

**ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DA VIVIENDA-RED
BANCAFÉ, DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO BANCASEGUROS**

LIBIA ESTHER GUTIERREZ ORTEGA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

2008

**ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DA VIVIENDA-RED
BANCAFÉ, DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO BANCASEGUROS**

LIBIA ESTHER GUTIERREZ ORTEGA

PRÁCTICA EMPRESARIAL SEGUROS BOLÍVAR

Director

**GILBERTO GOMEZ MANTILLA
CONTADOR PÚBLICO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
2008**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1 CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO EN ESTUDIO	15
1.1 HISTÓRICO DEL PROYECTO EN MANOS DEL INTERMEDIARIO AON.....	17
2 BANCASEGUROS EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE VIDA.....	21
2.1 CIFRAS EN COLOMBIA.....	23
2.2 MODALIDADES ADMITIDAS DE BANCASEGUROS EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA	25
2.3 BANCASEGUROS FRENTE A OTROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	26
3 MARCO REFERENCIA.....	28
3.1 EL CONCEPTO DE RIESGO MORAL	28
3.1.1 <i>El Seguro Y El Comportamiento Incorrecto</i>	28
3.1.2 <i>Efectos Del Riesgo Moral Sobre La Eficiencia</i>	29
3.2 LA INCIDENCIA DEL RIESGO MORAL	31
3.3 LA RELACIÓN PRINCIPAL-AGENTE	32
3.4 EL RIESGO MORAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	32
3.4.1 <i>El Control del Riesgo Moral</i>	34
3.5 CONTRATOS DE INCENTIVOS EXPLÍCITOS.....	37
3.5.1 <i>Los Contratos de Incentivos como respuesta al Riesgo Moral</i>	40
3.5.2 <i>Fuentes de Aleatoriedad</i>	41
4 SEGUIMIENTO DEL ESTUDIO REALIZADO POR SEGUROS BOLÍVAR.....	45
4.1 CONCURSO DAVIDA	47
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
5 REFLEXIONES FINALES	56
6 BIBLIOGRAFÍA.....	58
7 ANEXOS.....	60

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. COMPORTAMIENTO DE LA ZONA JORGE ARTURO DURAN	18
TABLA 2. COMPORTAMIENTO DE LAS OFICINAS BANCAFÉ 2007	19
TABLA 3. % PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN BANCASEGUROS EN DIFERENTES PAÍSES	21
TABLA 4. NUEVAS OFC. DAVIVIENDA RED BANCAFÉ SUCURSAL B/MANGA	45
TABLA 5. PROYECCIÓN DE VENTAS PARA 2008	46

LISTADO DE GRAFICAS

GRÁFICA 1. COMPORTAMIENTO DAVIDA 2007	16
GRÁFICA 2. DISTRIBUCIÓN POR CANAL DE SEGUROS DE VIDA	24
GRÁFICA 3. COMPORTAMIENTO OFICINAS RED BANCAFE I TRIMESTRE.....	50
GRÁFICA 4. COMPORTAMIENTO OFICINAS RED BANCAFÉ II TRIMESTRE 2008.....	51
GRÁFICA 5. COMPORTAMIENTO OFICINAS RED BANCAFE III TRIMESTRE 2008.....	52
GRÁFICA 6. % PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS TRIMESTRALES DAVIDA 2008.....	53
GRÁFICA 7. CUMPLIMIENTO PROYECCIONES 2008	54

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. NUEVA PÓLIZA DAVIDA.....	60
ANEXO 2. INFORME I TRIMESTRE DAVIDA RED BANCAFÉ 2008.....	62
ANEXO 3. INFORME II TRIMESTRE DAVIDA RED BANCAFÉ 2008.....	63
ANEXO 4. INFORME III TRIMESTRE DAVIDA RED BANCAFÉ 2008.....	64

RESUMEN

TÍTULO: ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DAVIVIENDA RED BANCAFE, DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO BANCASEGUROS*.

AUTOR: LIBIA ESTHER GUTIERREZ ORTEGA**.

PALABRAS CLAVES: MERCADO ASEGURADOR COLOMBIANO, ENTIDADES BANCARIAS, BANCASEGUROS.

DESCRIPCIÓN:

La actividad BancaSeguros está considerada un movimiento empresarial que surge en respuesta a los cambios del entorno. En el entorno asegurador de nuestro país han ocurrido determinados factores que han impulsado este movimiento y que ha tenido como modelo preferente de implantación el de los servicios financieros integrados. Con la BancaSeguros, las entidades bancarias han liderado la desintermediación financiera, ejerciendo un control sobre los recursos captados por la actividad aseguradora y teniendo como principal factor de competitividad sus propias redes de distribución.

La idea de incorporar la actividad aseguradora en la cadena de actividades de la entidad bancaria constituye para esta última un nuevo ámbito de producción y distribución. La integración significa que la actividad aseguradora esta plenamente incorporada tanto en la estructura organizativa como en la decisional, relacionándose con la red bancaria como unidad de negocio. De hecho la integración organizativa del seguro en la banca implica compartir proyectos, aplicaciones, ideas, información y recursos.

El objetivo, por tanto, de las entidades bancarias es, en función de sus recursos y capacidades, modificar las condiciones competitivas del seguro a su favor, para acceder con ventajas a un nuevo mercado.

* Práctica Empresarial

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director Gilberto Gómez Mantilla

ABSTRACT

TITLE: ANALYSIS FOR THE COMMERCIAL DEVELOPMENT DAVIVIENDA RED BANCAFÉ, STRATEGIC DIAGNOSTICS BANCASSURANCE*.

AUTHOR: LIBIA ESTHER GUTIERREZ ORTEGA**.

KEY WORDS: COLOMBIAN INSURANCE MARKET, BANKS ENTITIES, BANCASSURANCE.

DESCRIPTION:

The activity bancasSures business is considered a managerial movement that arises in answer to the changes of the environment. On the insurer environment of our country have happened certain factors that have impelled this movement and have had as a model of pre-implantation of the integrated financial services. With the BancaSures, the bank entities have led the financial disintermediation, exercising control over the resources captured by the insurance activity and taking as the main factor for competitiveness their own distribution networks.

The idea of incorporating the insurance businesses in the chain of activities of the bank entity constitute for the last one is a new area of production and distribution. The integration means that the insurance is fully incorporated in the organizational structure in the decisional, interacting with the banking network as a business unit. In fact, the organizational integration of insurance with banking involves sharing projects, applications, ideas, information and resources.

The objective, therefore, the bank entities it's, in function of their resources and capacities, to modify the competitive conditions from the insurance to their favor, with advantages for access to a new market.

* Business Practices.

** Faculty of Human Sciences. School of Economy and Management. Director Gilberto Gómez Mantilla.

INTRODUCCIÓN

El canal de BancaSeguros ha sido un gran descubrimiento para entidades financieras y compañías aseguradoras. A los bancos y cajas de ahorro su relación con el seguro les permite obtener beneficios en las sucursales, optimizando sus recursos para amortizar el elevado coste de las oficinas. Para las aseguradoras, este canal les permite llegar a un mayor número de clientes en condiciones inmejorables, dada la información diaria que las entidades financieras tienen de sus clientes.

La operación BancaSeguros integra la infraestructura comercial de la banca con la intermediación de seguros a través de filiales bancarias y la gestión técnica y de producción de las aseguradoras, tanto cautivas como independientes.

El objetivo de la BancaSeguros es ofrecer una gama de productos completa, sobre todo en el área financiera, para captar nuevos clientes y retener a los actuales. En esta modalidad se produce una relación muy estrecha entre las compañías aseguradoras y el personal del banco, por lo que uno de los factores claves del éxito tiene que ver con la capacidad de adaptar culturas de trabajo distintas, establecer adecuadas mediciones de desempeño y estructuras de incentivos eficaces, desafíos que la compañía debe ir superando.

Para el cliente es muy importante un servicio integral que le deje estudiar en su conjunto todos los pasos de una operación económica (desde el préstamo para la compra de un carro hasta su aseguramiento; desde la inversión de una cantidad de dinero a corto plazo hasta el ahorro a largo), de forma que se permita la comparación y elección entre todas las alternativas posibles. Esa capacidad de combinar productos en una sola gestión es un importante hecho diferencial de esta canal.

Las razones por las que los bancos han decidido entrar en el sector asegurador son varias. La intensa competencia existente entre los bancos ha hecho que los márgenes de interés se reduzcan y ha incrementado los costes administrativos y de marketing. Esto, a su vez ha repercutido en los beneficios reportados por los productos bancarios tradicionales.

Una de las ventajas importantes con las que cuentan los bancos a la hora de vender seguros es que disponen de información financiera y social sobre la situación de sus clientes. El análisis de estos datos puede ofrecer al banco una oportunidad inmejorable para descubrir sus necesidades y promover productos y servicios capaces de satisfacerlas. Esta situación beneficia no solo al banco sino también al cliente, que puede encontrar soluciones integrales a sus problemas sin reemplazar la entidad, y al mismo tiempo, consolidar su relación con la entidad financiera. En este caso la fidelización del cliente está asegurada.

El beneficio principal para las aseguradoras es que los bancos les ofrecen la oportunidad única para generar más negocio. La base de clientes del banco supone un “territorio virgen” por explotar al que la compañía aseguradora no ha llegado, bien por motivos geográficos o demográficos.

Puesto que el negocio de BancaSeguros se compone de distintos canales, estos términos deben mantenerse de forma separada para cada uno de ellos, ya que todos participan en el negocio y en la generación de ingresos para la empresa.

La estrategia de negocio adoptada por bancos, cajas de ahorro y compañías de seguros con el objetivo de operar en el mercado de servicios financieros de una forma integrada ha propiciado la introducción, asentamiento y evolución del modelo de BancaSeguros. A esto ha contribuido sin duda la capacidad y potencialidad de las redes bancarias como canal de distribución.

Jorge Rivera, director general de CaixaSabadell Vida¹, destaca que el modelo de BancaSeguros permite “la obtención de un flujo de ingresos adicional y más estable gracias a la diversificación hacia los seguros. Además las entidades que adoptan este modelo consiguen reducir su dependencia de los márgenes de intereses como fuente principal de ingresos”

Dentro del contexto económico nacional, la actividad aseguradora está acumulando un notable peso dentro del sector servicios, el aumento de las primas en el 2007 fue ligeramente superior al del PIB de la economía medido en precios corrientes (11%), la realidad es que en el mediano plazo los seguros tienden a crecer más que el PIB nominal induciendo una mayor penetración de los seguros en la economía.

En el contexto sectorial, el sector asegurador ha estado inmerso en un importante proceso de reestructuración empresarial. Un proceso que ha estado marcado por una nueva posibilidad estratégica de relación entre entidades bancarias y aseguradoras. La actividad BancaSeguros está considerada un movimiento empresarial que surge en respuesta a los cambios del entorno y sus posibilidades de éxito están concebidas en función del proceso de acercamiento entre entidades y atendiendo a los objetivos que pretenden alcanzar.

De carácter general, es importante señalar los cambios del entorno financiero que a través de los procesos de desregulación² y desintermediación financiera operan empujando a entidades bancarias a buscar negocios alternativos al tradicional y a compañías de seguros a buscar nuevas vías de comercialización. En este sentido, las entidades financieras, motivadas por pérdidas de ingresos procedentes de su negocio tradicional, se han visto en la necesidad de obtener ingresos complementarios, como por ejemplo: ingresos

¹ Empresa de Seguros y Reaseguros Catalana - España

² El concepto de desregulación financiera hace referencia a la eliminación de normas restrictivas de ciertas operaciones, actividades o prácticas financieras, exclusivamente bancarias, y se extiende hasta orientaciones comunitarias en cuestiones de liberalización, constituyendo, a todos los efectos, un marco general con incidencias múltiples.

por comisiones de primas recaudadas, diversificando sus líneas tradicionales de negocio por medio de la creación de grupos financieros.

Asimismo los factores externos y sectoriales; el acercamiento de las entidades Bancarias con las compañías Aseguradoras ha sustentado un ámbito de complementariedad empresarial y de negocios. Las actividades de banca y seguros se complementan en el uso de la red de distribución, del personal, de la tecnología, etc., y/o se complementan en su desarrollo comercial. En este sentido, la distribución se sitúa como el elemento competitivo clave: el sistema bancario se caracteriza hoy día por poseer una densa red de sucursales distribuidas por todo el territorio nacional.

1 CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO EN ESTUDIO

La Compañía Seguros Bolívar se encuentra en el año 2008 en uno de sus mejores momentos debido a la compra del Banco Bancafé por parte del grupo Empresarial Bolívar y lo que esto ha representado para el área BancaSeguros.

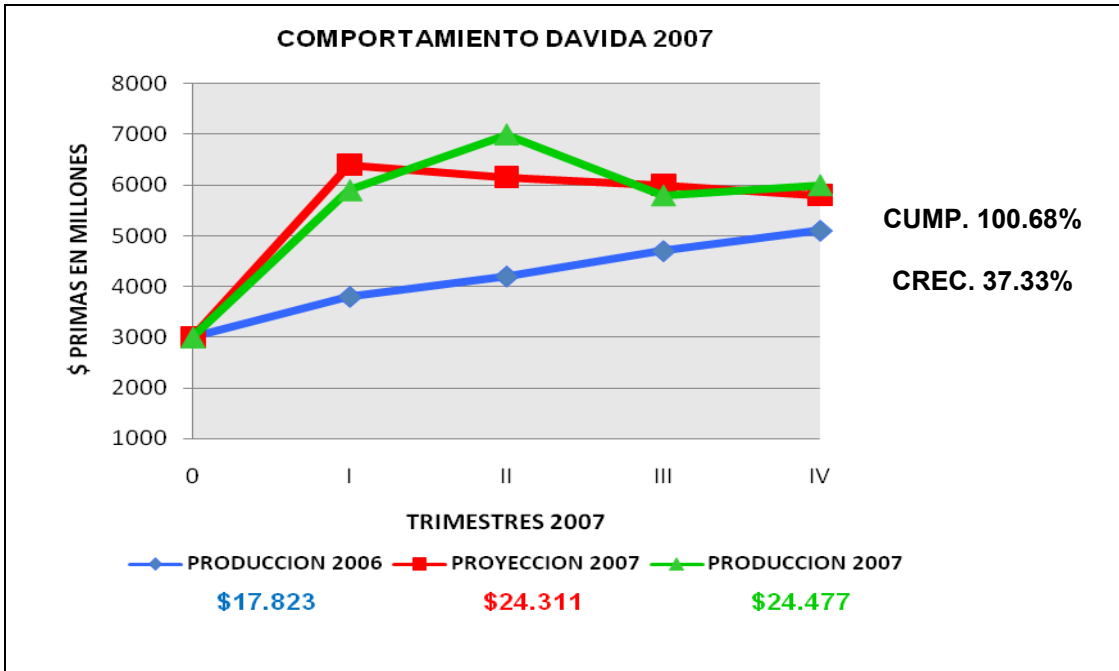
El crecimiento de Seguros Bolívar en el año 2007 se ve reflejado en las cifras con una variación positiva de 3,5% en el Resultado Neto Total Seguros, al aumentar las primas recaudadas de “\$64.126.700 millones de pesos en 2006 a \$66.342.500 millones pesos en 2007”³, generando un variación bastante representativa en el Patrimonio de la Compañía del “33.2%, al pasar de \$607.796.500 millones de pesos en 2006 a \$809.344.000 millones de pesos en 2007, posicionando la Compañía Seguros Bolívar en el puesto número 1 del Ranking de compañías aseguradoras a nivel nacional”⁴.

Gran parte de estos resultados se deben al buen comportamiento de “Davida Integral”⁵ a nivel nacional y como localidad.

³ www.fasecolda.com

⁴ www.segurosbolivar.com

⁵ Póliza de Seguro de Vida que se maneja en Banca.



Gráfica 1. Comportamiento Davida 2007

Como se puede observar el crecimiento de Davida Integral en el año 2007 fue del 37.33% al pasar de \$17.823 millones de pesos en primas recaudadas a \$24.477 millones de pesos, superando la meta establecida de \$24.311 millones de pesos fijada para el 2007. Estos resultados se deben al crecimiento de la Red; se espera en el año 2008 un recaudo en primas de 26.868.000 millones de pesos que representa un crecimiento del 10% con respecto al año anterior.

Seguros Bolívar y Banco Davivienda tienen aproximadamente 25 años en el trabajo de colocación de productos de sinergia dentro del Banco Davivienda, para ello se ha necesitado tanto del trabajo de las informadoras del banco como de los asesores comerciales de Seguros Bolívar, pertenecientes al Área Comercial Especializada.

Con la compra del Banco Bancafé por parte del grupo Empresarial Bolívar, hubo una ampliación de la red tanto comercial como financiera, ya que el objetivo del Banco Davivienda es la banca personal y con la compra de Banco Bancafé se creció en la parte financiera porque el potencial de este banco es la banca empresarial, además se encuentra no solo en cualquier lugar del país sino también fuera de él, en Panamá y Miami.

Las expectativas del Banco Davivienda y las del Grupo Empresarial Bolívar por la fusión con el Banco Bancafé hacen que éstas sean muy grandes y parte los retos a afrontar este año están por vía de Banca, lo cual favorece a Davivienda y Seguros Bolívar en su trabajo de Sinergia, pero debido a que en este proceso de fusión las políticas Administrativas y Comerciales son un poco diferentes, en el Banco Davivienda-Red Bancafé se presenta un problema que es el incumplimiento de las metas de Davida asignadas a cada una de las oficinas, ya que en éstas las informadoras no cuentan con una cultura comercial, y adicional a esto hay un problema de incentivos desde los funcionarios de menor jerarquía hasta el gerente de la entidad.

En el Banco Bancafé la forma de trabajar era el cumplimiento de labores operativas asignadas a cada funcionario, lo cual es totalmente diferente dentro del Banco Davivienda porque el objetivo básico de la entidad es realizar una labor comercial que permita portafolizar todos los clientes y así fidelizarlos con la entidad. Debido a esto el esquema de trabajo cambió drásticamente lo que exige un nuevo direccionamiento comercial en estos momentos.

Por tal motivo se necesita realizar un análisis comercial de la nueva Red que tiene Davivienda en estos momentos y diseñar estrategias que generen el cumplimiento de metas de las oficinas, el cumplimiento de proyecciones salariales para los funcionarios y la maximización del beneficio para la Red en general.

1.1 HISTÓRICO DEL PROYECTO EN MANOS DEL INTERMEDIARIO AON

Para poder diagnosticar el incumplimiento de las metas de Davida en las oficinas de la Red Bancafé, se realiza un estudio sobre los antecedentes del producto. Esto teniendo en cuenta que antes de la adquisición del Banco Bancafé por el Grupo Empresarial Bolívar, la empresa encargada del producto era "AON"⁶.

⁶ AON Affinity Colombia: Empresa multinacional aseguradora y corredora de Seguros, especialmente en los segmentos de empresas de servicios, comercio minorista y banca.

El trabajo que realizaba Aon era el siguiente: en primer lugar se tenía una división por Regionales y Santander pertenecía a la Regional del Norte, dentro de esta regional existía una subdivisión por Zonas y la zona de Santander se llamaba Jorge Arturo Duran, la cual tenía a cargo 20 oficinas distribuidas por Santander, Norte de Santander y Boyacá.

En la Tabla 1, observamos el comportamiento de la Zona en el año 2007 y los dos primeros meses del presente año en el cual podemos notar que los resultados no son los mejores, en el I Semestre del año 2007 aunque el cumplimiento en primas fue del 172%, se puede ver que existen unos cumplimientos muy superiores y dentro de éstos ocupó la Zona Jorge Arturo Duran el puesto N° 7; y en el II Semestre una disminución de 36 puntos en el cumplimiento de primas denota que la producción es menor y que el problema se está haciendo cada vez más grande y como tal los resultados de Enero y Febrero, indicando una acción de mejora urgente.

“Se realiza la medición en primas para unificar criterios ya que al pasar a la Compañía Seguros Bolívar, la medición en cumplimientos se realiza solo sobre primas recaudadas”

ZONAS BANCAFÉ										
ZONA	AON 2007						AON 2008			
	I SEMESTRE		I SEMESTRE PRIMAS	II SEMESTRE		II SEMESTRE PRIMAS	ENERO PRIMAS		FEBRERO PRIMAS	
	N° PÓLIZA	% CUM	% CUM	N° PÓLIZA	% CUM	% CUM	N° PÓLIZA	% CUM	N° PÓLIZA	% CUM
JUAN RAÚL HERNÁNDEZ	435	36	158	97	28	101	24	21	14	21
LUZ STELLA MONTAÑO	295	37	111	65	24	84	9	10	40	48
MARÍA HELENA GOMEZ	448	37	61	165	40	143	32	20	31	32
JUAN CAMILO CORTES	1215	66	246	484	34	120	66	37	75	52
JORGE ENRIQUE DOVAL	1515	135	573	346	55	197	76	37	91	147
CARLOS LUNA	896	167	748	190	132	471	37	35	136	132
FRANCISCO BERMÚDEZ	1198	88	249	444	92	325	45	29	78	77
NANCY MANOTAS	609	35	89	224	23	83	44	17	51	37
JORGE ARTURO DURAN	1026	61	172	308	38	136	43	17	71	47
MARÍA EUGENIA GOMEZ	814	74	180	266	20	72	8	5	21	19
EDWARD STICK GOMEZ	1189	117	411	358	39	143	37	29	73	82
BEATRIZ VALLEJO	1040	56	124	216	9	33	7	1	24	15
TOTAL	10680	75.8	260.17	3163	44.5	159	428	21.5	705	59.1

Tabla 1. Comportamiento de la Zona Jorge Arturo Duran

Para tener más certeza sobre los resultados, se muestra el comportamiento semestral de cada una de las oficinas que pertenecen a la localidad “MMB”⁷, esto quiere decir que son 15 las oficinas encargadas de Seguros Bolívar debido a que se realizó una división por localidades teniendo en cuenta las políticas propias de la nueva Compañía de Seguros.

Nota: “Se debe aclarar que la Tabla 2 solo muestran el N° pólizas que vendía cada unas de las oficinas ya que era la forma como Aon realizaba sus informes para el manejo de los incentivos y el concurso”

OFICINAS BANCAFÉ								
OFICINAS	AON 2007				AON 2008			
	I SEMESTRE		II SEMESTRE		ENERO		FEBRERO	
	N° PÓLIZA	% CUM	N° PÓLIZA	% CUM	N° PÓLIZA	% CUM	N° PÓLIZA	% CUM
BARBOSA	80	145	49	97	3	17	6	50
SUAITA	25	97	23	83	1	13	0	0
BARRANCABERMEJA	23	46	20	75	10	41	9	82
CENTRAL DE ABASTOS	46	267	29	166	5	74	5	78
BUCARAMANGA	119	227	31	64	2	10	10	86
CRA 15	30	58	15	37	2	19	4	47
RIONEGRO	29	104	10	36	1	38	1	30
SOTOMAYOR	94	532	34	160	4	18	5	34
SAN GIL	45	52	26	41	0	0	1	14
SOCORRO	28	114	14	147	1	11	1	63
OIBA	15	38	8	15	0	0	0	0
ACRÓPOLIS	51	150	47	136	1	13	8	110
PIEDRECUESTA	60	131	10	30	1	10	4	39
CHARALA	14	57	13	96	2	48	2	46
CENTRO CIAL CABECERA	28	46	2	4	0	0	0	0
TOTAL	687	138	331	79	33	21	56	45

Tabla 2. Comportamiento de las oficinas Bancafé 2007

Como se puede ver las oficinas siguen demostrando un comportamiento no muy bueno, ya que en I Semestre de 2007 solo 8 de las 15 oficinas llegan al cumplimiento del 100% de la meta asignada, pero es bastante relevante ver la caída del cumplimiento de las oficinas en el II Semestre de 2007 porque solo 4 oficinas llegan al cumplimiento lo cual quiere decir que solo el 26% de las oficinas están llegando a la meta; por consiguiente el trabajo que se debe

⁷ MMB: Localidad Bucaramanga para la Compañía Seguros Bolívar.

empezar, es lograr que por lo menos el 51% de las oficinas cumpla con la meta asignada.

En los meses de Enero y Febrero los resultados que se muestran son el trabajo hecho por parte de las dos empresas Aseguradoras, Aon y Seguros Bolívar; realizando trabajo de empalme y quedando con toda la responsabilidad Seguros Bolívar a cargo de un Coordinadora de Zona que tendrá las siguientes funciones:

- Capacitaciones dirigidas a la Red Bancafé en Producto, Procesos Administrativos, Técnicos y en Coaching.
- Seguimiento constante para el cumplimiento de meta por Informador, Director de Oficina, Gerente Sucursal, Gerente Regional, con la ayuda de acompañamiento directo a cada funcionario, con el fin de brindar apoyo a todas las necesidades comerciales de cada Oficina.
- Entrenamiento constante en cierre de ventas a clientes de cada oficina, venta de Seguros de Vida, nóminas, visitas a clientes puntuales, con el fin de registrar siempre ventas en el mes.
- Informes de seguimiento que contienen las siguientes cifras: Informes de ventas y recaudos, pólizas sin primer recaudo, inconsistencias por suscripción, inconsistencias por cobros, informe de proyectado de los concursos en curso.
- Visitas a cada oficina, validando las cifras registradas en el sistemas (ventas y recaudos) y posterior retroalimentación con el Director Corporativo de Seguros Bolívar, para luego registrar ese informe en la Vicepresidencia de Mercadeo y Alianzas Banco Davivienda, Dirección de Banca Seguros y Sinergia Banco Davivienda.
- Responsabilidad en el cumplimiento de las metas asignadas en Seguros de Vida dentro de cada oficina.

2 BANCASEGUROS EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE VIDA

Son varios los mecanismos utilizados por las aseguradoras para acceder a nuevos segmentos de mercado, pero difícilmente alguno ha ganado tanto terreno en la última década como lo ha hecho el canal de BancaSeguros, especialmente en la comercialización de seguros de vida.

En el mundo, el crecimiento de la BancaSeguros ha sido extraordinario, sin embargo no dejan de encontrarse diferencias notables en las distintas regiones. Europa lidera la utilización de este canal y, se podría decir que es el mercado más maduro, donde más de la mitad de su producción en vida es comercializada a través de bancos. (Ver Tabla 3).

PORCENTAJE PARTICIPACIÓN BANCASEGUROS				
CONTINENTE	PAÍSES	% BANCASEGUROS	% INTERMEDIARIOS	% OTROS CANALES
AMÉRICA	Estados Unidos	2	n.a	n.a
	Canadá	1	94	5
	Brasil	55	n.a	n.a
	México	10	45	45
	Colombia	29	50	21
EUROPA	Reino Unido	20.3	-75	-5
	Francia	64	19	17
	Alemania	24.8	66.5	8.7
	España	71.8	20.8	7.4
	Portugal	88.3	8.2	3.5
ASIA	Corea del Sur	8.5	45.8	45.7
	China	16.3	41.9	41.8
	Taiwán	33	18.3	48.7
	Malasia	45.3	51.8	29
	Turquía	23	30.9	46.1

Tabla 3. % Porcentaje de participación BancaSeguros en diferentes países⁸.

⁸ Fuente: SwissRe N° 5/2007-Fasecolda

La BancaSeguros en Europa tiene un mayor desarrollo en que Latinoamérica; para citar algunas cifras, en España, el volumen de primas colocadas en todos los ramos en el año 2006 a través de bancos y cajas de ahorro fue de 34% equivalente a US\$14.100”mn”⁹ y a través de mediadores, el 48%, es decir US\$20.000mn.

En tanto que para el negocio de vida, los bancos y cajas de ahorro colocaron el 71.8%, mientras que los mediadores, el 20.8%. En América Latina en las últimas dos décadas se aprecia un repunte de BancaSeguros de manera importante, aunque no comparado con el Europeo; ellos tienen 40 años desarrollando el modelo; se estima que el canal de BancaSeguros y otros medios masivos representan entre el 15 y el 20% como medio de colocación de seguros y el canal tradicional, entre el 80 y 85%; no obstante, esa proporción tiende a aumentar progresivamente en la medida en que más bancos han implementado modelos de comercialización a través de sus oficinas bancarias, esto en razón de que los bancos más grandes de Latinoamérica tienen grupos aseguradores en su holding.

En cambio regiones como Norte América y Canadá, el desarrollo de BancaSeguros no ha sido tan importante debido, principalmente, a restricciones legales del pasado que han atrasado este proceso. En términos generales, en la mayoría de los países donde se ha logrado establecer modelos de BancaSeguros exitosos, las estrategias se han enfocados en productos simples, pólizas estándar y entornos legales favorables.

Colombia no ha sido ajena a dicha tendencia de crecimiento, implantado BancaSeguros como estrategia, por ello se ubica en el puesto número cuatro en América Latina por encima de Chile, México y Venezuela con una penetración de 15% en el mercado.

Así lo dio a conocer un estudio realizado por Swiss Re con cifras a 2007, en el que se informa que las diferencias entre los países se explican en parte por

⁹ Mn: millones de dólares

aspectos en materia de regulación, así como por factores culturales y sociodemográficos.

Los primeros puestos son ocupados por Brasil 53%, República Dominicana 45% y El Salvador 36%. Según el estudio realizado por SwissRe las perspectivas para el área de BancaSeguros siguen siendo favorables.

Debido este panorama las aseguradoras tratan de explotar cada vez más las ventajas de implementar multicalanidad en sus estrategias de distribución, esto lleva a que aparezcan nuevos canales y que los tradicionales mejoren en términos de eficiencia.

La libre competencia entre las compañías aseguradoras, como ocurre en otros mercados altamente intermediarios, hace que se concentren esfuerzos en descubrir la opción de distribución que agregue más valor.

2.1 CIFRAS EN COLOMBIA

La cámara de Vida y Personas¹⁰ de FASECOLDA¹¹ cuenta con una encuesta que diligencian mensualmente sus compañías afiliadas. En dicha encuesta se encuentran definidos cuatro canales principales por los cuales se pueden comercializar seguros:

Canal	Definición Según Encuesta Comercial Cámara de Vida
Venta Directa	Negocios que se realizan sin la participación de un tercero, principalmente a través de Internet y vía Telefónica.
Intermediarios	Utilización de agentes, agencias o corredores para comercializar productos de seguros.
BancaSeguros	Utilización de establecimientos de crédito para la promoción y venta de productos de seguros.

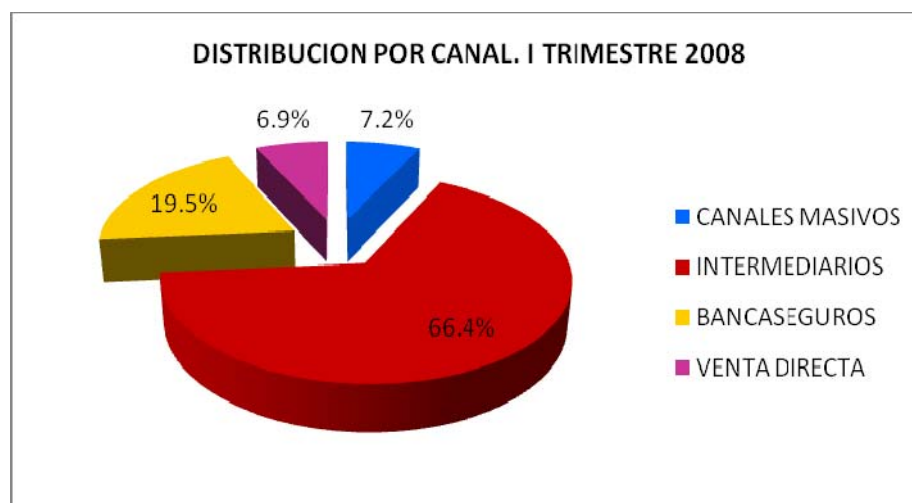
¹⁰ Grupo de Seguros enfocado en los ramos de Vida Individual, Vida Grupo, Accidentes Personales, Salud, Exequias, Educativo y Pensiones Voluntarias.

¹¹ Federación de Aseguradores de Colombia

Canales Masivos Utilización de canales alternativos dirigidos a grandes bases de clientes; principalmente seguros ofrecidos a través de facturas de servicios públicos y en supermercados.

Si bien la encuesta arroja información preliminar respecto a este tema, aún es difícil describir la evolución de la BancaSeguros en Colombia sobre un sustento cuantitativo, debido a que no se cuenta con suficientes datos históricos respecto a la utilización de este canal.

Sin embargo, la experiencia de las compañías confirma el desarrollo positivo que este ha experimentado desde hace ya una década. Según cifras de la encuesta, durante el primer trimestre de 2008 la participación del canal en los seguros de Vida y Personas alcanzó 19.5%, con lo que se ubicó en el segundo puesto de importancia en producción después de el canal tradicional correspondiente a los intermediarios. (Ver Gráfica 1)



Gráfica 2. Distribución por canal de Seguros de Vida¹²

Los ramos de personas que más se comercializan mediante el canal de BancaSeguros son los de vida grupo (41%), accidentes personales (19%), vida individual (10%) y exequias (4%)¹³. Vale la pena resaltar la situación particular del ramo de vida grupo, el cual tiene un alto componente del seguro de

¹² Fuente: Cámara de Vida-Fasecolda

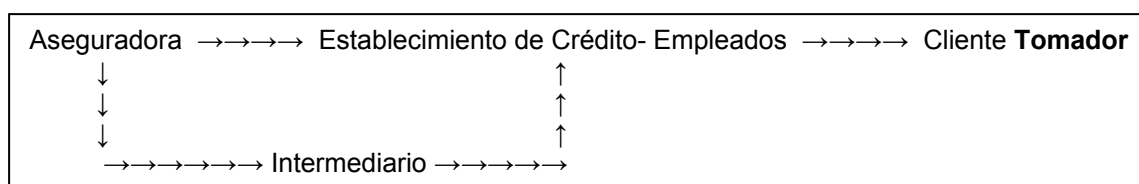
¹³ www.fasecolda.com

deudores, y que ha sido impulsado no solo por las buenas cifras de crecimiento de crédito, sino, también, por el buen desempeño del canal.

2.2 MODALIDADES ADMITIDAS DE BANCASEGUROS EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA

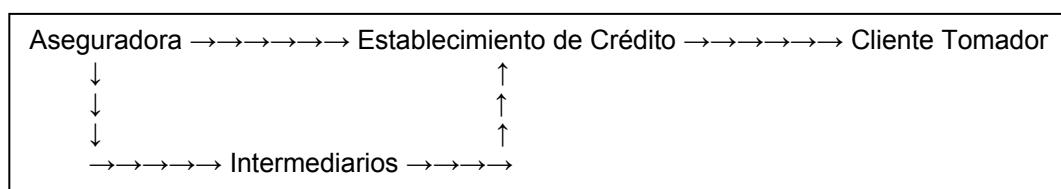
Existen varios esquemas de utilización del canal, los cuales se encuentran consagrados en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, la ley 389 de 1997 y el Decreto 1367 de 1998. A continuación se hace una breve descripción de dichas modalidades:

- **Uso de Red de Oficinas**



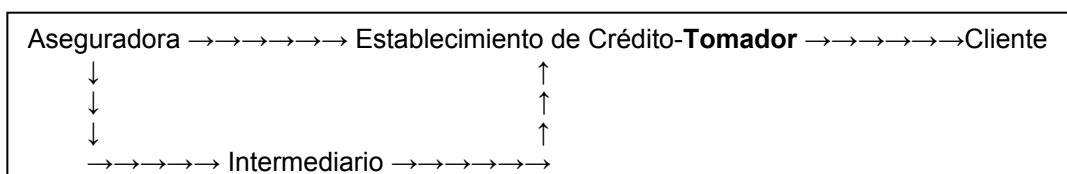
Este esquema permite el uso de la Red de Oficinas del Establecimiento de crédito, incluyendo en esta definición todos los recursos con los que cuentan estos establecimientos (bases de datos, tecnología, etc.), con la excepción de los empleados, quienes no podrán participar en actividades relacionadas con la promoción o gestión de los productos de seguros. Por esta razón tales actividades deben ser realizadas por el personal de la aseguradora. Adicionalmente se debe garantizar que el cliente distinga fácilmente cada una de las entidades que hacen parte del proceso (intermediario, aseguradora y establecimiento de crédito). Por último, se aclara que la ley no establece ninguna restricción con respecto a los ramos de seguros que se pueden comercializar por esta modalidad.

- **Uso de Red de Establecimiento de Crédito**



Es similar a la modalidad anterior, pero la diferencia radica en que en este esquema sí se incluyen los empleados de los establecimientos de crédito como parte de la Red, por esta razón la ley exige: características especiales de los productos¹⁴, capacitación de las personas que forman parte de la Red y que van a participar en la distribución y, que solo se comercialicen ciertos ramos¹⁵.

- **Contrato de Seguro Colectivo o de Grupo**



En esta modalidad, el establecimiento de crédito toma el seguro por cuenta de los clientes, que se adhieren voluntariamente a la póliza y, reciben un certificado de la aseguradora. En esta figura el tomador del seguro es el establecimiento de crédito, y por lo tanto, no se tienen restricciones respecto a los empleados ni a la independencia locativa y operativa. Bajo esta forma solo se puede vender seguros de grupo colectivo.

2.3 BANCASEGUROS FRENTE A OTROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En el caso particular del canal de BancaSeguros se encuentran varios factores que ponen a los establecimientos de crédito en una posición ventajosa respecto de los agentes, agencias y corredores. El banco cuenta con una base de datos de sus clientes actuales y potenciales más extensa que la mayoría de los intermediarios. Adicionalmente, vía otros productos financieros, han logrado recopilar información respecto a las preferencias del compra de sus clientes, ingresos, nivel de ahorro y otros datos similares, que son fundamentales a la hora de vender o renovar una póliza de seguros.

¹⁴Universalidad, Sencillez y Estandarización

¹⁵ SOAT, Integral familiar, Multirisgo Personal, Automóviles, Exequias, Accidentes Personales, Desempleo, Educativo, Vida Individual, Pensiones Voluntarias y Salud.

El canal de BancaSeguros por su naturaleza masiva, al tratarse de una red que ya se encuentra establecida, permite tener acceso a una gran masa de clientes, sin tener que incurrir en el costoso proceso de utilizar una fuerza de ventas. Adicional a esto, el banco cuenta con una imagen de solidez y respaldo que puede ser favorable de cara al cliente.

Si se compara el canal de BancaSeguros con otros canales de naturaleza masiva como la venta a través de grandes plataformas o de las facturas de servicios públicos, se encuentra que aunque estos son similares en concepto, dependiendo de las estrategia de la compañía la BancaSeguros permite atacar segmentos de ingresos superiores y clientes con características distintas a los explotados por otros canales.

3 MARCO REFERENCIA

“Los incentivos son la esencia de la economía.”¹⁶

3.1 EL CONCEPTO DE RIESGO MORAL

El riesgo moral es una “forma de oportunismo pos contractual que aparece porque algunas acciones que afectan a la eficiencia no son fáciles y gratuitamente observables y, así, la persona que las realiza puede elegir la persecución de su propio interés personal a expensas del de los otros”¹⁷.

En el modelo neoclásico del mercado se excluía la posibilidad de este tipo de comportamiento incorrecto, allí se dice que las transacciones que la gente realiza son simples intercambios de bienes y servicios que tienen características específicas, observables y bien comprendidas por las partes y que éstas pueden verificar, sin coste alguno, el cumplimiento de los términos de la transacción.

3.1.1 El Seguro Y El Comportamiento Incorrecto

El término riesgo moral se originó en el sector de seguros, para referirse a la tendencia de la gente asegurada a cambiar su comportamiento de una manera que conduce a mayores costes de indemnización para la entidad aseguradora.

Por ejemplo, estando asegurada la gente puede tomar menos precauciones para evitar o minimizar pérdidas. Si las precauciones necesarias fueran conocidas de antemano y pudieran ser medidas con precisión y registradas,

¹⁶ Edward Paul Lazear. Presidente del Consejo de Asesores Económicos de la Casa Blanca

¹⁷ Milgrom Paul. Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Cap. 6. Ariel 1993.

entonces, un contrato de seguro podría especificarlas y exigir las. Normalmente no es posible observar y comprobar el comportamiento relevante y así no es posible suscribir contratos exigibles que especifiquen el comportamiento a adoptar. El contrato podría exigir el comportamiento deseado, pero ¿cómo podría la compañía de seguros decir si se han respetado los términos?

Los tipos de riesgo moral asociados con los seguros son frecuentes en la vida cotidiana. Por ejemplo, posiblemente usted va a ser más cuidadoso al conducir un automóvil alquilado si fuera financieramente responsable de todos los daños, que si hubiera suscrito una póliza a todo riesgo que pagara los eventuales costes de lesiones y deformaciones.

De la misma forma, si está cubierto por una póliza de salud o de asistencia sanitaria que le evita los costes de visitas médicas, probablemente hará un uso mayor de los servicios médicos y sanitarios de todo tipo: visitas médicas, salas de urgencias, medicinas, atención de embarazos, etc.

En cada caso, el hecho de estar asegurado altera su comportamiento en un modo que es costoso para el asegurador.

3.1.2 Efectos Del Riesgo Moral Sobre La Eficiencia

Aunque el término riesgo moral tiene connotaciones negativas, no todos los cambios ocasionados por el seguro son socialmente indeseables, pues algunos intereses sociales pueden no estar representados en la negociación entre el asegurado y el asegurador.

El aumento de las consultas médicas prenatales, por ejemplo, puede resultar en madres y bebés más saludables, lo que es consistente con los objetivos sociales. Por otra parte, la entidad aseguradora puede no sufrir pérdida alguna por riesgo moral si establece una prima suficientemente alta para cubrir los costes extras. No obstante, el riesgo moral separa la capacidad de la gente de establecer acuerdos mutuamente beneficiosos y afecta la eficiencia.

El riesgo moral en el seguro presenta un problema de eficiencia porque los beneficios adicionales disfrutados por el asegurado a cuenta de su comportamiento modificado, con frecuencia no compensarán los costes incurridos. Esto ocurre porque el asegurado no toma en cuenta todos los costes y beneficios asociados a su decisión; la naturaleza misma del seguro, por otra parte, lo hace inevitable.

En el ejemplo del automóvil alquilado sin seguro usted recibe todos los beneficios del cuidado que ponga, pero si tiene una póliza con cobertura total, ser cuidadoso y poner atención no le reporta beneficios adicionales. En el ejemplo de la atención sanitaria, estando asegurado recibe los beneficios de los tratamientos extra, pero paga poco, o nada, de su coste. Así, tenderá a ir al médico por pequeñas molestias cuyo tratamiento le compense el tiempo empleado, aunque los costes totales superen al beneficio que usted recibe.

Los incentivos para alterar el comportamiento no serían un problema si determinar el comportamiento apropiado e impedir los abusos fuera fácil. Sin embargo, este tipo de vigilancia es normalmente imposible o, al menos, muy costoso. No hay un modo efectivo y barato para que la compañía de alquiler de autos pueda observar el cuidado que usted pone. En el contexto de la salud, con frecuencia carecerá de los conocimientos necesarios para juzgar si una consulta concreta es necesaria, y el médico generalmente no tendrá ningún interés en informar que usted hizo una consulta innecesaria.

Por ello, el riesgo moral es un problema de información: la dificultad o el coste de observar, controlar y exigir el comportamiento apropiado crea el problema del riesgo moral.

En los términos habituales de la disciplina económica, el seguro ha reducido el coste de algo que usted aprecia y, entonces, usted “compra” más. Más concretamente, usted paga ahora menos que el coste total de las unidades extras y así compra una cantidad ineficientemente grande. Poner el asunto en estos términos sugiere que el comportamiento no es especialmente perverso y que las connotaciones negativas que se derivan de etiquetarlo como “riesgo

moral” pueden estar fuera de lugar.

Más significativamente, sugiere que este tipo de comportamiento y las pérdidas de eficiencia que induce podría estar bastante extendido, y de hecho, éste es el caso.

3.2 LA INCIDENCIA DEL RIESGO MORAL

Los problemas de riesgo moral pueden surgir en cualquier situación en la que alguien (un proveedor, un cliente, un empleado o quien sea) tiene la tentación de emprender una acción ineficiente o de proveer información distorsionada (llevando a otros a acciones ineficientes), porque los intereses individuales no están en armonía con los del grupo y porque la información no puede verificarse fácilmente ni puede observarse adecuadamente la acción. Estos problemas están muy difundidos, tanto en los mercados como en otras formas de organización.

Por ejemplo, algunos médicos en Estados Unidos, en el intento de protegerse contra los juicios por responsabilidad civil profesional, practican una “medicina conservadora”, pidiendo análisis y pruebas que puedan no ser necesarios y que en cualquier caso, seguramente no compensarán los costes soportados por el paciente o el asegurador, no por el médico.

Algunas empresas encuentran que es más rentable fabricar productos engañosos o inseguros cuando la calidad no es fácilmente observable. Los agentes e intermediarios de seguros pueden “exprimir” su cartera de clientes, incitando a éstos a cambiar y renegociar con mayor frecuencia de lo aconsejable, porque ello les genera mayores comisiones.

Los vendedores de automóviles pueden no mencionar los bajos precios de reventa o los altos costes de reparación de los coches que venden. Los alquilados pueden estar peor mantenidos que los ocupados por sus

propietarios, porque los arrendatarios no reciben totalmente los beneficios del mantenimiento. Todos estos ejemplos están extraídos, como es obvio, de la experiencia en el mercado corriente.

3.3 LA RELACIÓN PRINCIPAL-AGENTE

Cada uno de estos ejemplos puede interpretarse como una *relación de agencia*, en la que un individuo, “el agente”, actúa, por delegación, en nombre de otro, “el interesado” o “principal”, y se supone que persigue los objetivos de éste.

“El problema del riesgo moral surge cuando el principal y el agente tienen objetivos individuales diferentes y el principal no puede determinar con facilidad si los informes y las acciones del agente persiguen sus objetivos o responden al comportamiento interesado de éste. Las relaciones de agencia son comunes: el médico es el agente del paciente, el trabajador es el agente de la empresa, la alta dirección lo es de los accionistas”¹⁸.

Como veremos luego, los problemas de riesgo moral aparecen también en relaciones en las que las partes están en pie de igualdad y ninguna de ellas puede considerarse agente de la otra, por ejemplo: los socios.

3.4 EL RIESGO MORAL EN LAS ORGANIZACIONES

El riesgo moral fue inicialmente identificado en el sector de los seguros y en el se encuentran algunas de sus manifestaciones más espectaculares. No obstante, para comprender a las organizaciones es importante reconocer, que el riesgo moral es un fenómeno muy común que afecta amplio número de transacciones y que los intentos para controlarlo explican muchos de los acuerdos institucionales, tanto en los mercados como dentro de las

¹⁸ Milgrom Paul. Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Cap. 6. Ariel 1993.

organizaciones. De hecho la frontera misma entre estas dos formas de organizaciones es con frecuencia una respuesta a la preocupación por el riesgo moral.

✓ El riesgo moral y la despreocupación de los empleados

Un caso importante de riesgo moral aparece en las relaciones laborales en las que los empleados pueden abandonar sus obligaciones. Frederick Taylor “ el padre de la dirección científica” escribió una vez: “ difícilmente pueda encontrarse un trabajador competente que no haya dedicado un tiempo considerable a pensar cuan despacio podría trabajar manteniendo el convencimiento de su jefe que lo hace a un ritmo adecuado.”

La frecuencia con que las empresas proveen a sus empleados con incentivos y contratos que tienen en cuenta su desempeño es una prueba evidente de la importancia del riesgo moral en la relación laboral. Estos acuerdos ligan la remuneración de los empleados a diferentes medidas de sus desempeño y están dirigidos a motivar el esfuerzo, la creatividad, la atención, la diligencia, la lealtad y otras virtudes de los empleados, los pagos ligados a las ventas como las comisiones de los vendedores, los pagos ligados a los incrementos de productividad y otras formas diferentes de pagos asociados a los beneficios, la practica japonesa de pagar a los trabajadores bonos anuales de cuantía dependiente de la rentabilidad de la empresa y muchos esquemas de compensación de ejecutivos.

Este tipo de acuerdo puede ser efectivo para promover la conducta deseada si está bien diseñado y bien administrado. Aunque la clara comunicación a los empleados de qué es lo que la empresa valora es en parte responsable de este efecto, los incentivos financieros son la clave del mismo.

Para ver que estos acuerdos son una evidencia de la existencia del riesgo moral, se observa que la empresa no paga directamente por lo que los empleados suministran sino que en su reemplazo, utiliza una consecuencia de ello.

Lo que los empleados suministran en realidad son sus esfuerzos físicos e intelectuales; lo que la empresa paga son los resultados de esos inputs, por ejemplo, ventas. La cantidad y la calidad de los esfuerzos de los empleados son difíciles de medir directamente, mientras que los resultados pueden ser más fácilmente observados.

Así más que intentar pagar por un esfuerzo que es en sí inobservable, la empresa intenta motivar a los empleados para que trabajen mejor y más duramente recompensando los resultados correspondientes al comportamiento deseado.

3.4.1 El Control del Riesgo Moral

Para que aparezca un problema de riesgo moral deben cumplirse tres condiciones:

“Primero, debe haber una potencial de divergencia de intereses entre la gente”¹⁹.

Los conflictos de intereses no siempre aparecerán ni lo harán con todas sus dimensiones: los diferentes intereses individuales pueden, desde luego, estar bien armonizados en determinadas circunstancias.

No obstante, los conflictos ocurrirán con frecuencia, aunque solo fuera porque la escasez de los recursos significa que lo que tiene una persona no puede tenerlo otra.

“Segundo, debe haber bases de intercambios provechosos u otra forma de cooperación entre los individuos, alguna razón para ponerse de acuerdo y pactar, que activen los intereses divergentes”²⁰.

¹⁹ Sarmiento Lotero Rabel. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Teoría de los Contratos.

²⁰ Ibíd. Sarmiento Lotero Rabel.

Hasta este punto, los simples arreglos de mercado funcionarían: la divergencia de intereses es un factor presente en casi todos los intercambios y sin embargo, los intercambios suelen realizarse bastante bien, sin que se vean interferidos por el riesgo moral.

“El tercer requisito es crítico, debe haber dificultades para determinar si en la práctica los términos del contrato han sido respetados y para exigir su cumplimiento”²¹.

Estas dificultades aparecen con frecuencia porque el seguimiento de las acciones o la verificación de la información transmitida es costosa o imposible. No obstante, también puede aparecer cuando las partes saben que el contrato no ha sido respetado pero este hecho no puede ser verificado por terceros que tuvieran poder para exigir el cumplimiento.

Esto significa que la solución normal del mercado sería problemática puesto que las partes no estarán en condiciones de suscribir contratos exigibles que cubran todos los elementos importantes de la transacción.

Las tres opciones sugieren modos de tratar el problema de riesgo moral.

✓ Seguimiento y Vigilancia

El primer remedio es sugerido por la tercera condición: “incrementar los recursos dedicados al seguimiento, verificación y control. A veces la idea es prevenir el comportamiento inapropiado detectándolo antes de que ocurra”²²

En otras situaciones, el seguimiento y control está dirigido a disminuir la probabilidad de que el comportamiento egoísta, con la ineficiencia social que conlleva, pase desapercibido. Por ejemplo habitualmente los trabajadores deben marcar sus entradas y salidas de la empresa y se les imponen reducciones de salarios u otros castigos si llegan tarde o salen temprano. El

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

seguimiento y control también puede estar dirigido a apoyar el sistema de recompensas al comportamiento deseado.

El pago de recompensas monetarias está en si mismo sujeto al riesgo moral de su incumplimiento. La parte que debe pagar el premio puede falsear el resultado del seguimiento, alegando que el comportamiento de la otra persona no fue el apropiado y que en consecuencia no se le debe recompensa alguna.

Es más probable que esto ocurra con especial facilidad cuando los criterios para juzgar el desempeño son más difíciles de describir o de medir con precisión y entonces, las evaluaciones tienden a ser subjetivas. A veces, la necesidad de mantener una buena reputación es suficiente para controlar esta tentación. En otras circunstancias, la eficacia del seguimiento puede depender de la generación de pruebas verificables en un juzgado que permita exigir el pago de la recompensa acordada.

✓ Fuentes de información en competencia

Aunque el seguimiento y control requiere el desarrollo de fuentes de información acerca de la lealtad y el desempeño de la gente, ello no siempre requiere gastos directos de recursos. Una posibilidad es confiar en la competencia entre partes diferentes con conflicto de intereses para desarrollar la información requerida.

En la vida cotidiana, los vendedores habitualmente comparan los meritos relativos de su propio producto contra los defectos comparativos del producto de la competencia, que el vendedor del mismo no desearía resaltar. El mismo fenómeno puede ocurrir dentro de las organizaciones. El peligro de depender de los suministradores de información competitiva es máximo cuando estos tienen intereses comunes y opuestos a los del responsable de la decisión.

✓ Seguimiento y control por el mercado

El riesgo moral en la gestión es normalmente aliviado por el seguimiento y

control provisto gratuitamente por los mercados. Los gestores de una empresa que opera en un mercado razonablemente competitivo, se enfrentan a una fuerte probabilidad de fracasar si no realizan su función de generar beneficios.

En esas circunstancias, el temor al desempleo y a soportar la reputación de haber llevado una empresa a la quiebra puede proveer incentivos a la gestión. Análogamente el mercado de control de las sociedades provee incentivos amenazando a los malos gestores con la pérdida de sus puestos como consecuencia de una absorción o una batalla por la delegación.

3.5 CONTRATOS DE INCENTIVOS EXPLÍCITOS

En algunas situaciones, el seguimiento del comportamiento o la veracidad de los informes pueden ser en la práctica demasiado caros para merecer la pena. No obstante puede ser posible observar resultados y proveer incentivos al buen comportamiento deseado recompensando los buenos resultados.

Desafortunadamente son raras las correspondencias perfectas entre las acciones inobservables y sus resultados observados.

Con mucha frecuencia el comportamiento de la gente determina los resultados solo parcialmente y es posible aislar precisamente los efectos del comportamiento. Por ejemplo, las ventas totales de una empresa no solo dependen de los esfuerzos de los vendedores sino también de una variedad de factores, como el precio y la política publicitaria de la empresa, los precios y las promociones de la competencia y otras condiciones que afectan a las exigencias de los consumidores.

En consecuencia, recompensar los resultados hace que los ingresos de los vendedores dependan de factores aleatorios e incontrolables, encontrando un efecto similar cuando los resultados están totalmente determinados por el esfuerzo personal pero no son medidos con precisión sino que son estimados o medidos con un error aleatorio desconocido. Otra vez los ingresos quedan

sujetos a variaciones al azar.

- ✓ El problema de la distribución del riesgo

A la mayoría de la personas les disgusta que sus ingresos dependan de los factores aleatorios, tienen aversión al riesgo, y aceptarían antes un ingreso de menor cuantía determinada que otro, algo mayor en promedio sujeto a variaciones imprevisibles e incontrolables.

“Los riesgos creados por los contratos de incentivos son costosos para esta gente, que no estará tan bien con un ingreso con riesgos como lo estaría recibiendo la misma cantidad pero con certeza; en consecuencia, se le debe pagar más en promedio para convencerla de que acepte el riesgo. Desde el punto de vista del empresario, este ingreso extra es el coste de utilizar un sistema de pagos `por incentivos”²³.

Por otra parte, este coste puede reducir la eficiencia global representando, entonces, un coste real para la sociedad. Normalmente el empresario tolera mejor el riesgo y está en mejores condiciones que los empleados para aceptarlo.

En el caso extremo cuando el empresario es una sociedad anónima sólida y bien financiada, cuyos accionistas mantienen su patrimonio personal en carteras ampliamente diversificadas, puede suponerse que estos son neutrales al riesgo, fundamentalmente preocupados por los rendimientos esperados y virtualmente indiferentes a la variabilidad de los beneficios netos de la empresa, especialmente a las variaciones de la magnitud del pago por desempeño de un trabajador individual.

Ligar la paga de los trabajadores a su desempeño en el trabajo implica que una fuente de variaciones de las ganancias se transfiere de los propietarios a los empleados: cuando las cosas van bien, algunos de los rendimientos

²³ Milgrom Paul. Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Cap. 6. Ariel 1993

adicionales van a los trabajadores, y cuando van mal, el impacto sobre los propietarios es amortiguado por lo menores niveles del pago de incentivos.

Sin embargo, la transferencia de riesgo de los propietarios (que se preocupan poco por el riesgo y se benefician poco de su reducción) a los trabajadores (a quienes puede disgustar profundamente soportar el riesgo) implica el incremento de los costes totales de una dada cantidad de riesgo en el sistema.

✓ Costes del riesgo y beneficios de los incentivos

“Preparar contratos de incentivos eficientes supone balancear los costes de aceptar el riesgo con los beneficios del aumento de los incentivos. Aislar el salario de los trabajadores, con aversión al riesgo, de las variaciones del desempeño medido, minimiza los costes de la aceptación del riesgo, pero también elimina el incentivo monetario del desempeño”²⁴.

Trasladar el riesgo a los empleados refuerza sus incentivos porque su salario depende entonces de su actuación, pero también se aumentan los costes de la elevación del riesgo. El principio de la eficiencia sugiere que los contratos, cuando se cumplen, tenderán a ser eficientes, sujetos a la restricción impuesta por los problemas de cumplimiento y exigibilidad.

Una consecuencia de este análisis es que es ineficiente usar contratos que hagan soportar riesgos evitables a los empleados con aversión al riesgo, a menos que los contratos provean también incentivos útiles.

Por ejemplo: una empresa cuyos propietarios neutrales al riesgo desean hacer máximos sus beneficios y tiene problemas para motivar la productividad de los trabajadores de producción. Puesto que la preocupación de los propietarios son los beneficios, una posibilidad es proveer incentivos para todos ganando bonos de acuerdo a la rentabilidad. Esto expone a los trabajadores a variaciones en sus ingresos provenientes no solo de su propia productividad,

²⁴ Ibíd., Cap. 6

cualquiera que esta sea, sino también de todos los otros factores que afectando a los beneficios están mas allá de su control: los precios y la disponibilidad de los inputs, los esfuerzos de los vendedores, la bondad de las decisiones de los ejecutivos, las variaciones de las demanda y del tipo de interés que la empresa debe pagar por sus deudas, las acciones de la competencia.

En este caso, puede ser preferible usar un plan de incentivos basado no en los beneficios, sino en una medida directa de las contribuciones de los trabajadores individuales o de grupos de trabajadores, tales como el volumen del output, el numero de defectos o la cantidad de días de ausencia del trabajo.

Aunque estas medidas exponen a los trabajadores al riesgo, porque la productividad no está completamente bajo su control, lo aísla de los riesgos innecesarios.

La idea básica que se origina en los contratos de incentivos es alcanzar la compatibilidad de objetivos: un sistema de compensación adecuadamente diseñado hace que el comportamiento egoísta se aproxime al comportamiento deseado por el diseñador.

Alternativamente, un esquema de incentivos bien diseñado puede ser visto como un modo de eliminar el conflicto de intereses al alterar efectivamente los objetivos individuales, armonizándolos más estrechamente con los del diseñador.

No obstante, el comportamiento también puede ser modificado a través de diseño de las funciones, los programas de implicación de los empleados o la provisión de un mejor ambiente laboral, todo lo cual reduce las incomodidades del trabajo y disminuye los costes de su esfuerzo a los empleados.

3.5.1 Los Contratos de Incentivos como respuesta al Riesgo Moral

La combinación de seguros con las dificultades de vigilar las acciones y

verificar la información, puede entorpecer los incentivos individuales.

Tanto en la teoría como en la práctica, para la sociedad hay más alternativas disponibles que los extremos de asegurar un riesgo por completo o no asegurarlo en absoluto. Los contratos reales de seguros son también contratos de incentivos: tiene cláusulas que restringen y condicionan el pago de los siniestros a fin de proveer mejores incentivos que el seguro total, sin eliminar el núcleo esencial de la cobertura.

La cláusula de franquicia que es habitual en las pólizas de seguros contra robos e incendio de viviendas requiere que los titulares soporten una parte de las pérdidas que puedan sufrir a tiempo que los protege contra grandes pérdidas financieras. Las pólizas del ramo de salud exigen habitualmente que los asegurados paguen una fracción de los costes, con esto queda claro, los contratos de seguros están diseñados con suma atención por la necesidad de reducir el derroche causado por el riesgo moral.

Cuando se diseñan contratos de incentivos para los empleados de una empresa, existen problemas de riesgo moral similares. También aquí hay un balance a mantener entre la provisión de incentivos y la total supresión del riesgo. Proveer incentivos es deseable para que los empleados sean responsables de sus acciones, esto implica que la compensación de los empleados o sus futuras promociones deben depender de sus desempeños en los puestos asignados.

Hacer a los empleados responsables supone, normalmente, someterlos a cierto riesgo en sus rentas presentes y futuras. Puesto que la mayoría de la gente no le gusta absorber tales riesgos y normalmente está peor equipada para hacerlo que sus empleadores, hay un coste asociado a la provisión de incentivos. Los contratos eficientes equilibran los costes de soportar el riesgo con las ganancias de los incentivos que resultan de ello.

3.5.2 Fuentes de Aleatoriedad

Si los empleados estuvieran siempre en condiciones de actuar, como es requerido y si fuera fácil determinar si se han comportado como se suponía que debían hacerlo, hacer que la remuneración dependa del desempeño no generaría ningún coste por soportar riesgos.

“El empleado podría elegir si actúa adecuadamente o no; el comportamiento apropiado sería compensado según se haya acordado y el incorrecto podría, incluso, ser penalizado. Los mejores desempeños estarían asociados a mejores remuneraciones para compensar el esfuerzo adicional al que se exhorta al empleado, pero no habría riesgo en la remuneración puesto que los resultados estarían completamente bajo el control del empleado”²⁵.

En la mayoría de las situaciones reales, sin embargo, los intentos de imponer a los empleados sobre sus acciones los expone a riesgos porque raramente habrá medidas perfectas del comportamiento. Por ejemplo si se espera que el empleado de su opinión de experto en una materia, puede ser imposible determinar si su pronunciamiento está basado en la mejor información disponible con el mejor análisis posible, o si el empleado ha actuado en forma egoísta o engañosa. Cuando se busca el cuidado y el esfuerzo, puede ser igualmente imposible determinar si el empleado está haciendo lo que debiera o es negligente.

En este tipo de situaciones, aunque la calidad del esfuerzo o la exactitud de la información no pueden ser observadas en sí mismas, con frecuencia puede inferirse algo sobre ellas a partir de los resultados observados y la compensación basada en los resultados puede ser una forma eficaz de proveer incentivos. El trabajo a destajo es un ejemplo: en vez de vigilar directamente el empeño que el empleado pone, el empresario, simplemente, paga su resultado.

Sin embargo, frecuentemente los resultados son afectados por cosas fuera de control de los empleados, cosas que no tienen nada que ver con la inteligencia, la honradez o la diligencia con que el empleado haya trabajado.

²⁵ Ibíd. Cap. 7.

Las ventas de un restaurante puede ser mas bajas de los esperado, tal vez debido a la falta de creatividad del gerente de marketing en la promoción o a negligencia en la supervisión del personal, pero el bajo nivel puede deberse a otros factores: una obra vial en la inmediaciones pudo haber hecho que le local fuera menos accesible o la competencia pudo haber abierto un establecimiento cercano o el crecimiento de estos y otros factores.

De la misma forma, si se cae un avión puede deberse a un error del piloto o a deficiencias de mantenimiento o a un defecto de diseño en el propio avión o a la caída de un rayo o a error del control de tráfico aéreo. “Cuando las recompensas están basadas en resultados, la aleatoriedad incontrolable de estos supone rentas aleatorias para los empleados”²⁶.

Una segunda fuente de aleatoriedad aparece cuando se mide la actuación en si en lugar de los resultados, puesto que las medidas de evaluación del desempeño incluyen elementos subjetivos o aleatorios. Por ejemplo, la evaluación de un empleado puede depender de la percepción subjetiva que su supervisor tenga de las actitudes en el trabajo y en el comportamiento hacia los demás empleados.

Los trabajadores pueden ver a esta clase de evaluación como una fuente de riesgo, ya que está parcialmente basada en elementos que están fuera de su control. El desempeño de un trabajador puede ser evaluado por observaciones y controles esporádicos y estas observaciones aleatorias pueden no ser fiel reflejo de la calidad real del trabajo. En cualquier caso, la imperfecta evaluación del desempeño implica aleatoriedad en la compensación.

Una tercera fuente de aleatoriedad proviene de la posibilidad de que sucesos externos, fuera del control de los empleados, puedan afectar su capacidad para actuar según lo especificado.

²⁶ Ibíd. Cap. 7.

Los problemas de salud pueden reducir el vigor y la disposición al trabajo del empleado, las preocupaciones por la finanzas familiares pueden hacerle imposible concentrarse eficazmente en su tarea, o las condiciones climáticas o las del tráfico pueden hacer imposible el cumplimiento del horario previsto. Así la actuación, misma se vuelve aleatoria entonces también lo hace la compensación basada en la actuación. En consecuencia, hacer a los empleados responsables de sus acciones los somete a un riesgo.

Sería posible evitar a los empleados estos riesgos haciendo que su compensación sea fija, con independencia de su comportamiento o de sus resultados. Sin embargo, en ese caso los empleados tendrían pocos incentivos directos para desempeñar sus funciones más allá de lo estrictamente necesario, puesto que no hay recompensas al buen comportamiento ni castigos cuando es inadecuado. Los contratos eficaces establecen un equilibrio entre las ventajas de la provisión de incentivos y los costes de forzar a los empleados a aceptar los riesgos.

4 SEGUIMIENTO DEL ESTUDIO REALIZADO POR SEGUROS BOLÍVAR

Teniendo como punto de partida el trabajo realizado por Aon y el marco de referencia para brindar las soluciones necesarias al problema planteado, la Compañía Seguros Bolívar inicia su labor en el mes de Marzo de 2008 de la siguiente manera:

En primer lugar se hace una nueva distribución de oficinas teniendo en cuenta la ubicación geográfica de cada una de ellas y como se había dicho anteriormente Seguros Bolívar, Localidad MMB del “ACE”²⁷, área BancaSeguros queda como único responsable de las siguientes oficinas y se manejarán dentro del Banco Davivienda Red Bancafé con los siguientes códigos y metas para el producto Davida.

OFICINAS DAVIVIENDA RED BANCAFE		
COD OFICINAS	OFICINAS	META MENSUAL
0476	PASEO DEL COMERCIO	\$ 3,200,000
0477	CRA 34	\$ 1,600,000
0478	SOTOMAYOR	\$ 2,200,000
0479	SAN GIL	\$ 1,400,000
0480	SOCORRO	\$ 1,000,000
0482	CHIMITA	\$ 1,400,000
0483	PIEDECUUESTA	\$ 1,000,000
0484	BOULEVAR SANTANDER	\$ 1,400,000
0485	RIONEGRO	\$ 900,000
0486	BARBOSA	\$ 1,000,000
0487	CENTRO CCIAL ACRÓPOLIS	\$ 1,400,000
0488	CHARALA	\$ 600,000
0489	SUAITA	\$ 600,000
0490	OIBA	\$ 600,000
1462	BARRANCABERMEJA	\$ 1,400,000

Tabla 4. Nuevas Ofc. Davivienda Red Bancafé Sucursal B/manga

²⁷ACE: Área Comercial Especializada en Seguros de Vida Grupo

Para la asignación de las metas de cada oficina se tuvo en cuenta el potencial, la ubicación geográfica de la oficina, ya que podía ser rural o urbana y la cantidad de informadoras que hay dentro de ellas.

Las oficinas Urbanas son las oficinas que pertenecen al casco urbano de la ciudad y entre ellas tenemos a: Sotomayor, Cra 34, Paseo del Comercio, Boulevard Santander, y Acrópolis; los demás oficinas son rurales.

Adicionalmente a esto, existen una meta para la sucursal Bucaramanga, con proyección de ventas asignada para cada mes del año teniendo en cuenta que con el transcurso del tiempo las oficinas deben responder de la mejor manera al trabajo realizado por la Coordinadora de Zona y sobre esta proyección se realizara la medición del cumplimiento en producción de primas recaudadas.

PROYECCIONES DAVIDA	
MES	META
ENERO	\$ 9,982,000
FEBRERO	\$ 10,781,000
MARZO	\$ 11,859,000
ABRIL	\$ 13,282,000
MAYO	\$ 14,876,000
JUNIO	\$ 17,107,000
JULIO	\$ 19,673,000
AGOSTO	\$ 22,034,000
SEPTIEMBRE	\$ 24,238,000
OCTUBRE	\$ 26,661,000
NOVIEMBRE	\$ 28,794,000
DICIEMBRE	\$ 30,234,000
TOTAL AÑO	\$ 229,521,000

Tabla 5. Proyección de Ventas para 2008

Teniendo claro el sujeto sobre el cual se debe actuar, la Coordinadora de Zona encargada inicia su labor con capacitaciones sobre el producto Davida. Esto indica que aunque algunas informadoras ya conocían sobre el producto se les

dan las mejores indicaciones para la venta²⁸, ya que la intención no era hacer la colocación del producto a la fuerza si no una relación costo beneficio para el cliente.

Con el manejo del producto Davida por cada una de las informadoras se realiza un lanzamiento a nacional de la nueva papelería para la venta del Seguro, póliza más fácil de diligenciar porque en Banca el tiempo se debe optimizar de la mejor manera. (Ver Anexo1)

En el mes de Marzo se lanza el concurso para las informadoras a nivel nacional, este concurso cuenta las bonificaciones necesarias para motivar las ventas del producto.

4.1 CONCURSO DAVIDA

Condiciones generales: El concurso se medirá y se liquidará de acuerdo a Sucursales y Oficinas.

A los informadores se le medirá sobre el recaudo de nuevos negocios, para el producto se estipulan cuatro (4) opciones de valor asegurado: Valores asegurados por \$25 millones de pesos, \$30 millones de pesos, \$50 millones de pesos y \$70 millones de pesos; las formas de recaudo de Primas son: Semestral o Anual

La periodicidad del Concurso es mensual, desde primer día hasta el último día del mes vigente y en él se tiene en cuenta el cumplimiento de la informadora y de la Oficina.

- **INCENTIVOS INFORMADORES OFICINAS**

Para todos los informadores se pagará por valor de las primas recaudadas, teniendo en cuenta los porcentajes de cumplimiento personales y de la oficina. La meta mínima de recaudo mensual por informador es de \$520.000 pesos.

²⁸ Capacitación sobre Venta Consultiva. Una nueva forma de vender

Tabla de Rango y valores Personales

Valores Personales (META INFORMADOR \$520.000)

RANGO	% SOBRE PRIMA RECAUDADA
0% - 99%	12.5 %
100% - en adelante	19 %

Es decir si la informadora se encuentra dentro del rango 0% y 99% se le pagara el 12.5% de las primas recaudadas, pero si la informadora cumple del 100% en adelante se le pagara el 19% de las primas recaudadas.

Si la informadora y la Oficina cumplen la meta asignada se les pagara un porcentaje adicional:

RANGO	% SOBRE PRIMA RECAUDADA
100% - 150%	22%
151% - 200%	28%
201% en adelante	32%

Entonces si la informadora y la oficina cumplen entre 100% y 150% se les pagara el 22% sobre primas recaudadas, si cumplen entre 151% y 200% se pagara el 28% sobre primas recaudadas y si cumplen al 201% se les pagara el 32% sobre primas recaudadas.

De esta manera lo que se busca es el trabajo en equipo dentro de cada oficina ya que a mayor cumplimiento de meta de oficina, mayor será la bonificación que recibirán en su salario.

Adicionalmente se les pagara un incentivo sobre las primas recaudadas dependiendo del medio de recaudo de la póliza, es decir:

- Si la venta es anual y con tarjeta de crédito se multiplica el valor de la prima por 1.75 y al valor resultante se le aplica el porcentaje de

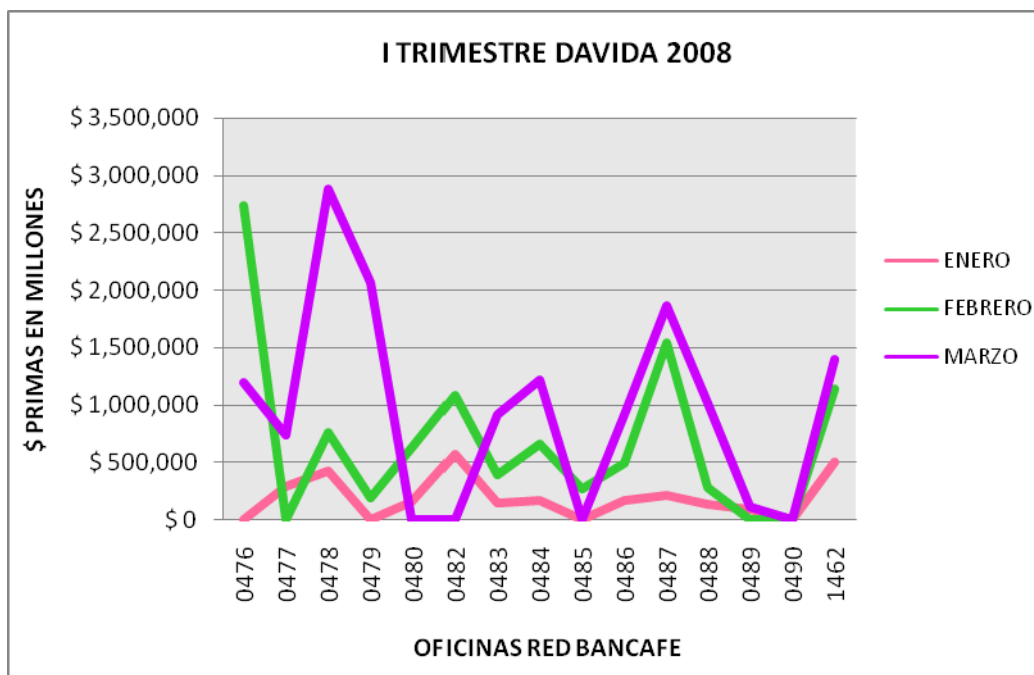
cumplimiento de la oficina detallado anteriormente y el resultado de esta operación será las bonificaciones del salario

- Si la venta es anual y con cuenta ya sea de ahorro o corriente, se multiplica el valor de la prima por 1.60 y al resultante se le aplica el porcentaje de cumplimiento de la oficina y se realiza lo descrito antes
- Y si la venta es semestral independientemente de que sea con tarjeta de crédito ó cuenta de ahorro ó cuenta corriente se multiplica el valor de prima por 1.00 y al valor resultante se le aplica el porcentaje de cumplimiento de la oficina.

Con estas bonificaciones lo que se pretende es que las informadoras vendan las pólizas con primas anuales ya que estas les genera el mayor incentivo para su salario y para la Compañía también es un beneficio porque afecta positivamente la cartera y la conservación de los clientes.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

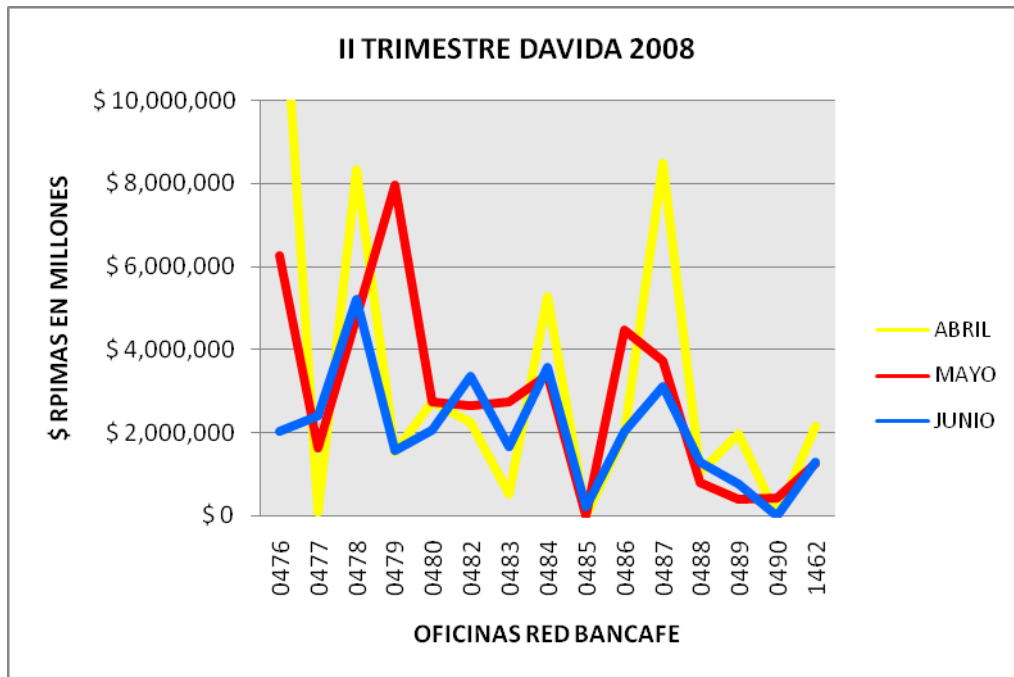
Para el primer trimestre del año, se puede notar según la Gráfica 3 que se continua con las tendencia del año anterior, con bajos resultados, con un incumplimiento del 100% de las oficinas, aunque vale la pena destacar que en los meses de Febrero y Marzo (Ver Anexo 2) las ventas aumentaron un poco pero no alcanzaron para cubrir el meta estipulada para el I Trimestre llegando solo a un cumplimiento del 46% de la meta por oficina.



Gráfica 3. Comportamiento Oficinas Red Bancafe I Trimestre

También se puede decir que las primas vendidas fueron muy bajas, teniendo como límite superior \$2.886.800 en primas recaudadas y límite inferior \$0, demostrando la poca agresividad comercial de las informadoras, el enfoque de venta del producto y manteniendo la forma de recaudo semestral.

Para el II semestre del año en curso los resultados se muestran diferentes, esto quiere decir que los cambios presentados en la papelería del producto, las capacitaciones realizadas sobre el mismo, el seguimiento cotidiano a cada una de las oficinas, el refuerzo comercial a las informadoras ha generado los resultados esperados por todos.



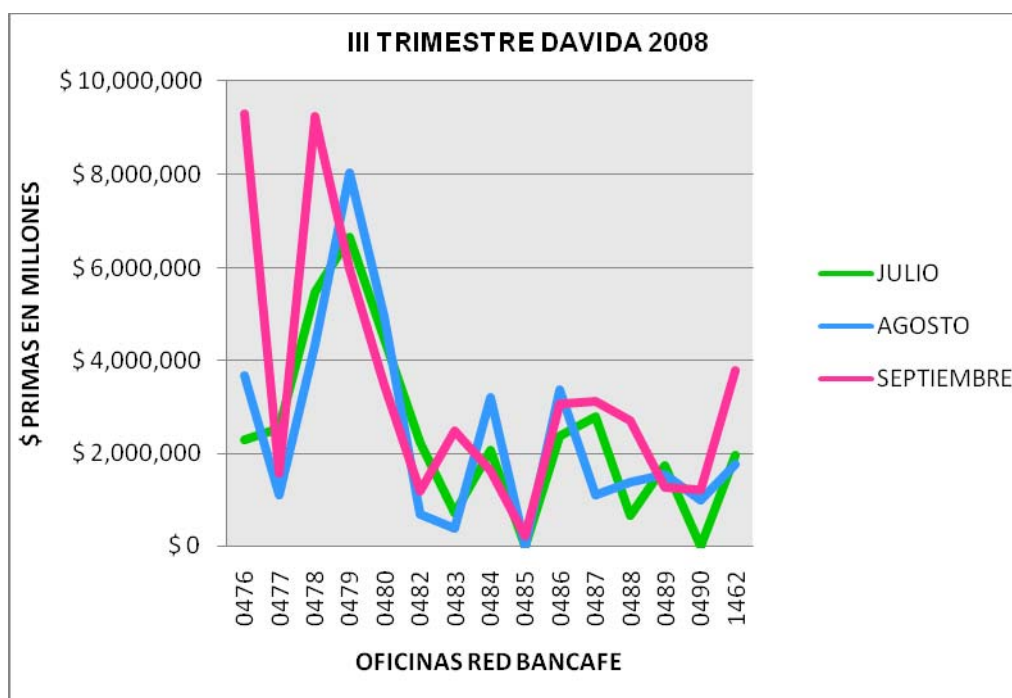
Gráfica 4. Comportamiento Oficinas Red Bancafé II Trimestre 2008

En primer lugar se puede notar el cumplimiento del 80% de las oficinas,(Ver Anexo 3), un aumento en las primas bastantes notable llegando un recaudo de \$124.637.910 millones de pesos en el trimestre, un aumento del 454% en comparación al trimestre anterior, esto indica que las informadoras han cambiado la forma de recaudo en la venta del producto de semestral a anual; ya no venden cantidad de pólizas sino calidad de pólizas de vida que generen beneficios tanto para el cliente, como para ellas misma y en general para las Compañías Seguros Bolívar y Davivienda Red Bancafé.

También se hace visible que oficinas como Rionegro (0485) y Oiba (0490) necesitan mucha atención porque no llegan al cumplimiento ni del 50% (Ver Anexo 3), estas oficinas son casos particulares porque no han contado con la plataforma de personal constantemente y las que están en estos momentos se encuentra en capacitación, por eso se estará atento a presentar cambios positivos.

En el tercer trimestre del año los resultados siguen mejorando, la tendencia del cumplimiento de metas se mantiene (Ver Anexo 4), porque de las 15 oficinas que se manejan en la Red Bancafé, 10 oficinas están por encima del 150% en

cumplimiento, 3 se encuentran entre el 100% y el 150% de cumplimiento y solo 2 aún no cumplen la meta.

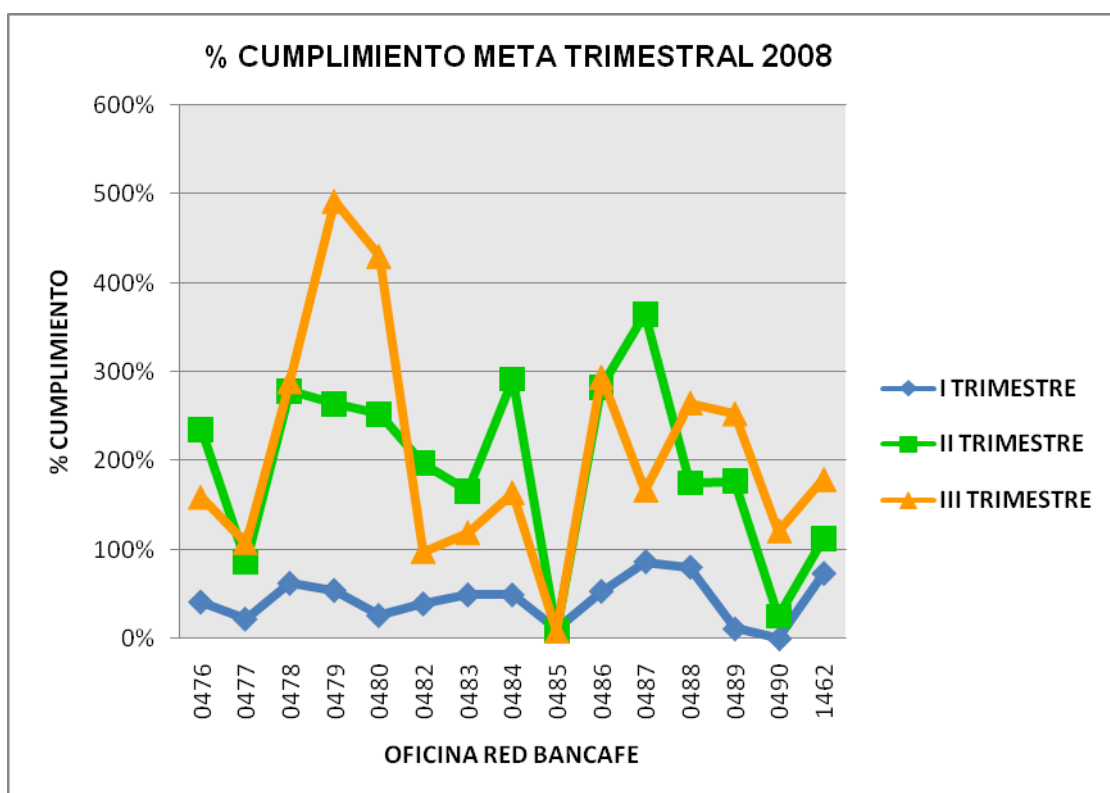


Gráfica 5. Comportamiento Oficinas Red Bancafe III Trimestre 2008

Según la Gráfica 5, el valor de las primas recaudadas en los meses de Agosto y Septiembre ha ido aumentando en comparación al mes de Julio, este crecimiento se debe a la labor de la fuerza comercial de las Informadoras porque tiene un mejor manejo del producto, han abierto nuevos mercados y han colocado mayor calidad de pólizas.

Estos resultados se deben al buen comportamiento del producto Davida en oficinas como San Gil (0479) con recuado en primas en el trimestre de \$20.681 millones de pesos, Sotomayor (0478) con recuado en primas de \$19.064 millones de pesos, Paseo del Comercio (0476) con recuado en primas de \$15.284 millones de pesos y bastante importante la labor realizada en Charala (0488) ya que es una oficina rural, con un solo informador, cumpliendo todos los meses con la meta asignada y presentado en el III trimestre un recuado en primas de \$4.776.400 millones de pesos con un crecimiento del 66% en comparación al trimestre anterior.

En el Gráfica 6 se ratifican los resultados anteriores, se nota que el I Trimestre del año los cumplimientos de las metas de las oficinas estuvieron por debajo del 100%, en el II Trimestre se nota el repunte de algunas oficinas tales como Acrópolis (0487) con un cumplimiento del 365% de la meta asignada para el trimestre, seguida de Boulevard Santander (0484) con el 292% y Barbosa (0486) con el 283% de la meta. Todos estos resultados se deben a la buena actitud de las informadoras, al trabajo en equipo realizado en cada oficina y al trabajo constante y dedicado por parte de la Seguros Bolívar.



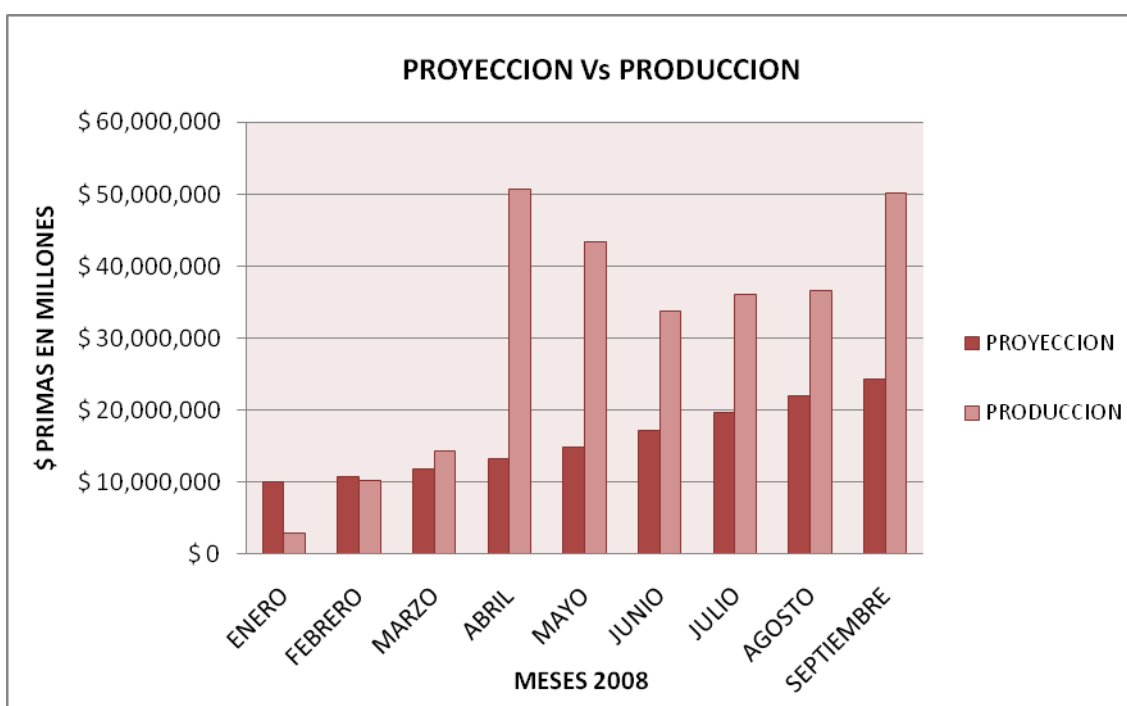
Gráfica 6. % Porcentaje de Cumplimiento de Metas Trimestrales Davida 2008

En el III Trimestre son más positivos los resultados y las oficinas que están liderando el producto se siguen manteniendo en su ranking, es importante destacar la evolución de la oficina San Gil (0479) al pasar de 54% de cumplimiento del I Trimestre al 264% en el II Trimestre y para el III Trimestre el valor sorprendió, 492% de cumplimiento de meta; comportamiento generado también por oficinas como Socorro (0480), Barbosa (0486) y Oiba(0490). Estos cumplimientos desde luego se ven reflejados en el valor de las primas recudadas, pues se pasó de recudar en el I Trimestre \$27.414.400 millones

de pesos a \$122.769.000 millones de pesos en el III Trimestre, esto muestra un crecimiento del 95.3% en seis meses bastante significativo el resultado.

Según los resultados anteriores el comportamiento del proyecto es positivo, se ha obtenido lo que se esperaba, el cumplimiento del 86% de las oficinas, liderando este cumplimiento las oficinas rurales; se ha aumentado el valor de primas recaudadas lo cual ha generado los ingresos esperados por Seguros Bolívar y el Banco Davivienda Red Bancafé.

Observando la Gráfica 7 se confirma lo anterior, los ingresos esperados por las compañías se han cumplido ya que las producciones han superado las proyecciones para cada mes del año 2008 a partir del mes de marzo.



Gráfica 7. Cumplimiento Proyecciones 2008

Aunque el año no ha terminado se tiene un cumplimiento de proyección en estos momentos del 121%, lo que representa en primas recaudadas un valor de \$277.821.310 millones de pesos.

Se espera que en último trimestre de este año la producción de Davida siga creciendo o se mantenga constante, es bueno rescatar que la tendencia de

crecimiento de este producto se ha mantenido debido a las bonificaciones que reciben las informadoras, al trabajo en equipo realizado por parte de Seguros Bolívar, a las constantes capacitaciones y seguimientos del producto, trayendo como resultado la optimización del beneficio para todos.

5 REFLEXIONES FINALES

- El conjunto de transformaciones económicas, sociales y legales sucedidas en nuestro país ha conformado un escenario favorable para la implantación de relaciones entre entidades bancarias y aseguradoras. La relación que se ha desarrollado en el campo operativo, en el comercial, financiero y de negocios. En concreto se le reconoce una complementariedad entre el canal bancario y la distribución de seguros que se beneficia de las ventajas de esta red comercial bancaria.
- La incorporación del seguro en la organización bancaria tiene como base el capital tecnológico. La disposición del capital tecnológico para el área aseguradora permite un apoyo eficaz en su desarrollo operativo y comercial. En este sentido, la plataforma tecnológica deber ser consistente en ambas áreas, de forma que cuando diseñe la estrategia referida a dicha plataforma se contemplen las problemáticas específicas tanto del área aseguradora como bancaria. La tecnología se debe convertir como un activo específico bancario al proceso asegurador con la idea de lograr ventajas competitivas.
- Utilización de técnicas de ventas, tales como la actitud de los empleados del banco, sobre todo si se incentivan las ventas, la publicidad del producto asegurador en las propias oficinas dispuestas estratégicamente, tanto en el interior como en el exterior de la sucursal bancaria; la información mediante folletos; publicidad de determinados productos aseguradores remitidos en extractos bancarios generan la estrategia para la venta del producto.
- En definitiva, la BancaSeguros es un proceso de integración que se desarrolla en el ámbito de la producción y distribución del seguro y tiene presentes los recursos e interrelaciones tangibles e intangibles entre

entidades bancarias y aseguradoras. Entre estos recursos se considera como fundamentales la información sobre el cliente, los recursos físicos y humanos, las transferencias de conocimiento y/o habilidades, técnicas comerciales o de comercialización, las tecnologías existentes en el proceso de producción y el propio canal comercial. Se trata de un modelo en el que la entidad bancaria modifica la naturaleza de sus transacciones y mejora la competitividad del seguro.

6 BIBLIOGRAFÍA


- ✓ MILGROM, Paul. Economía, Organización y Gestión de la Empresa. Ariel, 1993.
- ✓ SARMIENTO LOTERA, Rafael. Cuadernos Latinoamericanos de Administración.
- ✓ MACHO, Inés. Teoría de los Incentivos y los Contratos. 1997
- ✓ RUEDA, Manuel Guillermo. La BancaSeguros en Colombia. En Revista Fasecolda; N° 89 (Jul.-Sep. 1998).
- ✓ GALVIS DE MOLINA, Sonia. La venta de seguros en instituciones financieras En: Revista Fasecolda; N° 78(Dic.1995)
- ✓ COOPERS Y LYBRAND. Bancassurance claves para el éxito: estudio sobre políticas y prácticas de las instituciones financieras europeas.2007.
- ✓ ESTEO CALVO, Jose Luis. Agentes y BancaSeguros. Marzo 2003
- ✓ BERGES LOBERA, Angel. El seguro en la moderna teoría financiera.1994
- ✓ www.fasecolda.com
- ✓ www.segurosbolivar.com
- ✓ INFORME DE VENTAS. Seguros Bolívar, Bucaramanga, 2007, Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo.

- ✓ INFORME COMERCIAL DAVIVIENDA RED BANCAFÉ. Bucaramanga, 2007, Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo.


- ✓ INFORME DE VENTAS, Aon Affinity Colombia, 2007,2008, Enero, Febrero.

7 ANEXOS

ANEXO 1. NUEVA PÓLIZA DAVIDA



SEGUROS BOLÍVAR



DAVIVIENDA

SOLICITUD - CERTIFICADO INDIVIDUAL DE SEGUROS DE VIDA GRUPO

No. solicitud / certificado

1590678

No. Póliza

▶ Davivienda GR-50000

▶ Evento Libranza GR-144751

Tomador BANCO DAVIVIENDA S.A.		Producto 721	Localidad	Código funcionario	Código oficina venta
Periodicidad pago ▶ Anual ▶ Semestral	Tipo de cuenta ▶ Ahorro ▶ Corriente ▶ Tarjeta de crédito	No. cuenta o tarjeta de crédito			Fecha de vencimiento T.C.

Nombre del asegurado principal		Fecha de nacimiento	Tipo de documento ▶ C.C. ▶ C.E. ▶ T.I.	No. Documento de identidad
Sexo ▶ F ▶ M	Ocupación	Nombre EPS	Nombre medicina prepagada	Teléfono oficina
Teléfono residencia	Ciudad	Departamento	Dirección	

Nombre del cónyuge (segundo asegurado)		Tipo de documento ▶ C.C. ▶ C.E. ▶ T.I.	No. Documento de identidad	Fecha de nacimiento
Sexo ▶ F ▶ M	Ocupación	Teléfono oficina		

Certificamos

1. Que el Tomador tiene contratada con la Compañía de Seguros Bolívar S.A., la póliza de seguro anotada arriba.

2. Que la Compañía de Seguros Bolívar S.A., aceptará la inclusión en ella de la(s) persona(s) a quien(es) como asegurado(s) se expide este certificado, siempre que su diligenciamiento sea el correcto y no se origine devolución del documento y se haya pagado la primera prima. La Compañía de Seguros Bolívar S.A., se reserva el derecho de aceptación individual de cada solicitante para lo cual tendrá un plazo según lo establecido en la cláusula quinta de las condiciones generales de la póliza, de quince (15) días a partir de la fecha de recibo de este documento, para notificar al Tomador la no aceptación en el (los) seguro(s) del (los) solicitante(s) a cuyo nombre se expide la presente Solicitud - Certificado.

> Valor asegurado tanto para el principal como para el cónyuge

Amparos	Opción 24 ▶	Opción 28 ▶	Opción 29 ▶	Opción 30 ▶
Vida	\$25.000.000	\$30.000.000	\$50.000.000	\$70.000.000
Indemnización adicional por muerte accidental con beneficios por desmembración	\$25.000.000	\$30.000.000	\$50.000.000	\$70.000.000
Incapacidad total y permanente	\$25.000.000	\$30.000.000	\$50.000.000	\$70.000.000

De común acuerdo entre las partes queda establecida la vigencia del presente contrato así: Fecha de expedición y vigencia desde a las 4:00 PM.
Vigencia hasta a las 4:00 PM.

> Beneficiarios asegurado principal

Nombre del beneficiario	Parentesco	Calidad	%
		Libre	
		Libre	
		Libre	

> Beneficiarios cónyuge (segundo asegurado)

Nombre del beneficiario	Parentesco	Calidad	%
		Libre	
		Libre	
		Libre	

Amparos	Asegurado	Edad	Prima (\$)
Vida, muerte accidental y beneficios por desmembración, incapacidad total y permanente	Asegurado principal		
	Cónyuge (segundo asegurado)		
Prima total \$			

Autorización de descuento:

Como asegurado de la póliza de grupo por el valor del seguro anotado en la presente Solicitud - Certificado: Autorizo al Tomador para que según la periodicidad de pago señalada en esta solicitud haga el cargo a mi cuenta de ahorro, cuenta corriente o tarjeta de crédito citada, de acuerdo con mi edad, según la tabla de primas. Para tal fin, me obligo a mantener disponibles, en dicha cuenta, los fondos suficientes para cubrir el importe de la prima.

Importante: La declaración de asegurabilidad forma parte integral del contrato de seguro. La presente Solicitud - Certificado no tendrá validez alguna hasta tanto la declaración de asegurabilidad del asegurado principal y su cónyuge, si se asegura, haya sido suscrita en forma completa y veraz para evitar sanciones de nulidad.

Así mismo, la Compañía de Seguros Bolívar S.A. limitará su responsabilidad cuando se suscriban pólizas de seguros de vida tomadas por un mismo asegurado bajo esta misma modalidad, hasta un valor asegurado acumulado (vida + muerte accidental) máximo de \$ 140.000.000.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

> Declaración de asegurabilidad

En mi calidad de Asegurado Principal en nombre propio y en representación de mi cónyuge, con quien actualmente convivo, si se asegura, declaro que:

1. No hemos sufrido ni sufrimos actualmente dolencias tales como: enfermedades congénitas, enfermedades del corazón y/o enfermedades de las arterias, VIH-Sida, tensión arterial alta, cáncer, diabetes, hepatitis B; enfermedad crónica del hígado y/o riñón, enfermedades neurológicas, psiquiátricas o pulmonares, lupus, várices en el esófago, trombosis, derrame cerebral, tromboflebitis, enfermedades de la sangre, enfermedades del páncreas o transplantes
2. No hemos sido sometidos ni se nos han programado tratamientos o intervenciones quirúrgicas en razón a las enfermedades anunciadas anteriormente o de dolencia directamente relacionadas con ellas, en forma casual o consecencial.
3. En la actualidad no sufrimos síntomas, enfermedades crónicas o adicciones que puedan incidir sobre nuestro estado de salud.
4. No tenemos limitación física ni mental alguna.
5. Tanto nuestras actividades y ocupaciones como nuestro trabajo han sido y son lícitas y las hemos ejercido y ejercemos dentro de los marcos legales. No hemos sido sindicados ni condenados por la justicia penal.

Reitero que lo manifestado en esta declaración es verídico y que tengo el conocimiento de que cualquier falta a la verdad es causal de nulidad de este seguro. De conformidad con lo estipulado en el Artículo 34 de la ley 23 de 1981, autorizo expresamente a la Compañía de Seguros Bolívar S.A. para tener acceso a nuestra historia clínica y a todos aquellos datos que en ella se registren o lleguen a ser registrados y a obtener copia de ese documento y de sus anexos y para compartir, reportar, procesar, solicitar, suministrar o divulgar a cualquier entidad legalmente autorizada para manejar o administrar base de datos, con las entidades del sector financiero, asegurador y con las demás entidades subordinadas o controladas de Sociedades Bolívar S.A. toda nuestra información personal que reposa en sus archivos para propósitos comerciales, con el fin de recibir una atención integral como cliente de esta última. Este mandato especial quedará vigente aún después de nuestro fallecimiento, atendiendo lo dispuesto en los Artículos 2195 del Código Civil y 1284 del Código de Comercio.

Importante:

- No firme sin antes leer y entender el contenido del presente documento.
- Si usted falta a la verdad al suscribir la presente Declaración, el contrato de seguro será nulo. (Artículos 1058 y 1158 del Código del Comercio).
- No firme sin antes recibir el clausulado.

Si alguna de las circunstancias enunciadas en este documento no corresponde exactamente a su situación o estado de salud, absténgase de firmar y solicite mayor información: usted puede acceder al seguro mediante otros procedimientos. Comuníquese con nuestra Red 322 al 01-8000-123-322, desde teléfonos móviles #322 o con su asesor de seguros.

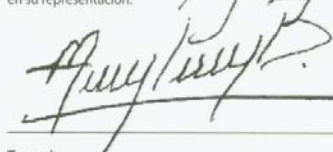
Asegurado principal
C.C. No.



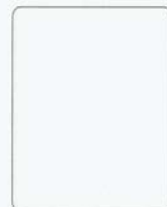
Representante legal
Compañía de Seguros Bolívar S.A.

Cónyuge
C.C. No.

Nota: si el cónyuge no se encuentra presente, el asegurado principal puede firmar por poder en su representación.



Tomador
Representante legal
Banco Davivienda S.A.



Huella índice derecho
del asegurado principal

Av. El Dorado No. 68B-31 A.A. 4421
Conmutador: 341 0077 • Fax 283 0799
Nit 860.002.503-2 • www.segurosbolivar.com
Bogotá D.C., Colombia.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001-2000



ANEXO 2. INFORME I TRIMESTRE DAVIDA RED BANCAFÉ 2008

INFORME I TRIMESTRE DAVIDA 2008								
	OFICINAS		ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	META TRIMESTRAL	I TRIM % CUM
0476	PASEO DEL COMERCIO	\$ 3,200,000	\$ 0	\$ 2,739,100	\$ 1,191,900	\$ 3,931,000	\$ 9,600,000	41%
0477	CRA 34	\$ 1,600,000	\$ 292,100	\$ 0	\$ 739,900	\$ 1,032,000	\$ 4,800,000	22%
0478	SOTOMAYOR	\$ 2,200,000	\$ 426,800	\$ 755,100	\$ 2,886,800	\$ 4,068,700	\$ 6,600,000	62%
0479	SAN GIL	\$ 1,400,000	\$ 0	\$ 194,200	\$ 2,065,100	\$ 2,259,300	\$ 4,200,000	54%
0480	SOCORRO	\$ 1,000,000	\$ 156,300	\$ 626,600	\$ 0	\$ 782,900	\$ 3,000,000	26%
0482	CHIMITA	\$ 1,400,000	\$ 573,500	\$ 1,085,200	\$ 0	\$ 1,658,700	\$ 4,200,000	39%
0483	PIEDRECUESTA	\$ 1,000,000	\$ 151,300	\$ 391,700	\$ 913,800	\$ 1,456,800	\$ 3,000,000	49%
0484	BOULEVAR SANTANDER	\$ 1,400,000	\$ 164,300	\$ 659,700	\$ 1,215,800	\$ 2,039,800	\$ 4,200,000	49%
0485	RIONEGRO	\$ 900,000	\$ 0	\$ 272,800	\$ 0	\$ 272,800	\$ 2,700,000	10%
0486	BARBOSA	\$ 1,000,000	\$ 173,200	\$ 497,500	\$ 919,400	\$ 1,590,100	\$ 3,000,000	53%
0487	CENTRO CCIAL ACROPOLIS	\$ 1,400,000	\$ 217,300	\$ 1,541,300	\$ 1,873,100	\$ 3,631,700	\$ 4,200,000	86%
0488	CHARALA	\$ 600,000	\$ 139,500	\$ 274,000	\$ 1,022,100	\$ 1,435,600	\$ 1,800,000	80%
0489	SUAITA	\$ 600,000	\$ 91,300	\$ 0	\$ 115,000	\$ 206,300	\$ 1,800,000	11%
0490	OIBA	\$ 600,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1,800,000	0%
1462	BARRANCABERMEJA	\$ 1,400,000	\$ 510,500	\$ 1,144,300	\$ 1,393,900	\$ 3,048,700	\$ 4,200,000	73%
TOTAL PRIMAS RECAUDADAS			\$ 2,896,100	\$ 10,181,500	\$ 14,336,800	\$ 27,414,400	\$ 59,100,000	46%

ANEXO 3. INFORME II TRIMESTRE DAVIDA RED BANCAFÉ 2008

INFORME II TRIMESTRE DAVIDA 2008								
OFICINAS			ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	META TRIMESTRAL	II TRIM % CUM
0476	PASEO DEL COMERCIO	\$ 3,200,000	\$ 14,239,655	\$ 6,254,000	\$ 2,021,900	\$ 22,515,555	\$ 9,600,000	235%
0477	CRA 34	\$ 1,600,000	\$ 88,300	\$ 1,635,300	\$ 2,412,400	\$ 4,136,000	\$ 4,800,000	86%
0478	SOTOMAYOR	\$ 2,200,000	\$ 8,339,930	\$ 4,778,900	\$ 5,207,700	\$ 18,326,530	\$ 6,600,000	278%
0479	SAN GIL	\$ 1,400,000	\$ 1,549,000	\$ 7,967,700	\$ 1,573,900	\$ 11,090,600	\$ 4,200,000	264%
0480	SOCORRO	\$ 1,000,000	\$ 2,762,160	\$ 2,733,900	\$ 2,071,600	\$ 7,567,660	\$ 3,000,000	252%
0482	CHIMITA	\$ 1,400,000	\$ 2,251,785	\$ 2,666,100	\$ 3,347,400	\$ 8,265,285	\$ 4,200,000	197%
0483	PIEDRECUESTA	\$ 1,000,000	\$ 534,600	\$ 2,763,100	\$ 1,667,900	\$ 4,965,600	\$ 3,000,000	166%
0484	BOULEVAR SANTANDER	\$ 1,400,000	\$ 5,288,630	\$ 3,390,600	\$ 3,583,900	\$ 12,263,130	\$ 4,200,000	292%
0485	RIONEGRO	\$ 900,000	\$ 0	\$ 0	\$ 207,000	\$ 207,000	\$ 2,700,000	8%
0486	BARBOSA	\$ 1,000,000	\$ 1,982,880	\$ 4,493,300	\$ 2,021,900	\$ 8,498,080	\$ 3,000,000	283%
0487	CENTRO CCIAL ACROPOLIS	\$ 1,400,000	\$ 8,483,685	\$ 3,732,600	\$ 3,101,600	\$ 15,317,885	\$ 4,200,000	365%
0488	CHARALA	\$ 600,000	\$ 1,038,800	\$ 810,900	\$ 1,307,900	\$ 3,157,600	\$ 1,800,000	175%
0489	SUAITA	\$ 600,000	\$ 1,979,655	\$ 413,700	\$ 784,800	\$ 3,178,155	\$ 1,800,000	177%
0490	OIBA	\$ 600,000	\$ 0	\$ 441,000	\$ 0	\$ 441,000	\$ 1,800,000	25%
1462	BARRANCABERMEJA	\$ 1,400,000	\$ 2,154,530	\$ 1,272,700	\$ 1,280,600	\$ 4,707,830	\$ 4,200,000	112%
TOTAL PRIMAS RECAUDADAS			\$ 50,693,610	\$ 43,353,800	\$ 30,590,500	\$ 124,637,910	\$ 59,100,000	211%

ANEXO 4. INFORME III TRIMESTRE DAVIDA RED BANCAFÉ 2008

INFORME III TRIMESTRE DAVIDA 2008								
OFICINAS			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL	META TRIMESTRE	III TRIM % CUM
0476	PASEO DEL COMERCIO	\$ 3,200,000	\$ 2,301,000	\$ 3,678,900	\$ 9,304,300	\$ 15,284,200	\$ 9,600,000	159%
0477	CRA 34	\$ 1,600,000	\$ 2,532,300	\$ 1,100,700	\$ 1,552,900	\$ 5,185,900	\$ 4,800,000	108%
0478	SOTOMAYOR	\$ 2,200,000	\$ 5,468,400	\$ 4,334,700	\$ 9,261,500	\$ 19,064,600	\$ 6,600,000	289%
0479	SAN GIL	\$ 1,400,000	\$ 6,659,600	\$ 8,036,800	\$ 5,985,100	\$ 20,681,500	\$ 4,200,000	492%
0480	SOCORRO	\$ 1,000,000	\$ 4,479,800	\$ 4,938,900	\$ 3,486,100	\$ 12,904,800	\$ 3,000,000	430%
0482	CHIMITA	\$ 1,400,000	\$ 2,241,000	\$ 681,800	\$ 1,181,800	\$ 4,104,600	\$ 4,200,000	98%
0483	PIEDRECUESTA	\$ 1,000,000	\$ 716,800	\$ 386,500	\$ 2,476,800	\$ 3,580,100	\$ 3,000,000	119%
0484	BOULEVAR SANTANDER	\$ 1,400,000	\$ 2,065,900	\$ 3,202,900	\$ 1,631,500	\$ 6,900,300	\$ 4,200,000	164%
0485	RIONEGRO	\$ 900,000	\$ 0	\$ 0	\$ 207,000	\$ 207,000	\$ 2,700,000	8%
0486	BARBOSA	\$ 1,000,000	\$ 2,368,100	\$ 3,373,700	\$ 3,065,800	\$ 8,807,600	\$ 3,000,000	294%
0487	CENTRO CCIAL ACRÓPOLIS	\$ 1,400,000	\$ 2,794,600	\$ 1,107,100	\$ 3,126,000	\$ 7,027,700	\$ 4,200,000	167%
0488	CHARALA	\$ 600,000	\$ 673,000	\$ 1,389,800	\$ 2,713,600	\$ 4,776,400	\$ 1,800,000	265%
0489	SUAITA	\$ 600,000	\$ 1,732,000	\$ 1,557,300	\$ 1,268,600	\$ 4,557,900	\$ 1,800,000	253%
0490	OIBA	\$ 600,000	\$ 0	\$ 987,500	\$ 1,197,800	\$ 2,185,300	\$ 1,800,000	121%
1462	BARRANCABERMEJA	\$ 1,400,000	\$ 1,955,500	\$ 1,762,300	\$ 3,783,300	\$ 7,501,100	\$ 4,200,000	179%
TOTAL PRIMAS RECAUDADAS			\$ 35,988,000	\$ 36,538,900	\$ 50,242,100	\$ 122,769,000	\$ 59,100,000	208%