcance y diseño de la investigación:**

#### **Enfoque**

El trabajo se realizará desde un enfoque cualitativo, empleando un análisis de datos provenientes de dos compañías de seguros colombianas: Sura y Seguros Bolívar. Ambas son reconocidas por su larga trayectoria y liderazgo en el mercado. Se examinará tanto su funcionamiento interno como externo en el ámbito tecnológico, así como su compromiso con la optimización de procesos y la mejora continua de la experiencia y servicio ofrecido a sus clientes.

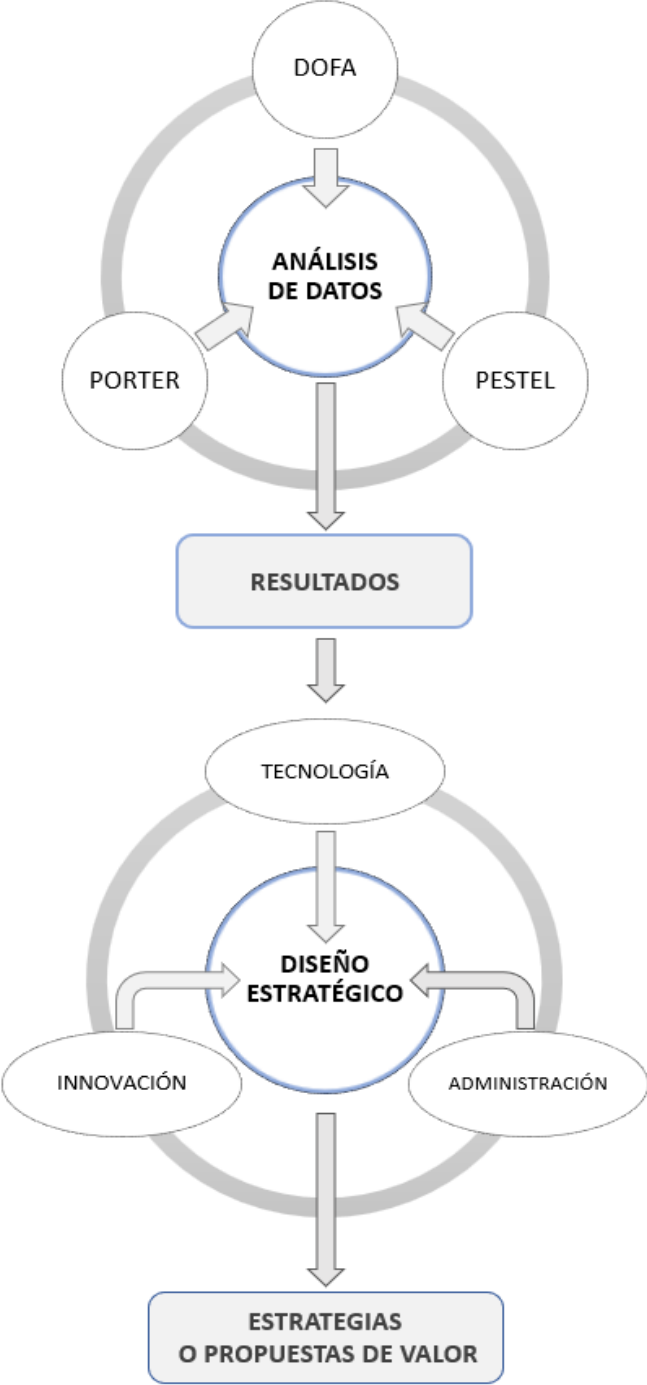
#### **Alcance**

El propósito de la investigación se adentra en la exploración de un amplio conjunto de materiales, documentos, contenidos y datos relacionados con los casos de estudio seleccionados. El objetivo principal es llevar a cabo un análisis minucioso y exhaustivo a través de tres herramientas de estudio o análisis como son: PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la matriz DOFA; con el propósito de organizar la información de forma selectiva para resaltar claramente los usos tecnológicos y la optimización de servicios en pro de los usuarios.

Se busca identificar las acciones que aportan valor en las compañías bajo estudio, con el fin de establecer estrategias concretas; estas estrategias no buscan beneficiar a las empresas objeto de análisis, sino que servirán como guía para otras organizaciones que aspiren a seguir un camino similar. Asimismo, se prestará especial atención a destacar las acciones que deben evitarse, con el objetivo de prevenir posibles fracasos y fomentar el éxito en futuras iniciativas empresariales.

# Diseño de la Investigación

Ilustración 0-1: Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

## Definición de Variables

Tabla 3: Variables Pestel

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	VARIABLES
<p><b>PESTEL</b></p>	<p>Herramienta de medición que permite identificar y analizar los factores macro ambientales o externos de una industria en específico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Político:</b> Todos aquellos factores relacionados con normativas, políticas y leyes en innovación tecnológica.</li>   <li>- <b>Económico:</b> Se basa en las tendencias económicas, asuntos generales de impuestos, tasas de interés y cambios que afecten el mercado asegurador, con un enfoque particular en como las innovaciones tecnológicas influyen en dichos factores y transforman el sector.</li>   <li>- <b>Social:</b> Enmarca lo relacionado a componentes como actitud y punto de vista del cliente, percepción de los medios y como la adopción de nuevas tecnologías han generado impactos significativos que influyen en el sector.</li>   <li>- <b>Tecnológico:</b> Hace referencia a todas las innovaciones y desarrollos tecnológicos de la industria.</li>   <li>- <b>Legal:</b> Todos aquellos Componentes relacionados con leyes y normativas de tipo tecnológico en la que la industria se ve involucrada directamente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Variables Cinco fuerzas de Porter

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	VARIABLES
<p><b>CINCO FUERZAS DE PORTER</b></p>	<p>Herramienta de análisis que permite identificar cinco fuerzas que permiten determinar el grado de competitividad de las compañías aseguradoras.</p>	<p>Las cinco fuerzas son:</p> <p><b>Rivalidad entre competidores:</b> Nivel de competencia y participación en los mercados entre las aseguradoras establecidas.</p> <p><b>Amenaza de nuevos entrantes:</b> Permite identificar con facilidad las nuevas empresas que entran a competir con las empresas existentes.</p> <p><b>Amenaza de productos sustitutos:</b> Diferentes productos o servicios que suplen la necesidad o deseo de los clientes.</p> <p><b>Poder de negociación con proveedores:</b> Evalúa la capacidad de influir en precios, calidad y condiciones de suministro por parte de los proveedores.</p> <p><b>Poder de negociación de los compradores:</b> Determina la capacidad de influir en la fijación de precios, términos y condiciones de compra</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Variables DOFA

HERRAMIENTA	DESCRIPCION	VARIABLES
<p><b>MATRIZ DOFA</b></p>	<p>Herramienta que funciona como evaluación subjetiva de datos organizados, los cuales son colocados en un orden lógico que pretenden comprender, discutir, presentar y tomar las mejores decisiones estratégicas para las compañías.</p>	<p><b>Debilidades:</b> Son las carencias y deficiencias que presentan las aseguradoras en su parte tecnológica y que generan obstáculos que impiden la consecución de objetivos y metas propuestas.</p> <p><b>Oportunidades:</b> Son aquellos momentos favorables del entorno en donde las aseguradoras pueden aprovechar las innovaciones tecnológicas para el logro efectivo de sus objetivos y metas.</p> <p><b>Fortalezas:</b> Son los factores de tipo tecnológico en que las aseguradoras tienen un alto grado de desempeño y generan ventajas competitivas frente a las demás.</p> <p><b>Amenazas:</b> Son todos aquellos cambios del ambiente que generan circunstancias adversas, creando condiciones de incertidumbre y que pone en riesgo los objetivos establecidos.</p>

Fuente: Elaboración propia

## SEGUNDO NIVEL

Utilizamos las siguientes herramientas de diagnóstico estratégico internos y externos:

**MODELO PESTEL:** Según Humphrey & Lie (2004) es un modelo que busca identificar y analizar variables de tipo externo o macroeconómico de las compañías en donde se tiene en cuenta factores de tipo políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales; con el fin de establecer la situación actual de una empresa y poder generar estrategias que aporten al crecimiento de las compañías.

Al implementar este modelo se logra identificar las oportunidades y amenazas que tienen las dos compañías a analizar.

Como instrumento para el desarrollo y análisis del modelo PESTEL, se utiliza la siguiente plantilla.

Tabla 6: Análisis Pestel

ANÁLISIS PESTEL					
Defina el punto de vista y el mercado a analizar: Asegurador en Colombia					
POLÍTICO-LEGAL		Impacto	Plazo	ECONÓMICOS	
1			Corto	1	
2			Mediano	2	
3			Largo	3	
4				4	
SOCIAL		Impacto	Plazo	MEDIO AMBIENTAL	
1				1	
2				2	
3				3	
4				4	
TECNOLOGIA				Impacto	Plazo
1					
2					
3					
4					

Fuente: Adaptado de Clase Pensamiento Estratégico (2023)

## MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

**MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:** Según Pérez & Polis (2011), es un modelo propuesto por el señor Michael Porter en 1979, perfila un esquema que permite analizar cada sector industrial mediante una herramienta para poder comprender los factores que van a determinar la rentabilidad de una compañía a largo plazo; abarcando el entorno más cercano a las empresas, lo cual permitirá obtener criterios decisivos para la formulación de estrategias que replanteen el posicionamiento de las compañías. Los principales frentes que se analizan en el modelo de las cinco fuerzas de Porter son:

- Amenazas de nuevos entrantes.
- Poder de negociación de los consumidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de ingreso de nuevos productos.

Para el desarrollo de este modelo, se usará el siguiente esquema:

Tabla 7: Modelo de análisis Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes		Peso	Calificación	Ponderación
1.				0,00
2.				0,00
3.				0,00
4.				0,00
<b>TOTALES</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

Poder de Negociación de los Consumidores		Peso	Calificación	Ponderación
1.				0,00
2.				0,00
3.				0,00
4.				0,00
<b>TOTALES</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

Poder de Negociación de los Proveedores		Peso	Calificación	Ponderación
1.				0,00
2.				0,00
3.				0,00
4.				0,00
<b>TOTALES</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

Rivalidad entre los Competidores		Peso	Calificación	Ponderación
1.				0,00
2.				0,00
3.				0,00
4.				0,00
<b>TOTALES</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

	Amenaza de ingreso de nuevos productos	Peso	Calificación	Ponderación
1.				0,00
2.				0,00
3.				0,00
4.				0,00
<b>TOTALES</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

Fuente: Adaptado de Clase Pensamiento Estratégico (2023)

## MATRIZ DOFA

“Matriz que ilustra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa en particular se pueden correlacionar con las fortalezas y debilidades internas de la misma, para generar cuatro conjuntos de alternativas estratégicas” (Wheelen T. L., 2013, pág. 592)

Según Humphrey & Lie (2004), El análisis Dofa surge entre los años de 1960 y 1970 por una investigación conducida por el Stanford Research Institute y provisto por el señor Albert S

Humphrey. La plantilla del análisis DOFA generalmente se presenta en una matriz de cuatro secciones nombradas y ubicadas según la situación externa o interna de las compañías.

**SITUACION INTERNA:**

La situación interna está constituida por las fortalezas y las debilidades

**Fortalezas:** Son todos aquellos componentes favorables que la organización posee y que constituyen los recursos para la consecución de cada uno de sus objetivos.

**Debilidades:** Son los factores de carácter negativo que tienen las compañías, que generan a largo plazo obstáculos o barreras para la obtención de los objetivos propuestos.

**SITUACION EXTERNA:**

La situación externa está compuesta por las oportunidades y amenazas

**Oportunidades:** Son todos los factores del ambiente que las compañías pueden aprovechar para lograr los objetivos propuestos. Estas oportunidades pueden ser de carácter político, económico, tecnológico y social.

**Amenazas:** Son los componentes del ambiente que pueden llegar a generar algún tipo de peligro en la compañía para con consecución de los objetivos propuestos.

Tabla 8: Modelo de análisis DOFA

ANALISIS DOFA			
INFORMACIÓN SOBRE EL EMPRESARIO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	O1		A1.
	O2.		A2.
	O3.		A3.
	O4.		A4.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	DO	ESTRATEGIAS DA

Fuente: Adaptado de Clase Pensamiento Estratégico (2023)

## **Población y Muestra**

La industria aseguradora en Colombia data desde el año 1874, esta se encuentra ligada socioeconómicamente a la historia de nuestro país, su introducción dentro de la dinámica comercial se origina en la necesidad de proteger la importación de mercancías a Bogotá a través de vías fluviales como del río Magdalena. Es de aclarar que dicha actividad no nace de la creatividad nacional pues sus coberturas devienen de distintas aseguradoras extranjeras que operaban en las principales ciudades de nuestro país

El sector asegurador ha sido constante en el evolucionar de la producción de bienes y servicios en nuestro país, lo anterior justificado en la necesidad de salvaguardar la pérdida de los patrimonios adquiridos por empresas y personas.

La anterior introducción nos permite asociar el génesis de la industria e iniciar la descripción de la muestra de nuestra población cuyas características conjuntas e individuales se direcciona hacia 2 firmas aseguradoras de las 36 que ejercen la actividad en nuestro país, estas nos instan a realizar nuestra investigación toda vez que representan el top 5 de las compañías más relevantes de la industria en nuestro país. (LANOTA.COM, 2024)

El sector asegurador colombiano está construido por 36 organizaciones nacionales e internacionales, direccionadas a la comercialización de seguros generales como lo son seguros todo riesgo para vehículos, seguros para hogar, seguros de cumplimiento entre otros, y también una línea de seguros especializada en seguros vida, en total 32 ramos de seguros en sus portafolios, esta industria representa el 3,2 y 3,4 del PIB de Colombia situación que da relevancia a esta dinámica en la economía nacional.

## **Aseguradora Sura:**

Organización constituida en diciembre de 1.994 bajo el nombre de Compañía Suramericana de Seguros Generales, en la actualidad tiene sucursal en 7 países:

Brasil	1.246.788 Clientes	361 Empleados
Chile	1.915.215 Clientes	654 Empleados
México	85.175 Clientes	541 Empleados
Panamá	229.873 Clientes	362 Empleados
República Dominicana	28.868 Clientes	265 Empleados
Uruguay	258.958 Clientes	101 Empleados
Colombia	12.082.435 Clientes	17.304 Empleados

Fuentes: Super Intendencia Financiera - Grafico diario La república

Esta compañía a lo largo de su historia ha sustentado su crecimiento en el fortalecimiento de su capacidad tecnológica y como respuesta a este espíritu de inversión ha logrado encontrar desde el punto de vista estratégico el desarrollo de tecnologías como una herramienta de valor que atrae nuevos clientes, así lo describe su portal web:

“La década de los cincuenta significó innovación y desarrollo en todos los sentidos. A la adquisición de una sede propia en el Centro de Medellín -para entonces la Compañía ya tenía mil empleados-, se sumó el avance tecnológico y la capacidad de procesar información con la compra de un primer equipo de cómputo, que permitió dar mejor respuesta a los clientes”

En la actualidad esta organización realiza procesos de reingeniería en el área de sistemas con el propósito dar continuidad a su propuesta de valor y ser el número uno en Colombia y en la región para ello referimos sus avances en la creación de nuevas tecnologías:

Vive Más, una plataforma que ya cuenta con más de 116 mil usuarios y cuyo propósito es mejorar los hábitos saludables, financieros y físicos de las personas. (SURA, 2023)

Estrechar relaciones con los mejores es lo que demuestra el convenio realizado con Google donde incluye en su implementación de gestión herramientas con IA, Data analytics. Juan David Escobar Franco presidente seguros sura Colombia expresa: “Gestionamos estrategias que nos permitan mejorar la manera en la que nos relacionamos con nuestros afiliados y clientes, ofreciendo productos innovadores y personalizados y siendo más eficientes en la atención”.

Los recursos desarrollados están direccionados al mejoramiento de:

- APP de Seguros SURA: contará con diferentes modelos analíticos basados en inteligencia artificial y los usuarios podrán autogestionar y acceder a los servicios que más requieren.
- Interoperabilidad en la atención en salud: se facilitará la conexión entre sistemas y profesionales de la salud y afiliados de EPS SURA podrán consultar en tiempo real información e historiales. Esto optimiza tiempos, continuidad e integralidad de la atención.
- Prevención y proactividad en el frente legal: con modelos analíticos basados en automatización, se atenderá a clientes para cumplir sus solicitudes y expectativas, y así disminuir peticiones, quejas o recursos.

Así lo define Luis Ramón Ramos Espinoza vicepresidente de Tecnología: La tecnología es una fuerza que redefine a la humanidad. “En un ciclo virtuoso y veloz, que se origina como resultado de la incansable creatividad y del espíritu humano por crear una realidad que supere en conveniencia, exactitud, precisión o esfuerzo el contexto actual. Logra impactar a las personas y las impulsa a mejorar la calidad de vida como la comprenden. Como consecuencia y a la vez causa, la tecnología, acompaña al medio ambiente y a la sociedad. Estas son tres

grandes fuerzas que generan las transformaciones en la humanidad y que desde la Gestión de Tendencias y Riesgos las entendemos como estructurales” (SURA, 2023)

### **Seguros Bolívar**

La compañía seguros Bolívar se constituyó el 5 de diciembre de 1939, esta compañía colombiana es parte del conglomerado Bolívar especialista en la industria financiera la cual es filial del Banco Davivienda. (LR, 2023)

Esta firma es la segunda aseguradora según el ranking de la super intendencia financiera con mayores ingresos, ostenta uno de los mayores reconocimientos de marca frente al mercado colombiano y opera en 18 ciudades con un promedio de 5.000 colaboradores y 5 millones de clientes, avanza en su fortalecimiento Fintech con el ánimo de continuar fortaleciendo su propósito en la industria aseguradora.

“En materia de avances tecnológicos, la Inteligencia Artificial IA Generativa, marcó la pauta durante este año, generando grandes innovaciones en todas las industrias para optimizar las estrategias de servicio al cliente con el uso de Chat GPT y moldeando el futuro del trabajo, a su vez trae consigo una serie de reflexiones para garantizar la protección y confiabilidad en el uso de esta tecnología” (SEGUROS BOLIVAR, 2023).

Es claro que para estos aseguradores incursionar en el mundo de la cuarta revolución industrial es todo un reto, no son indiferentes a los cambios generados por el impacto pos pandémico del COVID 19, gestionar oportunamente las PQRS de su mercado cautivo, trabajar y cumplir con los parámetros técnicos exigidos por el marco normativo y estar en la onda de bienestar a sus stakeholders es el norte de la organización. Dentro de sus esfuerzos relevantes están:

- Tecnología: Desarrollo de capacidades tecnológicas que han posibilitado la

actualización de nuestro stack tecnológico y la renovación de nuestra arquitectura tecnológica. En esa línea, también se han fortalecido las competencias y capacidades en materia de Ciberseguridad: Estos avances nos han permitido impulsar la creación de nuevas ofertas y productos con el propósito de seguir mejorando el servicio y la experiencia para nuestros clientes.

- **Cultura Analítica e Inteligencia Artificial:** La creación de nuestro HUB de Analítica e Inteligencia Artificial ha fortalecido una cultura de transformación organizacional desde nuestra gente y sus habilidades. Este enfoque ha potenciado habilidades como la autogestión, el pensamiento analítico, la adaptabilidad y el trabajo en equipo, posicionándonos como una organización en capacidad de enfrentar los desafíos del futuro.
- **Eficiencia:** La implementación de la estrategia “Do it simple” ha sido clave para lograr ahorros significativos, mejorando nuestro índice de eficiencia en 20 puntos básicos. Con la mira puesta en el 2024, buscamos continuar optimizando y automatizando procesos centrales, basándonos en la inteligencia artificial y rediseñando nuestras operaciones con un enfoque centrado en el cliente. Este compromiso continuo con la eficiencia nos permitirá alcanzar mayores niveles de productividad y excelencia operativa. (SEGUROS BOLIVAR, 2023)

Bolívar incursiona a través de la convocatoria del Fintech para actualizar y proyectar su operación mediante mecanismos tecnológicos donde los principios de eficiencia son la punta de lanza entre los equipos de trabajo.

Seguros Bolívar se destaca por el lanzamiento de semilleros de formación en desarrollo de tecnologías donde permite que los convocados sean parte del talento humano Bolívar al calificar con éxito los programas de educación y formación TechCamp (Bolívar, 2023)

## Análisis y discusión de los resultados

### Análisis PESTEL

Para el desarrollo y la aplicación de la investigación se decide aplicar la herramienta de análisis PESTEL, ya que a partir del análisis de esta se logra obtener un referente macroeconómico de las variables política, legal, tecnológica, económica y ambiental, las cuales permiten tener un referente de como a nivel general estas variables impactan directamente a la industria a evaluar.

Tabla 9: Análisis Pestel

ANÁLISIS PESTEL			
Defina el punto de vista y el mercado a analizar: Asegurador en Colombia			
POLÍTICO		Impacto	Plazo
1	El estado colombiano mantiene sus posturas frente a las pólizas de cumplimiento como obligatorias para el desarrollo de proyectos de licitación para obras públicas, de esta forma se identifica que la relación gobierno y la industria se mantienen estables (COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, 2024)		Corto
2	Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Demanda del sector asegurador el desarrollo de pólizas de seguro paramétrico con fin de garantizar riesgos en sector agrícola, este mecanismo incentiva el agro y la relación de los mismos con el sector asegurador (ECONOMIA, 2024)		Mediano
3	Programa Nueva Pangea En Los Colegios: El Ministerio de Educación, Asobancaria y Fasecolda lanzaron el programa de educación virtual para la promoción de la educación económica y financiera en los niños, niñas y jóvenes del país (M. E. COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, 2024)		Largo
4	El estado mantiene su postura de asegurabilidad frente a la protección de sus bienes inmuebles donde operan las distintas instituciones manteniendo la libre competencia sin excluir ninguna compañía de seguros, es de entender que el sector asegurador debe desarrollar herramientas que le permitan ser más competitivo a la hora de gestionar procesos licitatorios (P. COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, 2024)		Corto
5	La demanda de seguros para proteger a los colegios y sus estudiantes se diversifica y amplía las coberturas de las pólizas en este sentido se identifica que el gobierno es un organismo con cultura proteccionista frente a los distintos riesgos (Responsabilidad de las Instituciones Educativas por accidentes de los estudiantes. (M. de E. N. COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, 2016)		Mediano

LEGAL		Impacto	Plazo
1	Decreto 2312 de 2023 cambio regulatorio para SOAT el cual busca proteger y garantizar la integridad de las personas que son víctimas de accidentes viales ha demostrado que la tendencia de virtualizar la emisión de pólizas es una dinámica positiva en la industria (E. P. D. L. R. COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, 2023)		Mediano
2	Decreto 2024 reglamenta la inclusión de normatividad NIIF 17 en los sistemas de reserva del sector asegurador con el ánimo de proteger la exposición al riesgo exintendente. El proyecto de decreto de adecuación del régimen de reservas técnicas exige la modernización y actualización de las tecnologías contables y financieras de control de capitales en la industria con el ánimo de garantizar la estabilidad de las mismas (E. P. D. L. R. COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, 2024)		Corto
3	Ministerio de Transporte, superintendencia de Transporte inclusión seguro obligatorio de RC para colisión junto a la expedición de revisión tecnicomecanica. Esta reglamentación promueve la industria y requiere mecanismos de asistencia en distintas disciplinas como la jurídica y automotriz para desarrollar herramientas tecnológicas suficientes para auditar el uso y reclamación de los seguros en caso de choque simple en las calles de parte de conductores (LA FM, 2023)		Corto
4	RESOLUCION 2021: Reglamenta la prestación de servicios de utilidad pública que ejercerán en libertad las mujeres cabeza de familia en las instituciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro y no gubernamentales, como pena sustitutiva de la de prisión con el ánimo de garantizar su salud al momento de la sustitución y la prestación del servicio (SALUD, 2024)		Mediano
5	Cartagena en su convención anual de aseguradores el Gobierno está dispuesto a hacer ajustes y cambios en la normativa actual para permitir que en el país haya un verdadero impulso y desarrollo de los microseguros y los seguros inclusivos, claves para apoyar la economía popular plantea como meta de la actual administración es que la penetración de los seguros, como proporción del producto interno bruto (PIB), pase del 3,2 por ciento al 4,5 por ciento en el presente cuatrienio (www.fasecolda.com, 2023)		Mediano

SOCIAL		Impacto	Plazo
1	Los seguros brindan cobertura ante grandes daños, facilita el acceso al crédito, reduce los riesgos en las transacciones comerciales, incentiva la innovación y la inversión al reducir la aversión al riesgo, protege a las familias de la pérdida de uno de sus miembros que es el sustento económico, atiende sus gastos en salud y permite garantizar la educación superior de los hijos. Permea a toda la sociedad, los seguros pueden beneficiar a una persona, a un grupo de personas, a una gran empresa o a aquel emprendimiento que hasta ahora está empezando.		Corto
2	Acorde con la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera en el escrito de Hernández & Martínez (2022) , se menciona las estrategias de educación financiera en seguros que se adelantan actualmente en el caso colombiano a través de plataformas digitales, haciéndolo innovador e interactivo para niño, niñas y jóvenes. En particular se destaca, en el marco del proyecto del sector asegurador Viva Seguro, la estrategia «Nueva Pangea» (2024) y (Sueñoscopio, 2024) desarrollada de manera articulada entre el Ministerio de Educación, Asobancaria y Fasecolda.		Largo
3	Según el programa digital viva seguro de Fasecolda, la Nueva Pangea: la expedición, al estar alineada con la educación económica y financiera, contribuye al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de los estudiantes respecto a la toma de decisiones informadas (decidir), al cuidado y administración de los recursos que valoran (administrar) y al establecimiento de metas para alcanzar en el futuro (planear).		Mediano
4	Colombia hace parte de los países avanzados en desarrollo de condiciones para los seguros inclusivos en la región. Se destaca como positivo el marco regulatorio específico para los seguros masivos y la implementación del programa “Más seguro, más futuro” que tiene como objetivo incentivar el uso y acceso a seguros inclusivos a través de cuatro objetivos: creación de capacidades, acompañamiento a la industria, protección al consumidor e información. (Hernández & Martínez, 2022, 2022)		Mediano
5	La inclusión en seguros busca que más personas accedan a herramientas para gestionar los riesgos a los que se enfrentan y, a partir de su uso, se aumente su nivel de bienestar. Para el sector asegurador, el desarrollo del mercado de los seguros inclusivos no solo hace parte de una estrategia de negocio, sino también de generación de valor compartido. Al hacer que los mercados de seguros sean más inclusivos se promueve la actividad empresarial y se mejora la resiliencia de los hogares. (Enríquez García & Rodríguez Valverde, 2019)		Mediano
6	Los cambios en la demografía, como el envejecimiento de la población y la urbanización, pueden influir en la demanda y la naturaleza de los productos de seguros. Por ejemplo, un aumento en la esperanza de vida puede aumentar la demanda de seguros de vida y salud.		Mediano

ECONÓMICOS		Impacto	Plazo
1	Según Fasecolda (Pava, 2021, 2021), Aun cuando Colombia sigue siendo uno de los países con más baja penetración de seguros en Latinoamérica, hemos visto cada vez más interés y cultura de seguros. En 2020 las primas emitidas ascendieron a \$30,5 billones de pesos, (con un crecimiento promedio de 5,5% anual en los últimos 3 años) y se pagaron siniestros por \$14,6 billones. Además, el portafolio de activos de las aseguradoras ascendió a \$54,8 billones, buena parte de los cuales está invertido en deuda pública (TES).		Corto
2	Para el DANE, (2024), en su Información IV trimestre 2023, plantea que el Producto Interno Bruto (PIB) en su serie original, crece 0,3% respecto al mismo periodo de 2022p. Donde las actividades financieras y de seguros crece 7,9%, lo que contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual; demostrando un crecimiento y aporte a la nación.		Corto
3	Acorde con Fasecolda, El crecimiento económico por parte del sector asegurador, implica que las personas, las empresas y el Gobierno tienen cada vez mayor protección frente a una situación inesperada y les permite tomar decisiones más adecuadas para crecer la economía y aumentar el bienestar de la sociedad. (Pava, 2021)		Mediano
4	Según la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (Hernández & Martínez, 2022, 2022), El diagnóstico para el caso de Colombia sugiere que existe un marco regulatorio adecuado que permite la inclusión y promueve la innovación en el sector asegurador. Así mismo, se reconocen avances recientes relacionados con la definición de nuevos productos, habilitación de mayores canales de comercialización, simplificación de procesos y mayor disponibilidad de información. Pese a lo anterior, algunos indicadores de mercado e inclusión señalan espacios para mejorar frente algunas economías pares de la región y desarrolladas.		Mediano
5	Para (Hernández & Martínez, 2022, 2022), en la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera, en línea con la tendencia de otros sectores y subsectores del sistema financiero, el uso de procedimientos no presenciales y de canales digitales se ha incrementado en el sector asegurador en los últimos años. Muestra de lo anterior, es que el 22,7% de las primas emitidas de seguros en 2020 usaron herramientas no presenciales como páginas web, aplicaciones móviles y centros de atención telefónica (SFC & Banca de las Oportunidades, 2020). En cuanto a los seguros masivos esta proporción fue del 25,4%, mientras que para los micro seguros fue del 16,4%.		Mediano

TECNOLÓGICO		Impacto	Plazo
1	La introducción de las insurtech, que son aquellas empresas que enfocan su propuesta valor en herramientas tecnológicas, han fomentado nuevas formas de distribuir, comercializar o realizar actividades relacionadas a productos y servicios de la industria aseguradora. (Mora Aguilar, 2023)		Corto
2	La implementación de nuevas tecnologías como cloud computing o core modernization han contribuido a ofrecer productos y servicios personalizados para los clientes, obtener e intercambiar de datos en tiempo real, como también un mejoramiento en el proceso de reclamaciones. (Acosta, 2024)		Corto
3	Debido al desarrollo de tecnologías como la machine-learning se ha logrado generar mecanismos de detección de fraude y otras innovaciones como la optimización de recomendaciones de productos para los clientes prometen que la industria sea mucho más competitiva y segura. (Portafolio, 2020)		Corto
4	Innovaciones como los seguros por uso para carros, en donde las insurtech instalan un dispositivo al vehículo que permite llevar el registro de los hábitos de conducción y trayectos mensuales de los clientes, marcan un gran diferenciador en cuanto a los seguros contra todo riesgo tradicional ya que el seguro por uso genera un cobro dependiendo del tiempo real en el que el vehículo ha estado en movimiento, lo que permite un ahorro significativo para los clientes.(Alvemo, 2020)		Mediano
5	Según Acosta (2024) La inteligencia artificial generativa permite mejorar la evaluación de los riesgos, tener una mejor optimización en los procesos y mejorar significativamente la experiencias de los clientes.		Corto

MEDIO AMBIENTAL		Impacto	Plazo
1	El desempeño del sector asegurador es altamente vulnerable a los efectos del que cambio climático, por lo que es considerado como un macro riesgo, pues afecta directamente el desarrollo y comercialización de productos, así como el retorno de la inversión de las reservas. (Fasecolda, 2024)		Largo
2	La digitalización de los seguros en Colombia ha generado un impacto significativamente positivo en los indicadores de sostenibilidad, puesto que además de mitigar y eliminar procesos de tramites presenciales, se ha minimizado el uso de papel por lo que directamente se reduce el número de árboles talados. (Aseguradora solidaria de colombia, 2024)		Mediano
3	Las aseguradoras se ven enfrentadas a implementar una rápida transformación tecnología en parte de sus procesos productivos, esto con el fin de garantizar que no contribuyen al calentamiento global. (Fasecolda, 2024)		Corto

4	Para el año 2050, Colombia tiene como meta convertirse en un país de carbono neutral con distintas iniciativas estatales, por lo cual las aseguradoras han comenzado a implementar estrategias que fomenten la sostenibilidad en sus procesos que mitiguen con el impacto negativo en el medio ambiente. (Chubb seguros Colombia, 2022)		Mediano
5	Según Fasecolda (2019)La firma del acuerdo de París en el año 2015 marco un gran hito en la visión del desarrollo sostenible, puesto que en este se vincularon a 195 países incluidos las grandes potencias como China y Estados Unidos, en donde estos se comprometieron a reducir las emisiones de efecto invernadero; Así mismo se establecieron los nuevos objetivos de desarrollo sostenible que regirá hasta el año 2030, en donde las aseguradoras deben ser conscientes de la responsabilidad del desarrollo sostenible que tienen como gestoras y administradoras de riesgos e inversionistas institucionales.		Largo

Fuente: Elaboración propia con adaptación de tabla de la Clase Pensamiento Estratégico (2023)

**Análisis cinco fuerzas de MICHAEL PORTER**

La implementación del análisis de las CINCO FUERZAS DE PORTER permite tener una perspectiva general de los aspectos más relevantes de la industria aseguradora y de como factores como la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación con los consumidores, poder de negociación con los proveedores, rivalidad entre competidores y amenaza de nuevos productos influyen directamente en esta. A partir de dichos factores, cada uno de estos se descompone en cinco subvariables, las cuales son calificadas según su nivel de impacto dentro de la industria en general, captando así un resultado que nos permite realizar un análisis de tipo cualitativo, el cual nos permite identificar fortalezas y debilidades de las compañías evaluadas.

Tabla 10: Análisis Pestel

**PORTER**

Amenaza de Nuevos Entrantes		Peso	Calificación	Ponderación
1.	Cantidad de competidores y equilibrio entre ellos	0,25	3,0	0,75
2.	Crecimiento de la Industria	0,20	3,0	0,60
3.	Diferenciación de productos	0,10	1,0	0,10
4.	Costos fluctuantes	0,25	4	1,00
5.	Complejidad informativa	0,20	4	0,80
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,25</b>

La ponderación resultada, se sustenta en la baja cultura de seguro de los colombianos toda vez que los mismos no consideran con prioridad la asegurabilidad de su patrimonio, y la demanda de los seguros se encuentra concentrada en los seguros obligatorios y en la banca seguros mecanismos de promoción que arrastran el consumo, la dinámica de la demanda se concentra en su mayoría en los estratos 4,5,6 de la población en personas con edad superior a los 35 años. La industria en general demanda seguros por cumplimiento de los marcos regulatorios situación que refleja la carencia de herramientas tecnológicas que permitan aumentar el conocimiento y acceso de los seguros, esto hace que las compañías extranjeras encuentren una oportunidad en el país teniendo en cuenta que estas si consideran el desarrollo de las Insurtech como mecanismo vital para el desarrollo de su objeto.

Poder de Negociación de los Consumidores		Peso	Calificación	Ponderación
1.	Cantidad de competidores y equilibrio entre ellos	0,20	3,0	0,60
2.	Crecimiento de la Industria	0,15	2,0	0,30
3.	Diferenciación de productos	0,20	2,0	0,40
4.	Costos fluctuantes	0,25	4	1,00
5.	Complejidad informativa	0,20	2	0,40
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>2,70</b>

La ponderación 2,7 refleja la naturaleza contractual de los seguros la cual es de adhesión, motivo por el cual los consumidores no tienen opción de discusión en el precio además la competencia normalmente esta alineada en este concepto. La búsqueda individual de los portafolios de seguros se encuentra concentradas en el nicho de banca-seguros y en contratación estatal y una pequeña parte en la población de estratos 4,5,6 que adquieren pólizas del ramo de vida y patrimonio individual. La cultura de compra del consumidor y la IA están generando en la generación pos-COVID una alta demanda de productos digitales por tal razón el sector asegurador en atención a esta creciente tendencia de compra está despertando en la creación de nuevas formas de comunicación y acceso de sus clientes a su portafolios

Poder de Negociación de los Proveedores		Peso	Calificación	Ponderación
1.	Concentración de los proveedores	0,25	3	0,75
2.	Productos diferenciados	0,15	2	0,30
3.	Existencia de insumos sustitutos	0,20	3	0,60
4.	Importancia para el proveedor del volumen de ventas a la industria	0,30	5	1,50
5.	Posibilidad de integración vertical	0,10	1	0,10
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,25</b>

La calificación obtenida para evaluar el poder de negociación de los proveedores es de 3.25, lo cual se considera moderado. El mercado de proveedores para las aseguradoras es amplio y diversificado. La cantidad de proveedores disponibles en el mercado es significativa, lo que subraya la importancia del volumen de ventas para ellos, ya que su valor depende en gran medida de estas transacciones. La implementación de nuevas tecnologías puede generar grandes cambios en el ingreso de productos sustitutos que se puedan implementar y brindar mejores servicios. A pesar de la amplia oferta de proveedores, las diferencias entre los productos ofrecidos por las diversas compañías aseguradoras en las mismas líneas de seguros son mínimas, lo que genera una competencia entre proveedores por mantener alianzas con las empresas. Esto se traduce en una dinámica en la que los proveedores manejan los mismos insumos sin necesidad de destacar grandes diferencias entre ellos, es por esto, que la implementación de nuevas tecnologías puede generar grandes cambios en las compañías donde el ingreso de productos sustitutos que puedan ser implementados y brindar mejores servicios, radica un desafío para los proveedores. La posibilidad de integración vertical entre proveedores e industria es limitada, ya que se favorecen más las alianzas que puedan satisfacer las necesidades y demandas de los servicios ofrecidos por las aseguradoras.

Rivalidad entre los Competidores		Peso	Calificación	Ponderación
1.	Cantidad de competidores y equilibrio entre ellos	0,25	3	0,75
2.	Crecimiento de la Industria	0,15	2	0,30
3.	Diferenciación de productos	0,10	1	0,10
4.	Costos fluctuantes	0,20	2	0,40
5.	Complejidad informativa	0,30	5	1,50
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

La rivalidad entre competidores en la industria aseguradora tiene una ponderación de 3.05, considerada media. Aunque existen muchos competidores, la oferta de seguros es similar entre ellos, con diferencias principalmente en los montos de cobertura. El crecimiento de la industria ha sido constante y se ha fortalecido debido a la pandemia. La mayoría de las compañías cubren las mismas eventualidades y sus costos son comparables, limitando así la rivalidad. La implementación de nuevas tecnologías e innovaciones puede diferenciar significativamente los servicios ofrecidos, destacando a las aseguradoras frente a sus competidores. Un desafío importante para la industria es la complejidad de la información sobre los productos, que puede ser difícil de entender para los clientes. Por ello, desarrollar plataformas digitales y aplicaciones fáciles de usar es crucial para mejorar la relación con los clientes.

Amenaza de ingreso de nuevos productos		Peso	Calificación	Ponderación
1.	Variedad de productos sustitutos	0,05	1	0,05
2.	Precio	0,30	3	0,90
3.	Tendencias del mercado	0,30	4	1,20
4.	Propensión del consumidor a sustituir	0,25	4	1,00
5.	Disponibilidad actual y futura	0,10	2	0,20
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,35</b>

Para la amenaza de ingreso de nuevos productos la ponderación de la fuerza es de 3,35 siendo medio alto, por lo que cabe resaltar que a raíz de la pandemia por COVID-19, el desarrollo digital y tecnológico ha tomado gran fuerza dentro de las aseguradoras a nivel mundial, esto llevando a que los consumidores de seguros prefieran optar por nuevas formas de obtener los productos ofertados por las compañías. Otros de los factores que han influido en la determinación de la selección por parte de los consumidores es el factor precio, puesto que con el desarrollo de nuevas tecnologías como los seguros por uso para carros los seguros contra todo riesgo, el valor del seguro disminuye puesto que este se aplica dependiendo del recorrido que hace el vehículo mes a mes. Cabe resaltar que es de vital importancia la oportuna implementación de innovaciones tecnológicas y adaptación de las insurtech, puesto que se evidencia un riesgo latente y es la introducción de empresas extranjeras que ya tengan estas tecnologías y se conviertan en un rival con mucho potencial para las aseguradoras colombianas.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de tabla de la Clase Pensamiento Estratégico (2023)

## MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es de vital importancia mencionar que para el adecuado desarrollo de la matriz DOFA, es necesario realizar previamente una matriz de perfil competitivo, la cual nos permite identificar fácilmente las fortalezas y debilidades más relevante de las dos compañías a analizar, lo cual nos ayuda a establecer de manera precisa cada una de las variables que van a alimentar las estrategias a proponer.

Tabla 11: Análisis matriz de perfil competitivo (Fortalezas - Debilidades)

Fortalezas		Peso (La suma total de los pesos debe ser 100)	Comparación otros competidores o pares en el mercado (si aplica)	
			(Bajo)1 – 10 (Alto)	
			SURA	BOLIVAR
1	Transformación a través de Cultura Analítica e Inteligencia Artificial	18	7	3
2	Adopción de tecnologías para la capacitación del personal	7	6	6
3	Compromiso del impacto social y ambiental desde la compañía	6	8	7
4	Políticas diseñadas para incentivar la conducta responsable relacionadas con la eficiencia energética, tecnología, salud, seguridad o medio ambiente.	8	8	7
5	Digitalización en seguros de salud	8	7	3
6	Implementación de Insurtech	18	6	2
7	Sinergia tecnológica y talento humano disminución costo y mejora de procesos	7	8	7
8	inversión en biotecnología y proyectos de investigación de enfermedades	5	8	2
9	Ciberseguridad desarrollo continuo de programas de protección por ataques externos	18	7	7
10	Desarrollo de tecnologías digitales para seguros paramétricos mediante control satelital de cultivos a posibles cambios climáticos	5	7	3
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>701</b>	<b>454</b>

Debilidades		Peso (La suma total de los pesos debe ser 100)	Comparación otros competidores o pares en el mercado (si aplica)	
			(Bajo)1 – 10 (Alto)	
			SURA	BOLIVAR
1	Sistemas eficientes en la protección de datos y el manejo de información y comunicación interno de las compañías	15	7	7
2	Fortalecer las capacidades de identificación, gobernanza, prevención/protección, detección, respuesta y recuperación (NIST cybersecurity Framework) ante el riesgo de ciberseguridad asociados al cliente.	15	8	7
3	Los activos y pasivos financieros se encuentran expuestos a posibles fluctuaciones de las tasas, precios del mercado, variables macroeconómicas y demográficas y otras variables técnicas.	5	8	7
4	Fortalecer el contacto con los clientes a través de sus canales digitales, brindando opciones para mejorar los vínculos y transmitir seguridad y tranquilidad en los nuevos procesos.	8	5	5
5	Afectaciones de las carteras, por consecuencia de los efectos del calentamiento global	5	7	7
6	Fortalecimiento en marketing y publicidad	5	4	3
7	papelería utilizada en procesos	3	8	8
8	Inversión en el mercado Insurtech como socios capitalistas	15	8	4
9	Inicio de Desarrollos de tecnologías digitales para comercialización y control de procesos internos	10	5	7
10	Escasez en los programas y herramientas de comunicación con intermediarios de seguros	10	7	7
11	Cambio infraestructura física por edificios inteligentes y equipo tecnológico que reduce costos y mejoras en proceso y seguridad	9	8	6
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>696</b>	<b>613</b>

Fuente: Elaboración propia con adaptación de tabla de la Clase Pensamiento Estratégico (2023)

## Análisis matriz DOFA

El análisis de la matriz DOFA, para el desarrollo de la investigación es importante, ya que con la implementación de esta herramienta se logran establecer estrategias mediante la correcta combinación de las distintas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Cabe resaltar que para la obtención de las diferentes variables es necesario realizar previamente el desarrollo de herramientas de análisis externo como lo son el análisis PESTEL y PORTER, esto con el fin de identificar las variables más adecuadas para el desarrollo de las estrategias a exponer.

Tabla 12: Análisis DOFA

ANALISIS DOFA				
INFORMACIÓN SOBRE EL EMPRESARIO	OPORTUNIDADES (O)		AMENAZAS (A)	
	O1.	La baja posibilidad de integración entre compañías aseguradoras.	A1.	Importancia para la industria aseguradora del volumen de ventas por parte de los intermediarios.
	O2.	La oferta de las compañías aseguradoras es muy homogénea, lo que resulta en una competencia limitada en este ámbito, teniendo como resultado baja rivalidad.	A2.	La industria aseguradora cuenta con un gran número de competidores
	O3.	Existe una baja variedad en los productos ofertados, los cuales cubren las mismas eventualidades dentro de márgenes económicos similares.	A3.	Incursión de productos sustitutos en el mercado asegurador.
	O4.	Complejidad informativa, de los productos ofertados hacia los clientes potenciales.	A4.	La creciente inflación y las fluctuaciones en el salario mínimo mensual.
	O5.	implementación de tecnologías como inteligencia artificial generativa, cloud computing, y machine learning	A5.	El cambio climático se considera un macro riesgo para la industria aseguradora
	O6.	Lanzamiento de programa nueva Pangea, como promoción a la educación económica y financiera para niños y jóvenes del país	A6.	Los cambios en la demografía, como el envejecimiento de la población y la urbanización, influyen en la demanda y la naturaleza de los productos de seguros
	O7.	Aumento de primas emitidas por medio de herramientas no presenciales como páginas web y aplicaciones móviles.	A7.	Desconocimiento general de los productos ofrecidos por las aseguradoras y la complejidad de la información proporcionada.

FORTALEZAS (F)		ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
F1.	Transformación a través de Cultura Analítica e Inteligencia Artificial	<b>F3-O1_</b> Ante la creciente crisis ambiental, fomentar la colaboración o integración entre las compañías aseguradoras para abordar conjuntamente los desafíos sociales y ambientales. Esto se lograría mediante campañas unificadas que promuevan soluciones tecnológicas e innovadoras, tanto en la sociedad como en la industria, generando así un mayor impacto positivo y conciencia ambiental.	<b>F2-A4_</b> implementación de programas de capacitación inducido por tecnologías avanzadas que promuevan la productividad y eficiencia del personal, permitiendo a las aseguradoras mantener su estabilidad y competitividad en momentos de alta inflación y fluctuaciones salariales
F2.	Adopción de tecnologías para la capacitación del personal		
F3.	Compromiso del impacto social y ambiental desde la compañía		
F4.	Políticas diseñadas para incentivar la conducta responsable relacionadas con la eficiencia energética, tecnología, salud, seguridad o medio ambiente.	<b>F1-02_</b> Promover una cultura disruptiva en términos de Insurtech dentro de la industria aseguradora, esto permitiría una evolución significativa del mercado, toda vez que la dinámica operacional de estas ha sido durante décadas excesivamente conservadora	<b>F4-A5_</b> Desarrollar políticas de conducta responsable con iniciativas específicas para mitigar el impacto del cambio climático, reforzando la resiliencia de la empresa aseguradora y promoviendo la sostenibilidad ambiental.
F5.	Digitalización en seguros de salud		
F6.	Implementación de Insurtech		
F7.	Sinergia tecnología y talento humano disminución costo y mejora de procesos	<b>F3-06_</b> La promoción de programas de educación de riesgo patrimonial de fácil acceso a las nuevas generaciones debe ser una constante dentro de los gobiernos corporativos, esto con el fin de promover la estabilidad de la demanda a largo plazo	<b>F10-A5_</b> Desarrollar e implementar tecnologías digitales que permita a las aseguradoras mitigar los riesgos que se asocian con el cambio climático, genera oportunidades de ofrecer seguros paramétricos y adaptativos, utilizando el control satelital de cultivos para obtener una evaluación precisa y en tiempo real de los riesgos presentados por el clima
F8.	inversión en biotecnología y proyectos de investigación enfermedades		
F9.	Ciberseguridad desarrollo continuo de programas de protección por ataques externos		
F10.	Desarrollo de tecnologías digitales para seguros paramétricos mediante control satelital de cultivos a posibles cambios climáticos	<b>F5-07_</b> Crear y optimizar plataformas web y aplicaciones móviles para facilitar la emisión de primas de manera rápida y segura.	
DEBILIDADES (D)		ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
D1.	Sistemas eficientes en la protección de datos y el manejo de información y comunicación interno de las compañías	<b>D4-O6_</b> Es crucial actualizar y mejorar los canales digitales estando a la vanguardia de cada época, haciéndolos más intuitivos y accesibles. Además, es importante continuar fomentando una cultura financiera desde temprana edad, que preparen a las generaciones futuras en educación financiera en seguros. Esto cobra especial importancia, ya que estas nuevas generaciones esperan niveles de tecnología e innovación que inspiren confianza y agilidad en los procesos, dando como objetivo, ofrecer plataformas que satisfagan estas expectativas, permitiendo a nuevos clientes en formación realizar sus requerimientos de manera sencilla y segura.	<b>D8-A3_</b> Maximizar el valor de las inversiones insurtech y fomentar la creación de productos y servicios diferenciados que atraigan a nuevos clientes y retengan a los actuales.
D2.	Fortalecer las capacidades de identificación, gobernanza, prevención/protección, detección, respuesta y recuperación (NIST cybersecurity Framework) ante el riesgo de ciberseguridad asociados al cliente.		
D3.	Los activos y pasivos financieros se encuentran expuestos a posibles fluctuaciones de las tasas, precios del mercado, variables macroeconómicas y demográficas y otras variables técnicas.		
D4.	Fortalecer el contacto con los clientes a través de sus canales digitales, brindando opciones para mejorar los vínculos y transmitir seguridad y tranquilidad en los nuevos procesos.	<b>D7-O7_</b> La implementación e introducción de tecnologías y el desarrollo de aplicaciones móviles y web generan un impacto positivo de alto valor en relación con la huella del cambio climático. Esto se logra al reducir significativamente el uso de papel en los diferentes procesos, lo que impacta positivamente en el pensamiento de las nuevas generaciones y, por consiguiente, contribuye a la adquisición de nuevos clientes	<b>D6-A7_</b> Desarrollar campañas creativas de marketing y publicidad en diversas plataformas digitales para aumentar la visibilidad de la oferta del sector asegurador. Estas campañas deben utilizar un lenguaje claro y sencillo, acompañado de ilustraciones fáciles de entender, para ayudar a las personas a comprender los diferentes productos y las coberturas disponibles.
D5.	Afectaciones de las carteras, por consecuencia de los efectos del calentamiento global		

<b>D6.</b>	Fortalecimiento en marketing y publicidad		
<b>D7.</b>	Papelería utilizada en procesos	<b>D10-O1_</b> Es esencial que las aseguradoras establezcan alianzas entre compañías para desarrollar procesos educativos conjuntos. Fortalecer a los intermediarios a través de programas de formación en ventas, tanto presenciales como digitales, es fundamental, ya que estos intermediarios suelen representar productos de múltiples aseguradoras. Además, sus habilidades tienen un impacto directo y significativo en los ingresos de las compañías aseguradoras.	<b>D8-A2_</b> La diversificación de la inversión de capitales del sector asegurador en las insurtech fortalecería a las aseguradoras colombianas y las prepararía para penetrar nuevos mercados; además, les permitiría estar a la vanguardia frente a competidores con tecnologías IA desarrolladas en países industrializados.
<b>D8.</b>	inversión en el mercado Insurtech como socios capitalistas		
<b>D9.</b>	inicio de Desarrollos de tecnologías digitales para comercialización y control de procesos internos		
<b>D10.</b>	Escasez en los programas y herramientas de comunicación con intermediarios de seguros	<b>D10 -05_</b> Generar alianzas con intermediarios especializados fortalece el acercamiento del cliente final a la cultura de seguros, capacitar y entregar herramientas tecnológicas que faciliten a los intermediarios forjando una ventaja competitiva en los mercados, además incentiva la generación de empleo en zonas no cubiertas	<b>D11-A4_</b> La actualización tecnológica de infraestructura física en cuanto bienes muebles e inmuebles en sinergia con la inteligencia financiera, promueven el aprovechamiento del gasto en el mediano y largo plazo, situación que lidiaría con las fluctuaciones económicas proyectadas por la macroeconomía
<b>D11.</b>	Cambio infraestructura física por edificios inteligentes y equipo tecnológico que reduce costos y mejoras en proceso y seguridad		

Fuente: Elaboración propia con adaptación de tabla de la Clase Pensamiento Estratégico (2023)

## CONCLUSIONES

- La investigación se ha centrado en el análisis y la contextualización del estado del arte desde una perspectiva tecnológica e innovadora en el sector asegurador, destacando las tendencias y avances que han permitido a las compañías mantenerse vigentes. A través del uso de herramientas como PESTEL, Porter y DOFA, se ha logrado distinguir el panorama macroeconómico de la industria, el estado actual del sector y la relevancia que han mantenido las dos compañías estudiadas a la vanguardia del mercado asegurador.

El uso de estas herramientas y el análisis exhaustivo de la información del sector asegurador han permitido definir estrategias y propuestas de valor aplicables a otras empresas que reconocen la importancia de la innovación y la tecnología. Es crucial señalar que, aunque esta investigación es relevante actualmente, su validez podría disminuir con el tiempo debido al continuo avance tecnológico. Las empresas deberán adaptarse constantemente para mantenerse competitivas y evitar quedar rezagadas.

## Conclusiones de los objetivos específicos:

- Acorde con el análisis realizado, se ha evidenciado la implementación de nuevas tecnologías e innovaciones que están impactando a las compañías aseguradoras de manera significativa. Entre ellas destacan la inteligencia artificial generativa, el cloud computing, los sistemas core y el machine learning, que han permitido ofrecer servicios personalizados y mejorar la atención al cliente. Además, las insurtech están fomentando la comercialización, servicios y distribución dentro del sector, y la parametrización de servicios permite realizar pagos en función de la intensidad de los eventos. También se ha observado un impulso hacia los procesos digitales, contribuyendo a la sostenibilidad mediante la reducción de papelería y la transformación física de los inmuebles, lo que reduce el consumo energético y de agua. Estos cambios representan un avance significativo en la industria aseguradora. Por último, la tecnología y la innovación están transformando radicalmente la industria aseguradora. Sin embargo, es importante reconocer que estos avances tecnológicos, aunque hoy están a la vanguardia, pueden volverse obsoletos rápidamente debido a la velocidad del progreso tecnológico. Por ello, las compañías deben estar preparadas para adaptarse continuamente a las nuevas tendencias y desafíos que surjan en el futuro.
- La investigación y evaluación del impacto de la introducción de la tecnología Insurtech en las compañías analizadas, revelan significativas oportunidades para la optimización de procesos y la mejora de la eficiencia en la industria aseguradora. Los hallazgos indican que la adopción de la tecnología Insurtech tiene un gran impacto

en la mejora de la operatividad, la reducción de los costos, como también facilita una mejor gestión del riesgo y una mayor satisfacción del cliente.

En resumen, la incorporación de esta tecnología a las aseguradoras representa un avance crucial, puesto que esta permitiría posicionarlas de manera más competitiva en un mercado en constante evolución

- Para las compañías aseguradoras, persisten grandes desafíos, especialmente en el ámbito de la ciberseguridad. Los ataques informáticos son cada vez más frecuentes e intensos, por lo que es crucial que las medidas de seguridad y la protección de la información se mantengan actualizadas para garantizar la integridad de los servicios y la confidencialidad de los datos de los clientes. Es esencial mantener un constante mantenimiento de las aplicaciones y plataformas digitales para facilitar el contacto con la aseguradora, evitar fallas y prevenir fraudes, lo que a su vez mejora la experiencia del cliente.

Además, con la digitalización, han surgido nuevos productos sustitutos en el mercado, lo que hace primordial la actualización tecnológica en los procesos de las aseguradoras. Estas tienden a ser tradicionales en sus métodos comerciales, por lo que innovar y adoptar tecnologías avanzadas es fundamental para ofrecer productos y servicios diferenciadores. Esto no solo atrae nuevos clientes, sino que también ayuda a retener a los actuales, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la industria aseguradora, que depende en gran medida de sus ventas.

- La investigación nos permitió utilizar distintas herramientas de análisis como PESTEL, PORTER Y DOFA las cuales nos direccionaron hacia la identificación de oportunidades como es fortalecer la demanda de productos del portafolio de seguros hacia las distintas instituciones del estado, las estrategias propuestas en la investigación promueven la implementación de herramientas tecnológicas como IA,

Big data, Cloud Computing y Boot y desarrollos de cuarta generación que permiten la diversificación de las pólizas y sus coberturas en favor de nuevos nichos de mercado. Las alianzas con las Insurtech, Fasecolda, La Super Intendencia Financiera son un eslabón importante para el cumplimiento de las estrategias planteadas

Concluimos que las aseguradoras se encuentran en un momento coyuntural toda vez que el mercado se ve amenazado por una cultura de tradición operativa conservadora y poco innovadora la cual las hace poco competitivas y lejos de atraer nuevos consumidores para garantizar su permanencia, es por tal razón que nuestro marco estratégico insta la construcción de una nueva cultura de educación financiera con programas de márketing y promoción digital.

## **ANEXOS**

- Se anexa archivo en Microsoft Excel (.xlsx), con herramientas de análisis, Pestel, Porter, Matriz de perfil competitivo (fortalezas y debilidades) y DOFA.  
(Nombre archivo: Anexo \_ Herramientas de análisis)

# REFERENCIAS

- Acosta, J. (2024). *Cinco tendencias que están cambiando el futuro del sector asegurador en Colombia*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/cinco-tendencias-que-estan-cambiando-el-futuro-del-sector-asegurador-en-colombia-601648>
- Aghina, W., Handscomb, C., Salo, O., & Thaker, S. (2021). *The impact of agility: How to shape your organization to compete*.
- Allianz Seguros. (2024). *¿Qué es una Compañía Aseguradora? | Diccionario de Seguros Allianz*. Allianz Seguros. <https://www.allianz.es/descubre-allianz/mediadores/diccionario-de-seguros/c/que-es-una-compania-aseguradora.html>
- Alvemo, M. (2020, noviembre 18). *Las tres mayores innovaciones del sector asegurador en Colombia*. Portafolio.com. <https://www.portafolio.co/mas-contenido/las-tres-mayores-innovaciones-del-sector-asegurador-en-colombia-546773>
- Artículo 325. (1993). *Leyes desde 1992—Vigencia expresa y control de constitucionalidad [ESTATUTO\_ORGANICO\_SISTEMA\_FINANCIERO\_PR012]*. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto\\_organico\\_sistema\\_financiero\\_pr012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_organico_sistema_financiero_pr012.html)
- Bolívar, R. S. (2023, noviembre 3). TechCamp: Inversión en oportunidades tecnológicas | Seguros Bolívar. | *Seguros Bolívar*. <https://www.segurosbolivar.com/blog/mundo-empresarial/techcamp-inversion-oportunidades-tecnologicas/>
- Chubb seguros Colombia. (2022). *Medio ambiente empresas y seguros | Chubb*. <https://www.chubb.com/co-es/pymes/articulos/medio-ambiente-empresas-y-seguros.html>

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA. (2024). *Seguro de Cumplimiento para Entidades Estatales*. Colombia Compra Eficiente | Agencia Nacional de Contratación Pública.  
<https://colombiacompra.gov.co/ciudadanos/preguntas-frecuentes/seguro-de-cumplimiento-para-entidades-estatales>

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, E. P. D. L. R. (2023). *Decreto 2312 de 2023—Gestor Normativo—Función Pública*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=227830>

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, E. P. D. L. R. (2024). *Nuevo régimen de reservas de las aseguradoras* | Brigard Urrutia. <https://www.bu.com.co/es/insights/noticias/nuevo-regimen-de-reservas-de-las-aseguradoras>

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, M. de E. N. (2016). *Responsabilidad de las Instituciones Educativas por accidentes de los estudiantes*. | Ministerio de Educación Nacional.  
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Conceptos/353871:Responsabilidad-de-las-Instituciones-Educativas-por-accidentes-de-los-estudiantes>

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, M. E. (2024). *El Ministerio de Educación, Asobancaria y Fasecolda lanzaron el programa ‘Nueva Pangea—La expedición’, para la promoción de la educación económica y financiera en los niños, niñas y jóvenes del país* | Ministerio de Educación Nacional.  
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/408010:El-Ministerio-de-Educacion-Asobancaria-y-Fasecolda-lanzaron-el-programa-Nueva-Pangea-la-expedicion-para-la-promocion-de-la-educacion-economica-y-financiera-en-los-ninos-ninas-y-jovenes-del-pais>

COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA, P. (2024). *Inicio—Entidades estatales—La Previsora SA*. Entidades estatales. <https://previsora.gov.co/web/entidades-estatales>

Constitución, C. (1991). *ConstitucionColombia.com*.  
<https://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-335>

Cruz, M. (2021). ¿Cuánto le ha costado la pandemia a la industria aseguradora en Colombia?

*Revista Fasecolda*, 184, Article 184.

DANE. (2024). *DANE - PIB Información técnica*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

*Decreto Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Artículo 325. Naturaleza, objetivos y*

*funciones*. (2024). Recuperado 26 de mayo de 2024, de

[https://leyes.co/estatuto\\_organico\\_del\\_sistema\\_financiero/325.htm](https://leyes.co/estatuto_organico_del_sistema_financiero/325.htm)

ECONOMIA, S. (2024). *Así fue el 2023 para las aseguradoras en Colombia, según Fasecolda*.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/asi-fue-el-2023-para-las-aseguradoras-en-colombia-segun-fasecolda/202420/>

Enríquez García, L. A., & Rodríguez Valverde, J. M. (2019, agosto 24). *Inclusión Financiera—*

*Fasecolda*. <https://www.fasecolda.com/fasecolda/inclusion-financiera/>

Estirado, I. (2023, julio 21). La sostenibilidad en seguros a través de la cadena de valor. *KPMG*

*Tendencias*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2023/07/la-sostenibilidad-en-seguros-a-traves-de-sus-productos-y-la-cadena-de-valor/>

Fasecolda. (2019, agosto 28). Sostenibilidad—Fasecolda. *Sostenibilidad*.

<https://www.fasecolda.com/fasecolda/sostenibilidad/>

Fasecolda. (2023, febrero 13). *Las aseguradoras pagaron \$21,89 billones en siniestros durante*

*2023—Fasecolda*. <https://www.fasecolda.com/sala-de-prensa/fasecolda-en-linea/noticias/noticias-2024/las-aseguradoras-pagaron-2189-billones-en-siniestros-durante-2023/>

Fasecolda. (2024). *Gestión del riesgo climático – Sostenibilidad Fasecolda*.

<https://sostenibilidad.fasecolda.com/index.php/estrategia-de-gestion-del-cambio-climatico/>

Fernández, T. D. (2020). *Taxonomía de transformación digital*.

<https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>

Ferrari, C., Quevedo, C., Uribe, M. E., Martínez, Ó., Arias, P., Bryan, M., Peña, C., Lara, D.,

Londoño, F. A., Gallego, J. S., & Acosta, L. (2024). *SUPERINTENDENCIA*

*FINANCIERA DE COLOMBIA.*

*FINAL\_InformeGestion-EstadosFinancieros\_SEG-BOLIVAR-2023\_15Abril23.pdf*. (2023).

Recuperado 26 de mayo de 2024, de [https://d9b6rardqz97a.cloudfront.net/wp-](https://d9b6rardqz97a.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/03/15085052/FINAL_InformeGestion-EstadosFinancieros_SEG-BOLIVAR-2023_15Abril23.pdf)

[content/uploads/2024/03/15085052/FINAL\\_InformeGestion-EstadosFinancieros\\_SEG-](https://d9b6rardqz97a.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/03/15085052/FINAL_InformeGestion-EstadosFinancieros_SEG-BOLIVAR-2023_15Abril23.pdf)

[BOLIVAR-2023\\_15Abril23.pdf](https://d9b6rardqz97a.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/03/15085052/FINAL_InformeGestion-EstadosFinancieros_SEG-BOLIVAR-2023_15Abril23.pdf)

Goleman, D. (2009). *El espíritu creativo*. Argentina: ZETA.

Hernández, C., & Martínez, E. (2022). *Inclusión y adopción de nuevas tecnologías en el sector asegurador colombiano*.

Humphrey, A., & Lie, B. (2004). Análisis de matriz DOFA. *Recuperado de: [https://www.](https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf)*

*academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf*.

*InformeGestion-EstadosFinancieros\_SEG-BOLIVAR-2023\_15Abril23.pdf*. (s. f.).

Insurtech. (2023, marzo 16). *Inicio—Insurtech*. <https://insurtechcolombia.com/>

LA FM, P. C. (2023). *Revisión técnico mecánica, ¿qué seguro tiene? ¿qué debe pedir en el*

*CDA? | La FM*. [https://www.lafm.com.co/colombia/nuevo-seguro-en-la-revision-tecnico-](https://www.lafm.com.co/colombia/nuevo-seguro-en-la-revision-tecnico-mecanica-que-desato-polemica-en-colombia)

[mecanica-que-desato-polemica-en-colombia](https://www.lafm.com.co/colombia/nuevo-seguro-en-la-revision-tecnico-mecanica-que-desato-polemica-en-colombia)

La República, E. (2023, julio 31). *Sura, Seguros Bolívar y La Previsora, entre las aseguradoras*

*con mayores ingresos*. Diario La República. [https://www.larepublica.co/especiales/es-](https://www.larepublica.co/especiales/es-hora-de-tener-un-seguro/sura-seguros-bolivar-y-la-previsora-entre-las-aseguradoras-con-mayores-ingresos-3668158)

[hora-de-tener-un-seguro/sura-seguros-bolivar-y-la-previsora-entre-las-aseguradoras-](https://www.larepublica.co/especiales/es-hora-de-tener-un-seguro/sura-seguros-bolivar-y-la-previsora-entre-las-aseguradoras-con-mayores-ingresos-3668158)

[con-mayores-ingresos-3668158](https://www.larepublica.co/especiales/es-hora-de-tener-un-seguro/sura-seguros-bolivar-y-la-previsora-entre-las-aseguradoras-con-mayores-ingresos-3668158)

LANOTA.COM. (2024). *Ranking 2024 compañías de seguros de Colombia*. Ranking 2024

*compañías de seguros de Colombia*.

<https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2024-companias-de-seguros-de-colombia.html>

Mora Aguilar, K. V. (2023, mayo 3). *La Asociación Insurtech Colombia inicia actividades en el sector asegurador del país*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/finanzas/la-asociacion-insurtech-colombia-inicia-actividades-en-el-sector-asegurador-del-pais-3607226>

NACIONES UNIDAS. (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región* [Text]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Nueva Pangea. (2024). *Saber más, ser más*. <https://www.sabermassermas.com/nuevapangea/>

Osma, F. B. (2022). La digitalización en el mercado de seguros. *Revista Ibero-Latinoamericana de seguros*, 31(57), Article 57. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ris57.dmds>

Pava, M. L. (2021). Los seguros y la economía colombiana Martha Lucía Pava Presidenta Junta Directiva de Fasecolda. *Revista Fasecolda*, 182, Article 182.

Penha, A. C., & Coutinho, A. R. (2017). *Diseño Estratégico, caminos creativos para un mundo cambiante*. Temas.

Pérez, J., & Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.

Robinson, A. G. (2000). *Creatividad Empresarial*. Pearson Educación.

Santiago, J. (2020). La transformación digital en el sector de los seguros [News]. En *CE Noticias Financieras, Spanish ed*. ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.

<https://www.proquest.com/docview/2439591868/citation/7B0A5E96193C4D67PQ/1?sourcetype=Wire%20Feeds>

SEGUROS BOLIVAR. (2023). *Informes financieros*. Seguros Bolívar.

<https://www.segurosbolivar.com/informes-financieros>

*Seguros de vida, vehículos, salud y hogar*. (s. f.). Seguros Bolívar. Recuperado 19 de mayo de

2024, de <https://www.segurosbolivar.com>

Sueñoscopio, F. (2024). *Sueñoscopio – Viva Seguro Fasecolda*.

<https://www.vivasegurofasecolda.com/proyectos-especiales/suenoscopio/>

SURA. (2023). *Informe Anual 2023*. Grupo SURA. [https://www.gruposura.com/relacion-con-](https://www.gruposura.com/relacion-con-inversionistas/informes/informe-anual-2023/)

[inversionistas/informes/informe-anual-2023/](https://www.gruposura.com/relacion-con-inversionistas/informes/informe-anual-2023/)

*Sura-grupo-informe-anual-web-2023.pdf*. (2023). Recuperado 26 de mayo de 2024, de

<https://www.gruposura.com/wp-content/uploads/2024/03/sura-grupo-informe-anual-web-2023.pdf>