



Evolución

de la planeación estratégica en seguros

El concepto de planeación estratégica es bien conocido en el ámbito corporativo por su lógica financiera en el proceso de visualizar y presupuestar los objetivos temporales en las organizaciones.

Robert Woodcock Marín

Subdirector Financiero y de Riesgos de Fasecolda

El alcance del proceso de planeación, las técnicas utilizadas y su influencia en la administración del negocio han cambiado durante los últimos 45 años y seguirán transformándose conforme la tecnología avance. Este artículo traerá de vuelta algunos conceptos de los que se hablaba en la década de los 70, analizará el concepto y modelos que hoy se aplican y esbozará los cambios que podría haber al respecto en los próximos años.

La planeación corporativa hace 45 años

Se presume que el concepto de planeación estratégica resultaba novedoso para las aseguradoras en Colombia en la década de los 70, pues en el artículo «La planeación estratégica en las compañías de seguros» de Israel Unterman, publicado en 1978 en la *Revista Fasecolda*, se realiza una exploración básica de la planeación a partir de la visión norteamericana, comparándola con la latinoamericana. Incluso en el ámbito internacional, las definiciones de la «nomenclatura» relacionada con la planeación, tales como a largo plazo, a plazo medio, corporativo, táctico, estratégico, ambiental, objetivo financiero, de mercadotecnia, etc., podían tener diferentes aproximaciones entre profesionales y académicos.

De las definiciones sobre el concepto de planeación estratégica consolidadas por Unterman, relacionadas con compañías y académicos norteamericanos, se identifica que unas hablan principalmente de periodos de tiempo, otras se enfocan en las medidas financieras y algunas se piensan en términos de sistemas de focalización de recursos. Para las compañías latinoamericanas, la definición utilizada es «el patrón de objetivos principales, propósitos o metas y las acciones esenciales y planes para el logro de esas metas, presentadas de forma tal como para definir en qué negocio está o debe estar y la clase de empresa que es o debe ser».

Las evidencias presentadas por Unterman demuestran que hacia 1968 menos de cinco compañías en Norteamérica tenían implementado un programa de planeación formalizado a largo plazo. Robert Dineer, exsuperintendente de seguros de Nueva York y expre-

sidente del Consejo de la Northwestern Mutual, afirmaba que ninguna compañía tenía un programa de planeación adecuado o efectivo. Entre 1975 y 1976 algunas encuestas realizadas revelaron que el 30% de las aseguradoras en Norteamérica tenían implementada una planeación corporativa formal, mientras que en Latinoamérica solo el 11% de compañías lo reportaba (Unterman, 1978). Llama la atención que ninguna incluía dentro de las partidas de planeación la noción del riesgo asumido y la capacidad de hacer frente a sus obligaciones futuras.

➔ La planeación contemporánea involucra a todas las áreas de la organización y los planes deben ser comprendidos por todo el personal antes de ser puestos en funcionamiento.

Las metodologías contemporáneas

Varias definiciones de planeación estratégica recogen los conceptos utilizados hace 45 años; es generalmente aceptado que es una guía para determinar el estado actual de la empresa, a dónde quiere llegar en una ventana de tiempo determinada y cómo espera lograrlo, pero hay diferencias en el alcance de la definición y las técnicas utilizadas para llevar a cabo una adecuada y efectiva planeación. La planeación contemporánea no es una tarea exclusiva de las áreas financieras, sino que involucra a todas las áreas de la organización y los planes deben ser comprendidos por todo el personal antes de ser puestos en funcionamiento. Es inevitable considerar, para cualquier plan de crecimiento, la solvencia y liquidez de una entidad para determinar la capacidad de honrar sus obligaciones futuras.

Los modelos de planeación estratégica contemporáneos se clasifican con base en su propósito o técnica básica. Respecto su propósito, hay dos tipos: el



modelo descriptivo, que busca explicar el estado y funcionamiento de la empresa sin juicios de valor, y el modelo de decisión, que se enfoca en cómo deberían ser las cosas mediante una «solución mejor». En cuanto a la técnica del modelo, hay tres tipos: modelos verbales, que describen la situación con palabras; modelos gráficos, que describen con diagramas el contexto corporativo; y modelos matemáticos, que dan respuesta simbólica o algebraica al comportamiento del negocio (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008-2).

➔ El modelo de planeación estratégica «lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar».

El modelo de planeación estratégica de Tom Lambert, descrito por (Cano Flores & Olivera Gómez, 2008-2), es quizá uno de los más interesantes utilizado actualmente. En palabras de Lambert, el modelo «lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente.» Se contemplan ocho pasos básicos:

1. Establecer la visión de la organización detallando un futuro ideal.
2. Conocer la situación actual respecto a elementos internos y externos de oportunidades, fortalezas y amenazas (riesgos).
3. Acuerdo de la misión de la organización, incluyendo la definición del tiempo y la dedicación requerida para su logro.

4. Desarrollo de objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos.
5. Generación de alternativas estratégicas, incluyendo la proyección de escenarios y, en el caso de las entidades aseguradoras, el consumo de capital de cada una.
6. Selección de la estrategia que mejor se ajuste a los escenarios modelados y a la evaluación de la situación actual (paso 2).
7. Convenir las tácticas, que incluyen las responsabilidades, el tiempo, la supervisión de indicadores de logro y la comunicación al interior de la organización.
8. Poner en práctica el plan táctico, supervisando los resultados y ajustando las estrategias conforme a las evaluaciones del estado actual que se realicen a lo largo de su ejecución. En este paso también se revisan, de manera cíclica, todos los pasos desde la definición de la misión.

El futuro de la planeación

La definición de planeación estratégica no debería tener cambios en cuanto a sus fundamentos; sin embargo, se vislumbran variaciones en su modelo de implementación. Utilizando como base el modelo de Tom Lambert en el ámbito asegurador, el diseño de una visión de futuro ideal se relaciona con la búsqueda de un elevado fin social de protección (Lanza C., 1978) para generar desarrollo económico resiliente. La planeación estratégica debe enfocarse de manera armónica en todos los grupos de interés, en términos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), es decir, que dentro de la visión, misión y objetivos

empresariales es necesario analizar estos aspectos dentro de toda la cadena de valor.

La implementación de Solvencia II en Colombia en los próximos años sugiere que debería haber modificaciones en el proceso de planeación estratégica, pues se incluiría la autoevaluación de riesgos de solvencia (ORSA, por sus siglas en inglés) como elemento fundamental de la planeación. El ORSA es un análisis prospectivo de sensibilidades para determinar la solidez del capital sobre los diferentes escenarios futuros, para lo cual se considera el perfil de riesgo de la entidad y la identificación de riesgos estratégicos, los límites de tolerancia al riesgo y la estrategia comercial adoptada según el plan de negocios. Este análisis se enfoca esencialmente en el nivel de cumplimiento del requerimiento específico de capital y el capital mínimo requerido, y sobre todos los aspectos que pudieran afectar materialmente la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

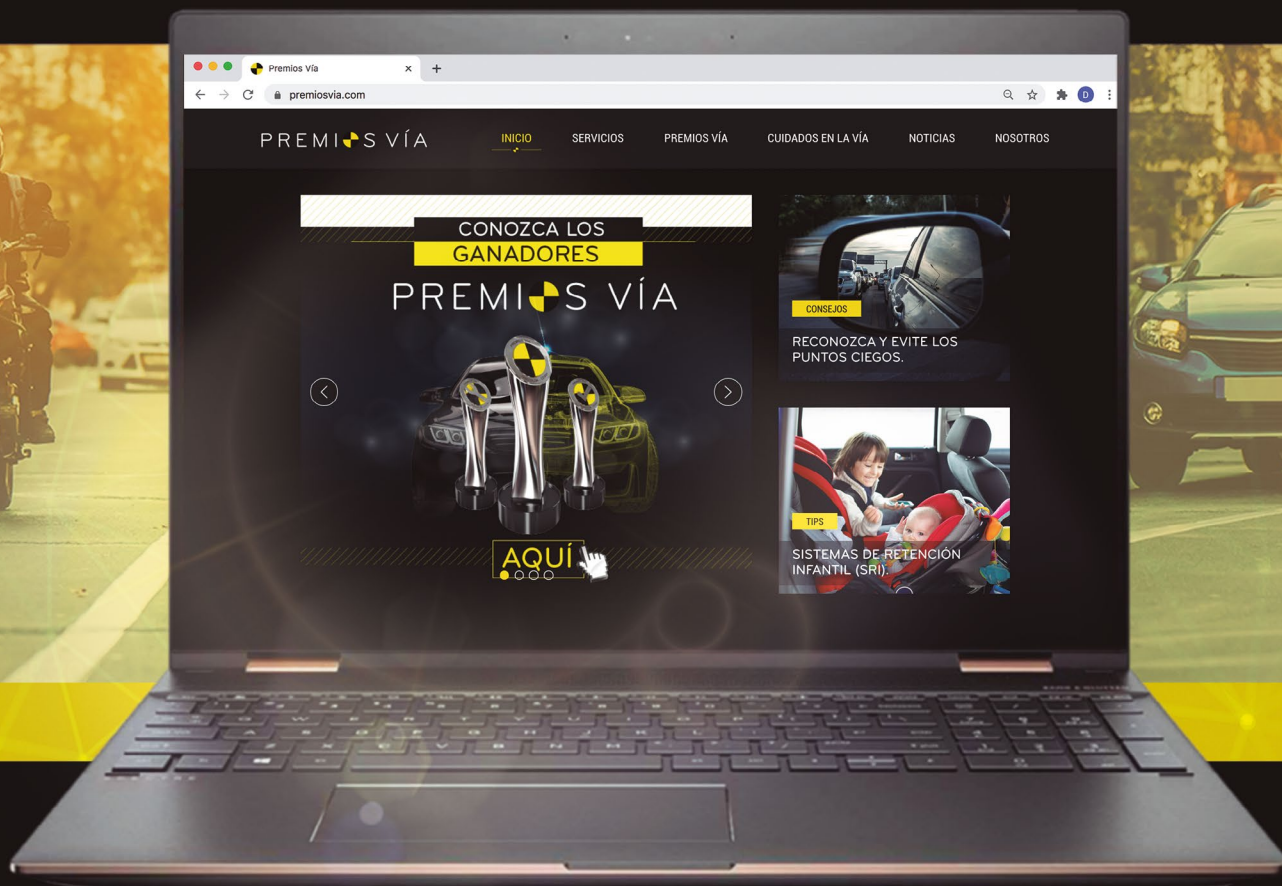
Algunos de los cambios más importantes que se verían en los próximos años se relacionan con los avances de la ciencia financiera y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Por un lado, en la proyección de flujos de activos y pasivos, así como en el comportamiento del capital de solvencia para diferentes contextos internos y externos, se deben considerar los riesgos y oportunidades emergentes conexos a megatendencias de orden económico, social y tecnológico. Por otro, se debe tener en cuenta la proyección de mediciones correspondientes al riesgo climático y, en general, de los aspectos ASG presentes en el rol de inversionista y asegurador. Finalmente, para materializar la visión de un futuro ideal se debe pensar en dirección estratégica. 

Fuente:

Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008-2). Algunos modelos de planeación... *Revista Ciencia Administrativa*, 32-44.
 Lanza C., A. (1978). El seguro en el desarrollo nacional. *Revista Fasecolda* No. 5, 47-54.
 Unterman, I. (1978). La planeación estratégica en las compañías de seguros. *Revista Fasecolda* No. 5, 55-61.

NUEVO

PREMIOS VÍA.COM



Ingresa ya y conozca **los vehículos más seguros y con mejores costos de reparación** que transitan por las carreteras de Colombia.



SUSCRÍBASE A
NUESTRO **BOLETÍN**

MANTÉNGASE AL DÍA
CON TODA LA INFORMACIÓN ÚTIL
PARA LOS COMPRADORES
DE VEHÍCULOS