

CÓMO HACER MÁS ATRACTIVA UNA FIRMA EN UN PAÍS EN CRISIS: CASO ALLIANZ-AGF- COLSEGUROS



RESEÑA HISTÓRICA

Como consecuencia del proceso de apertura en la economía colombiana, el sector asegurador presenta cambios que se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- Una fuerte caída en los precios en 1990 y 1991, como consecuencia de la libre competencia.
- Cambios en la modalidad de contratación de la fuerza de ventas de las compañías de seguros. La Ley 50 de 1990 creó la figura de los agentes independientes, lo que le permite una reducción de la carga laboral para las compañías de seguros.
- Algunas fusiones en compañías de seguros y en sociedades de capitalización, como respuesta a la necesidad de una mayor eficiencia.
- Aumento en el patrimonio de las empresas como consecuencia de la introducción del margen de solvencia.
- Aumento en la inversión extranjera por parte de las compañías que se encontraban en el país antes del proceso, y compra por parte de inversionistas institucionales de compañías con capital nacional¹.



La tendencia del país en los últimos cinco años es a la producción de cerca de cien alianzas, fusiones y adquisiciones entre empresas colombianas medianas y grandes, y grandes jugadores internacionales, no obstante la predicción de los expertos en el sentido de que la inversión extranjera en Colombia se iba a acabar. En nuestro país se presentan fusiones, alianzas y adquisiciones (estrategias expansivas) y no se sabe exactamente qué ha pasado con dichos procesos, qué consecuencias implican, si han sido exitosas o no; razón por la cual se quiere recopilar y documentar información, tomando como caso de estudio la alianza entre Colseguros y Allianz-AGF.

Es claro que en Colombia el entorno es cada día más complejo para que los inversionistas extranjeros se fijen en empresas en las cuales quieran invertir, razón por la cual es relevante hacer caer en la cuenta que el caso de la adquisición de la aseguradora COLSEGUROS por parte de Allianz-AGF se podría tomar como un contra-ejemplo al común denominador de la no inversión extranjera en el país, dado que toda la negociación se dio en un momento en que el país iniciaba un proceso de negociación con los grupos subversivos, y por ende el orden público era muy complejo, además el entorno económico vislumbraba una gran recesión económica.

Con base en el análisis que se les efectuó a los factores relevantes que participaron en el proceso de la alianza, se puede comprobar hipótesis planteadas del éxito o fracaso del proceso y documentar la alianza estratégica con una empresa internacional, con el objeto de vislumbrar un posible camino para la realización de una fusión exitosa de las estructuras y culturas corporativas, y ratificar la necesidad de acceder a mercados globales aprovechando las ventajas competitivas que se pueden transferir globalmente.

El 6 de agosto de 1874 se realizó una asamblea para el establecimiento de una sociedad anónima que debía ocuparse de los seguros de transporte y que sería conocida como COMPAÑÍA COLOMBIANA DE SEGUROS. Su existencia legal se inició el 28 de octubre de ese año y adoptó como símbolo de la empresa la efigie de Cristóbal Colón, dos años más tarde.

En 1994, a partir de los criterios de apertura y desregulación dados por la Ley 45 de 1990², que orienta las reglas de competencia para el sector asegurador colombiano, la organización redefine las estrategias, modifica los procedimientos y replantea los objetivos, con el propósito de mantener presencia dinámica en el mercado. Es así como COLSEGUROS asume uno de sus retos más importantes: el proceso de fusión con 'La Nacional de Seguros', la otra compañía aseguradora perteneciente al mismo grupo económico. Ésta se inició con un proceso de integración en su parte operativa manteniendo dos frentes hacia el mercado. Dos años más tarde se formalizó dicha fusión comenzando con las dos compañías de seguros generales y, posteriormente, con las compañías de seguros de personas y capitalización. Esta operación le permitirá a COLSEGUROS mantener una posición de liderazgo frente al mercado asegurador.

ALLIANZ-AGF

El Grupo Allianz es el más grande asegurador europeo y uno de los mayores proveedores de servicios fi-

* Ingeniero Mecánico e Ingeniero Industrial. MBA Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. Promoción 07.

¹ Apertura Económica Internacional, «Impacto de la apertura en el sector asegurador», N° 64/94. p. 28.

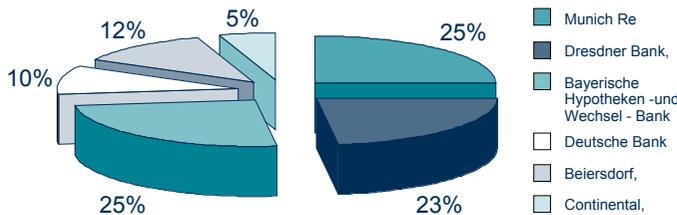
² Ley 45 de 1990. Capítulo «Sector Asegurador».

nancieros en el mundo. Allianz es el mayor accionista de AGF y cuenta con el 51% de esta empresa.

Allianz está ligada a prácticamente todas las empresas alemanas de primera línea, de manera que comprar una acción de ella es como adquirir intereses de un fondo mutuo que engloba a la industria y a las finanzas alemanas.

No hay páginas para enumerar los volúmenes accionarios de Allianz, pero basta señalar que entre ellos se cuenta el 25% de Munich Re, poco menos del 23% del Dresdner Bank, cerca del 25% de Bayerische Hypotheken -und Wechsel- Bank, el 10% aproximadamente del Deutsche Bank, el 12% de la empresa de consumo Beiersdorf, aproximadamente el 5% de Continental, además de intereses en Thyssen Man, Metallgesellschaft, Heidelberger Druckmaschinen, Mercedes y Hochtief.

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA



En el mercado asegurador mundial, Allianz ocupa el primer lugar y como grupo ocupa el puesto número 23 del mundo.

El grupo Allianz ascendió del puesto 28, en 1997, a la casilla 23, en 1998, así también lo registró la revista Fortune, en su edición N° 24 del mes de agosto de 1998³.

AGF

AGF INTERNATIONAL (Assurance Generales de France) es la compañía de seguros más antigua de Francia. Fue fundada en 1818 y hoy cuenta con más de 180 años de experiencia en el sector asegurador. Adicionalmente es subsidiaria del primer grupo asegurador de Alemania ALLIANZ; Allianz adquirió en 1997 el 51% de AGF⁴

AGF International tiene una gran presencia a nivel mundial, en Europa tiene presencia en: Alemania, Francia, Bélgica, España, Inglaterra, Irlanda, Grecia, Portugal, Suiza, Turquía, Polonia, Austria, Italia, Luxemburgo, Noruega y Suecia.

En Asia está ubicada en: Singapur, Corea, Hong Kong y Laos, y en Africa en: Marruecos, Suráfrica, Ivory Coast, y Tunisia, Nueva Zelanda, Japón, Taiwan, Vietnam, Tailandia y Australia. En las Américas en Estados Unidos, Canadá y México.

El pasado 28 de octubre el grupo Allianz-AGF adquirió el 60% de acciones de la compañía. El grupo Allianz es el más grande asegurador europeo y uno de los mayores proveedores de servicios financieros en el mundo. Allianz es el mayor accionista de AGF y cuenta con el 51% de esta empresa⁵.

ETAPAS DEL PROCESO

A continuación se mencionan, en orden cronológico, los momentos relevantes durante todo el proceso de adquisición de la aseguradora COLSEGUROS por parte de Allianz-AGF, para lo cual se adjunta el análisis horizontal y se le adicionan las fechas más relevantes, en que las etapas se asimilan a antes, durante y después de todo el proceso:

³ Revista Fortune, N° 24, agosto de 1998.

⁴ Pagina Web Allianz.com

⁵ Intranet Aseguradora COLSEGUROS, pagina Allianz-AGF.



CATEGORÍA	FASE 1 Nacimiento, búsqueda y acercamiento del nuevo socio En./97 a Sep./98	FASE 2 Actualización como multinacional y Negociación de la adquisición Sep./98 a Sep./99	FASE 3 Reestructuración después de la adquisición Sep./99
HISTORIA	<ul style="list-style-type: none"> Nombramiento como presidente a Jairo Mejía. Enero de 1998. Montaje plataforma de gobierno nueva administración. Marzo de 1998 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio a nivel directivo. Diciembre de 1998 Apertura nuevos puntos de venta. Noviembre de 1998 Consolidación plataforma de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio a nivel directivo. Marzo de 2000 Iniciación de nuevos lineamientos acordados con los nuevos dueños. Formalización adquisición por parte de Allianz-AGF del 60% de la compañía. Septiembre de 1999
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> Se vislumbraba recesión económica. Incremento de las acciones subversivas. Imagen del gobierno debilitada por problemas de corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> Crisis en el sector financiero. Inicio de un nuevo gobierno (Andres Pastrana). Agosto de 1998 Inicio diálogos con la guerrilla. El país es considerado como riesgoso para los inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuidad de la crisis en el sector financiero. Búsqueda de socios capitalistas que otorguen solidez a las compañías. Alianzas entre compañías. Continuación del proceso de diálogo con la guerrilla.
PROCESO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> Visión clara por parte de la alta dirección, respecto de la perdurabilidad de la empresa. Apoyo Grupo Bavaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidación sistema de medición de gestión. Selección de posibles compradores para la empresa. Iniciación proceso de negociación con Allianz. Enero de 1999 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciación proceso "Regreso al Equilibrio". Enero de 2000 Depuración de cuentas, tomando como factor central la rentabilidad. Enero de 2000
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> Inicio proceso de comunicaciones (Intranet, Correo, Internet). Junio de 1997. Continuación implementación Proautos y SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de procesos y comunicación interna, gracias a la Intranet y el correo. Centralización de operación en edificio inteligente. Enero de 1999 Montaje proceso sistematizado atención de siniestros 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la vicepresidencia de tecnología. Marzo de 2000 Énfasis en la formalización de procesos.
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de productos. Captación de nuevos clientes. Estrategia expansiva de venta indiscriminada. 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento nuevos productos. Estrategia publicitaria agresiva. Continuidad de estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de productos rentables. Inicio redireccionamiento ramo de Automóviles. Énfasis de las ventas

CATEGORÍA	FASE 1 Nacimiento, búsqueda y acercamiento del nuevo socio En./97 a Sep./98	FASE 2 Actualización como multinacional y Negociación de la adquisición Sep./98 a Sep./99	FASE 3 Reestructuración después de la adquisición Sep./99
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> Alta competencia con precios. Márgenes de utilidad bajos. 	<p>de precio y promoción.</p> <ul style="list-style-type: none"> Exigencias altas de capitalización. Continuidad en pérdidas y 	<p>tomando como parámetro central la rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Contracción de las ventas a nivel de compañía. Fortalecimiento patrimonial de la empresa como consecuencia de la venta del 60% de acciones. Mejoramiento sustancial de la imagen de COLSEGUROS, por respaldo de grupo económico europeo. (Allianz-AGF)
ASPECTOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas altas. Buen respaldo de los socios. Administración centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> baja rentabilidad. Valoración de la empresa como parte de la negociación. Creación de nuevas gerencias acordes con la plataforma de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración de la organización, tomando como base el cliente.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Departamentalización. Divisional por producto. Grupo humano con conocimiento del mercado y la compañía. 	<p>Enero de 1999</p> <ul style="list-style-type: none"> Montaje oficinas especializadas. Creación nuevo esquema de comunicaciones a clientes, corredores y empleados (Intranet) Creación esquema de doble reporte (esquema matricial). Evaluación y potencialización del personal mediante programa de Liderazgo 	<p>Junio de 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> Desmonte de la estructura por producto. Implantación del idioma inglés.
RECURSO HUMANO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> Personal directivo con alta aceptación al cambio. Iniciación proceso masivo de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> (360 grados). Programa de remuneración acorde con la evaluación de liderazgo. Otorgamiento del premio portafolio como mejor empresa en capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma de la convención colectiva en un tiempo récord en la historia de negociaciones de Colseguros. Agosto de 2000 Continuación del programa de capacitación con énfasis en cursos en el extranjero.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<p>Junio de 1997</p>	<p>Septiembre de 1999</p>	



2. FACTORES CRÍTICOS EN LA ADQUISICIÓN

Colseguros, a través de su presidencia, ha demostrado ser visionaria y líder en el segmento asegurador porque se mantiene a la vanguardia de nuevas tecnologías que le han dado solidez y agilidad en sus procesos de alta competitividad.

Del análisis se destacan las siguientes categorías administrativas, como principales fortalezas y factores de éxito en la alianza con Allianz-AGF:

- Proceso estratégico
- Tecnología
- Organización
- Recurso humano cultural

2.1 PROCESO ESTRATÉGICO

Las directrices impartidas desde la presidencia enmarcaron la visión de la organización, básicamente colocándola en términos futuros y no presentes como estaba diseñada, así⁶:

- Los líderes
- Los mejores
- Los más fuertes

Acompañada de los nuevos lineamientos dados desde Alemania donde se buscaba encontrar nuevamente el «equilibrio de la compañía» se dio importancia a tres factores:

- Rentabilidad: se cambió el direccionamiento de producción hacia rentabilidad, o sea todo negocio se debe evaluar integralmente, y la organización sólo tendrá aquellos clientes que cumplan con este parámetro.
- Servicio: todos los procesos deben ser enfocados hacia la ayuda y sustento de nuestros clientes. En conclusión, la mayoría de decisiones deben poderse tomar en cabeza de las personas más cercanas al cliente empowerment.
- Eficiencia: todos los procesos deberán generar valor agregado.

Estos factores fueron acompañados de los siguientes objetivos estratégicos:

- Implantar el rediseño de procesos.
- Revisión de la fuerza de trabajo en función de los perfiles definidos en la actualidad.

- Disminuir el índice combinado de la compañía.
- Revisar y ajustar los niveles de autoridad regional empowerment.
- Focalización en productos, regiones y clientes.
- Mejorar el clima laboral.
- Mejorar el servicio al cliente (programa de fidelización).

Con estas estrategias se buscaba encontrar el punto en el cual la empresa fuera altamente productiva, rentable, con un respaldo internacional, y abierta a transacciones globales, y, por ende, a mejorar los procesos para darles a los clientes un mejor servicio.

2.2 TECNOLOGÍA

Colseguros se ha caracterizado por estar a la vanguardia de la tecnología; es así que en su momento fue creada una vicepresidencia direccionada específicamente al tema de la tecnología, la cual está orientada al rediseño de procesos, búsqueda de nuevas tecnologías acordes con el mercado y con los nuevos objetivos de la organización.

Es importante resaltar que gracias a la tecnología de comunicaciones con la que se cuenta, el Intranet y el correo electrónico, existe un programa bandera denominado «Cero Papel», el cual consiste en que muchos formatos y documentos que la organización manejaba a través de documentos impresos, se logró almacenarlos en archivos de fácil consulta en el sistema.

Cabe resaltar los medios de comunicación a nivel interno y externo con que contaba la compañía al momento de la compra (Intranet, correo e internet). Acerca de la tecnología informática, al momento de la adquisición se encontraba en un fuerte proceso de desarrollo los sistemas SAP (Sistema Contable) y SIS (Sistema Integrado de Seguros) y la comercialización de seguros en el ciberespacio.

⁶ Intranet COLSEGUROS, página «Carta del Presidente».

⁷ Intranet Colseguros

2.3 ORGANIZACIÓN

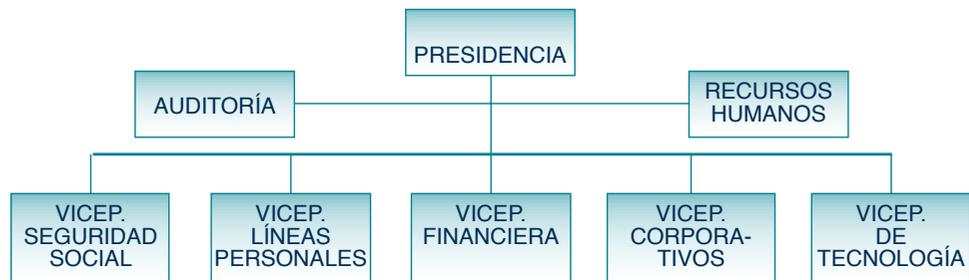
Como se había citado anteriormente, la estructura organizacional de Colseguros cambió a raíz de la adquisición: antes se tenía una estructura direccionada exclusivamente por producto, la nueva

estructura es matricial, la cual tiene como fin analizar los negocios integralmente y obtener hacia el cliente mayor agilidad en la toma de decisiones. A continuación se muestra la estructura anterior y la nueva estructura⁷.

ESTRUCTURA ANTERIOR A LA ADQUISICIÓN



NUEVA ESTRUCTURA DESPUÉS DE LA ADQUISICIÓN



2.4 RECURSO HUMANO CULTURAL

La organización se ha caracterizado por un alto respeto hacia sus empleados, el cual está enmarcado en los principios de la organización. Este principio, después de la adquisición, se mantiene totalmente, además uno de los factores más importantes a nivel de crecimiento de los empleados es la continua capacitación que se les brinda a todos los empleados, este factor también ha prevalecido después de la adquisición.

Antes de la adquisición la aseguradora COLSEGUROS fue merecedora del premio Portafolio en 1999, ya que el desarrollo del recurso humano está enfocado hacia la formación, entrenamiento y desarrollo de los integrantes de la empresa, y se basa en la potencialización de las competencias del líder del futuro.

Los programas de capacitación están orientados hacia la formación y desarrollo integral de las

personas en las áreas técnica, comercial, administrativa, financiera, motivacional y desarrollo.

En cuanto al liderazgo, antes de la adquisición la organización tenía montado todo un programa que fue bautizado con el nombre "Líderes 360 grados" y tenía como objetivo potencializar y empoderar a todos los mandos medios y altos mediante talleres, capacitaciones y mediciones periódicas de las principales competencias de un líder⁸.

Entre las principales competencias que fueron medidas y potencializadas podemos citar:

- Liderar con el ejemplo.
- Resolución de conflictos.
- Escuchar interactivamente.
- Planeación.
- Orientación a resultados.
- Actitud positiva.
- Toma de decisiones.
- Habilidad para comunicarse.



- Fortalecer el equipo.
- Delegar.
- Adaptación al cambio.
- Interés por aprender.
- Entrenar.
- Estimular innovación.

Después de la adquisición, el programa de liderazgo aún no se sabe qué rumbos tomará, no obstante al comparar estas competencias con la filosofía de Allianz-AGF se podría inferir que programas de este estilo continuarán en la organización. A continuación se relacionan algunos lineamientos de la filosofía de Allianz-AGF⁹.

- Acompañar, valorizar e incentivar el crecimiento continuo de los colaboradores.
- Garantizar la expansión y salud financiera de la compañía
- Fortalecer los valores de la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

Bajo la administración de Jairo Mejía Herrera se inició un proceso de transformación y de mejoramiento de la organización, alistándola para que compitiera en mercados internacionales y así mismo fuera una empresa llamativa para posibles inversionistas.

Teniendo como marco un proceso económico recesivo en el país y un complejo proceso de negociación del gobierno con los grupos insurgentes, no se vislumbraba un futuro prometedor para la organización, y mucho menos el lograr que un socio extranjero se fijara en la empresa con un entorno tan complejo, no obstante, bajo el direccionamiento de Jairo Mejía Herrera y con el respaldo del Grupo Bavaria se inició la búsqueda y selección de quien ahora es el principal accionista y administrador de la empresa: el grupo Allianz-AGF.

El grupo Allianz-AGF dicta sus nuevas políticas enmarcadas en la estrategia de rentabilidad «Regreso al Equilibrio»; a partir de dicha estrategia se construye lo que es hoy la nueva organización con una estructura que se basa en la atención integral de

los clientes, y se desmonta la estructura por producto de la anterior administración; se depuran muchas cuentas que no eran acordes con el lineamiento de rentabilidad, hecho que genera contracción en las ventas, y por ende el estado de P y G se ve afectado por la disminución en ingresos y continuación del pago de siniestros de dichas cuentas, pero esta estrategia en el mediano y largo plazos traerá resultados benéficos para las finanzas de la organización.

Se considera decisiva la infraestructura en el campo de las comunicaciones, por cuanto es un factor determinante en la facilitación de la labor y de la optimización de procesos; además fue una herramienta que facilitó el proceso de cambio al interior de la organización al momento de la adquisición.

Antes de la adquisición la organización contaba con una gran diversidad de productos, enmarcada en una estrategia expansiva de venta indiscriminada, lo que afectó de forma severa los estados financieros de la compañía. A partir de la adquisición se implementó un nuevo esquema que se basa en segmentación de clientes; este enfoque es más integral lo cual conlleva a campañas de mercadeo más específicas y a una optimización de gastos y procesos.

Con la adquisición por parte de Allianz-AGF, la Aseguradora COLSEGUROS se ve beneficiada por el respaldo de un grupo asegurador multinacional, el cual le otorgará solidez financiera y know how global, lo que se reflejará en la perdurabilidad de la organización.

Es importante tener en cuenta la alta aceptación al cambio, de todo el grupo humano que conforma la nueva organización, hecho que fue determinante en todo el proceso de adquisición. Todas las anteriores estrategias fueron respaldadas por un fuerte programa de capacitación, teniendo como principio el respeto a las personas y el desarrollo integral de las mismas.

⁸ Intranet Aseguradora COLSEGUROS, página «Publicaciones».

⁹ Intranet Aseguradora COLSEGUROS, página «Allianz-AGF»