

**Estrategias para la implementación de innovación y desarrollo de nuevos productos en
Appriori Seguros**

Karol Dayana Castrillón Rojas

**Informe de estudio de caso presentado para optar al título de Especialista en Negocios
Globales e Innovación**

Directora

Erimar Carolina Bracho Colina

PhD. En Gerencia en las Organizaciones

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Facultad de Negocios internacionales

Especialización en Negocios Globales e Innovación

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo, ante todo, a mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y la paciencia infinita que han demostrado a lo largo de este camino académico. Sin su aliento y confianza en mis capacidades, este logro no habría sido posible. Agradezco también a mis profesores y compañeros de estudio, quienes aportaron sus valiosas ideas y retroalimentación. Cada uno de ustedes ha dejado una marca imborrable en este proceso, y por eso les expreso mi más sincera gratitud.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo. En primer lugar, agradezco a la Universidad Santo Tomás y al equipo de la Especialización en Negocios Globales e Innovación por su apoyo académico y técnico durante el desarrollo de esta investigación.

Un agradecimiento especial a la profesora Erimar Carolina Bracho, quien con su orientación y experiencia me guio en cada etapa del proyecto, brindando valiosas recomendaciones y ayudándome a superar los desafíos metodológicos. Asimismo, extendiendo mi gratitud a Appriori Seguros, donde se llevó a cabo este estudio, por facilitarme el acceso a la información y recursos necesarios para llevar adelante este análisis.

Finalmente, quiero agradecer a mis colegas y amigos, cuyo apoyo y retroalimentación contribuyeron a enriquecer este proceso, así como a mi familia, que con su constante ánimo me acompañó en cada paso de este camino académico.

Contenido

Introducción.....	13
1. Protocolo de investigación	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Pregunta de investigación.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación.....	18
2. Marco teórico.....	20
2.1 Estado del arte	20
2.2 Marco teórico.....	23
3. Presentación del caso.....	25
4. Aspectos metodológicos	28
4.1 Encuestas	28
4.2 Entrevistas	29
4.3 Análisis de documentos.....	30
4.4 Revisión de fuentes secundarias	30
4.5 Proceso de recolección de información.....	31
4.6 Características de la información	32

5.	Resultados.....	33
5.1.	Análisis de las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios de Appriori Seguros, y su disposición hacia la innovación (Encuesta).....	33
5.1.1	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con los servicios actuales de Appriori Seguros?	33
5.1.2	¿Qué tan probable es que recomiende los productos y servicios de Appriori Seguros a familiares o amigos?	35
5.1.3	¿Considera que los productos ofrecidos por Appriori Seguros se adaptan a sus necesidades y expectativas?	37
5.1.4	¿Ha utilizado o estaría interesado en utilizar plataformas digitales (por ejemplo, aplicaciones móviles o portales web) para gestionar sus seguros?	38
5.1.5	En una escala del 1 al 5, donde 1 es "nada importante" y 5 es "muy importante", ¿qué tan importante es para usted que los productos aseguradores se personalicen según sus necesidades?	40
5.1.6	¿Cómo evaluaría la facilidad de uso de las herramientas digitales (aplicaciones, portales) que ofrece Appriori Seguros?	41
5.1.7	¿Qué tipo de mejoras tecnológicas le gustaría ver implementadas en Appriori Seguros para mejorar su experiencia?	42
5.1.8	¿Estaría dispuesto a probar nuevos productos aseguradores que integren tecnologías avanzadas (por ejemplo, inteligencia artificial o blockchain) para optimizar la gestión de su seguro?	43

5.1.9 ¿Cree que Appriori Seguros comunica de forma clara y efectiva las innovaciones y mejoras implementadas en sus productos y servicios?.....	44
5.1.10 ¿Cuál es el principal motivo por el que eligió Appriori Seguros?.....	45
5.2 Identificación los procesos internos de Appriori Seguros relacionados con la innovación y el desarrollo de nuevos productos.	47
5.3 Análisis del rendimiento financiero y la calidad de los productos en Appriori Seguros, y las áreas de mayor rentabilidad.	52
5.4 Examen de las tendencias tecnológicas en el sector asegurador y su aplicación en Appriori Seguros.	55
5.4.1 Primera Etapa – Adopción de Inteligencia Artificial	56
5.4.2 Segunda Etapa – Exploración del Uso de Blockchain	57
5.4.3 Tercera Etapa.....	57
5.4.1 Objetivos del Plan de Acción Los objetivos del plan de acción son:	71
6. Estrategias derivadas del análisis de datos	75
6.1. Estrategia de personalización de productos	75
6.2. Estrategia de transformación digital.....	75
6.3. Estrategia de comunicación de innovaciones.....	76
6.4. Estrategia de diversificación y rentabilidad	76
6.5. Estrategia de cultura organizacional innovadora	76

7.	Conclusiones.....	77
	Referencias	79
	Apendices	85

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis de documentos revisados</i>	51
Tabla 2. <i>Matriz DOFA para Appriori Seguros, Informe interno</i>	58
Tabla 3. <i>Plan de Acción</i>	64
Tabla 4. <i>Plan de gestión del conocimiento y análisis de datos</i>	72

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Resultados del sector asegurador en el acumulado enero-septiembre 2024</i>	27
Figura 2. <i>Resultado primera pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	33
Figura 3. <i>Resultado segunda pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	35
Figura 4. <i>Resultado tercera pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	37
Figura 5. <i>Resultado cuarta pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	38
Figura 6. <i>Resultado quinta pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	40
Figura 7. <i>Resultado sexta pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	41
Figura 8. <i>Resultado octava pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	43
Figura 9. <i>Resultado novena pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	44
Figura 10. <i>Resultado decima pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.</i>	46

Figura 11. <i>Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación primera parte.</i>	69
Figura 12. <i>Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación segunda parte.</i>	69
Figura 13. <i>Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación tercera parte.</i>	70
Figura 14. <i>Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación cuarta parte.</i>	70

Resumen

El presente estudio de caso aborda las estrategias para la implementación de innovación y desarrollo de nuevos productos en Appriori Seguros. La investigación analiza el desafío de mantener la competitividad en un sector altamente regulado y en constante evolución tecnológica. Se empleó una metodología mixta basada en encuestas y entrevistas semiestructuradas con actores clave, y además en la revisión documental de políticas internas, informes de desempeño y modelos teóricos relevantes. Los resultados identifican como factores clave para la innovación la implementación de un modelo de gestión del cambio y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la innovación. Las estrategias diseñadas buscan optimizar los procesos internos y anticipar las demandas del mercado a través de soluciones innovadoras fundamentadas en el análisis de datos. Con ello, se busca reafirmar la relevancia de promover estructuras organizativas flexibles y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas para mantener la competitividad y adaptarse a un mercado en constante transformación.

Palabras clave: competitividad, gestión del cambio, innovación, nuevos productos, seguros.

Abstract

This case study addresses strategies for implementing innovation and developing new products at Appriori Seguros. The research examines the challenge of maintaining competitiveness in a highly regulated sector undergoing continuous technological evolution. A qualitative methodology was used, based on semi-structured interviews with key stakeholders and a document review of internal policies, performance reports, and relevant theoretical models. The findings identify key factors for innovation, including the implementation of a change management model and the strengthening of an organizational culture focused on innovation. The designed strategies aim to optimize internal processes and anticipate market demands through innovative solutions based on data analysis. This highlights the importance of fostering flexible organizational structures and leveraging technological tools to remain competitive and adapt to a constantly evolving market.

Keywords: change management, competitiveness, innovation, insurance, new products.

Introducción

La industria aseguradora se enfrenta a una serie de desafíos que están transformando su estructura y dinámica. Factores como la digitalización, los cambios en las expectativas de los consumidores y la competencia global están obligando a las agencias de seguros a replantear sus modelos de negocio y la forma en que ofrecen sus productos y servicios. En este contexto, la innovación se ha vuelto un pilar esencial para la supervivencia y el crecimiento de las compañías del sector. Las agencias de seguros deben no solo adaptarse a los avances tecnológicos, sino también ser capaces de identificar y desarrollar nuevos productos que respondan a las necesidades emergentes de los clientes, lo que les permitirá mantenerse competitivas y relevantes en un mercado en constante evolución.

Este estudio se enfoca en la implementación de estrategias para la innovación y el desarrollo de nuevos productos dentro de una agencia de seguros específica, Appriori Seguros, con el fin de explorar cómo estas estrategias pueden contribuir a mejorar su competitividad, eficiencia operativa y capacidad de atraer nuevos clientes. La investigación está enmarcada dentro de la línea de innovación en procesos, productos y servicios dentro del sector asegurador, con especial atención a cómo las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías pueden ser aprovechadas para impulsar la evolución del negocio. La adopción de soluciones tecnológicas, así como el análisis de las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores, son factores clave que las agencias de seguros deben tener en cuenta al formular estrategias innovadoras.

El objetivo de este trabajo es, por tanto, proporcionar un marco de referencia para la implementación de innovaciones y nuevos productos que puedan ser aplicados en Appriori Seguros, ayudando a la empresa a no solo adaptarse a los cambios del mercado, sino también a anticiparse a ellos. Este enfoque no solo tiene como fin mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la relación con los clientes actuales y atraer a nuevos segmentos de mercado. Para ello, el estudio incluye un análisis exhaustivo de tendencias actuales, así como una revisión detallada de las mejores prácticas en el sector asegurador, tomando como base casos de éxito y fracasos de la industria a nivel global.

En un sector como el de los seguros, donde la competitividad es feroz y la diferenciación se vuelve cada vez más difícil, la innovación puede actuar como un catalizador para la mejora continua y la fidelización de los clientes. A través de este trabajo, se busca contribuir a la comprensión del papel central que juega la innovación en la transformación de las agencias de seguros y cómo una correcta implementación de nuevas estrategias puede tener un impacto significativo en su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El documento se organiza de la siguiente manera: Marco Teórico: se presenta un análisis detallado de los conceptos fundamentales relacionados con el sector asegurador, la innovación y el desarrollo de productos en el contexto de las agencias de seguros; Presentación del Caso: se describe el contexto específico de Appriori Seguros, incluyendo su historia, características, procesos y los desafíos que enfrenta en el mercado actual; Metodología: se expone el enfoque investigativo adoptado, que incluye el análisis mixto basado en encuestas, entrevistas y revisiones documentales para comprender a profundidad las necesidades y oportunidades de la agencia; Resultados y Discusión: se analizan los

hallazgos obtenidos y se proponen estrategias concretas para la implementación de productos y procesos innovadores en la agencia; y, Conclusiones y Recomendaciones: se sintetizan los aportes del estudio y se ofrecen directrices prácticas para fortalecer la posición de Appriori Seguros en el mercado asegurador.

1. Protocolo de investigación

1.1 Planteamiento del problema

La industria aseguradora se encuentra en un proceso de transformación impulsado por varios factores, entre los cuales destacan la digitalización, las cambiantes expectativas de los consumidores y la creciente competencia global. Estas dinámicas han generado un entorno altamente competitivo, donde las agencias de seguros deben adaptarse rápidamente para satisfacer las demandas del mercado, mantenerse relevantes y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, la innovación en los procesos, productos y servicios se presenta como una estrategia clave para lograr dicha adaptación. Sin embargo, muchas agencias de seguros enfrentan dificultades para implementar de manera efectiva estrategias de innovación que les permitan no solo mejorar sus procesos internos, sino también ofrecer productos que respondan a las nuevas necesidades de los clientes. La falta de una estructura organizativa que fomente la innovación, la resistencia al cambio y la falta de integración de nuevas tecnologías son algunos de los principales obstáculos que enfrentan las agencias en este proceso.

Las consecuencias de no abordar estos problemas incluyen una mayor obsolescencia de los productos y servicios ofrecidos, una disminución en la satisfacción del cliente y una pérdida de competitividad frente a actores más grandes y tecnológicamente avanzados. La incapacidad para adaptarse a las nuevas demandas puede llevar a la pérdida de clientes

actuales y la dificultad para atraer nuevos, lo que pone en riesgo la sostenibilidad a largo plazo de las empresas aseguradoras.

El caso de Appriori Seguros refleja estas problemáticas, a pesar de ser una empresa en crecimiento dentro del sector asegurador, enfrenta retos en cuanto a la implementación de innovaciones tecnológicas y la creación de nuevos productos que respondan a las expectativas cambiantes de sus clientes. Además, la competencia de actores más grandes y tecnológicamente avanzados ha puesto en evidencia la necesidad urgente de adaptarse para seguir siendo competitivos.

Este estudio tiene como objetivo general diseñar estrategias para la implementación de innovación y desarrollo de nuevos productos en Appriori Seguros, con el fin de superar los obstáculos actuales y posicionarse como una empresa líder en la transformación del sector asegurador. Los beneficios esperados incluyen la mejora de la competitividad de la empresa, la optimización de procesos internos, la atracción de nuevos clientes mediante productos innovadores, la fidelización de la base actual de clientes y el fortalecimiento de su sostenibilidad en el largo plazo dentro de un mercado altamente dinámico.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias para la implementación de innovación y desarrollo de nuevos productos en Appriori Seguros que permitan mejorar su competitividad en el sector asegurador?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias para la implementación de innovación y desarrollo de nuevos productos en Appriori Seguros.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar las principales tendencias de innovación en el sector asegurador a nivel internacional/nacional.
- Identificar los factores clave para la creación y desarrollo de nuevos productos en Appriori Seguros en Colombia.
- Formular estrategias para la implementación de innovación y desarrollo de nuevos productos en Appriori Seguros.

1.4 Justificación

La industria aseguradora enfrenta desafíos cada vez más complejos debido a la acelerada digitalización, las cambiantes expectativas de los consumidores y la creciente competencia global. Estos factores están impulsando una transformación profunda dentro del sector, en la que la innovación se presenta como un pilar clave para mantener la competitividad y garantizar el crecimiento sostenible de las agencias de seguros. En un entorno tan dinámico, la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente y ofrecer

productos y servicios que respondan de manera efectiva a las nuevas demandas del mercado es esencial. La falta de innovación en procesos, productos y servicios podría poner en riesgo la posición de las agencias frente a competidores más grandes y tecnológicamente avanzados.

Este estudio se justifica teóricamente, ya que se apoya en teorías de la gestión de la innovación y el desarrollo de productos en el sector asegurador. Estas teorías proporcionan una base sólida para el análisis de cómo las agencias de seguros pueden incorporar prácticas innovadoras y tecnologías emergentes en sus operaciones, adaptándose a los nuevos retos del mercado.

Desde una perspectiva práctica, la investigación ofrece un marco aplicable a Appriori Seguros, permitiéndole implementar estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos. Esto facilitará la superación de obstáculos actuales, mejorando la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Además, los hallazgos del estudio pueden servir de guía para otras agencias de seguros, especialmente las pequeñas y medianas, que enfrenten retos similares.

Metodológicamente, la investigación se basa en un enfoque mixto, utilizando encuestas, entrevistas y revisión documental como herramientas para obtener datos clave sobre las barreras y oportunidades en el sector asegurador. Este enfoque permitirá generar recomendaciones prácticas y replicables, que pueden ser útiles como base para investigaciones futuras en el área.

Finalmente, el impacto social de la investigación es significativo, ya que contribuirá a mejorar los productos y servicios de las agencias aseguradoras, lo que beneficiará directamente a los consumidores. Al ofrecer soluciones más innovadoras y adaptadas a sus

necesidades, las agencias pueden aumentar la satisfacción y la confianza del cliente. Además, la adopción de tecnologías emergentes en el sector tiene el potencial de generar empleo y fomentar el crecimiento económico, con beneficios a nivel comunitario y social.

2. Marco teórico

2.1 Estado del arte

La innovación en el sector asegurador se ha vuelto un factor determinante para la competitividad de las agencias de seguros, especialmente en un contexto de digitalización acelerada, cambio en las expectativas del consumidor y competencia global. Según Christensen (1997), la "innovación disruptiva" es un concepto que se refiere a cómo las tecnologías emergentes pueden transformar industrias establecidas al ofrecer productos o servicios que inicialmente pueden no ser tan atractivos para los consumidores tradicionales, pero que al evolucionar permiten crear nuevos mercados.

En el caso de las agencias de seguros, la adopción de tecnologías como inteligencia artificial, blockchain y big data tiene el potencial de reinventar la forma en que las empresas ofrecen sus productos, creando soluciones más personalizadas y eficientes. Esta transformación digital no solo permite la creación de nuevos productos, sino también la optimización de los procesos internos, lo que puede llevar a una mejora significativa en la eficiencia operativa y en la atención al cliente.

Dentro de este contexto, el modelo de "innovación abierta" propuesto por Chesbrough (2003), cobra relevancia, ya que resalta la importancia de integrar conocimientos y

tecnologías externas al proceso de innovación dentro de la organización. Las agencias de seguros que adoptan un enfoque de innovación abierta pueden colaborar con startups tecnológicas, universidades y otros actores para desarrollar productos y servicios que respondan mejor a las demandas emergentes del mercado. Este modelo, en el que las agencias no solo se enfocan en la innovación interna, sino que también se benefician de recursos externos, permite un proceso de innovación más ágil y adaptable.

Por otro lado, Porter (1985) en su teoría sobre estrategias competitivas destaca que, en sectores maduros como el de los seguros, las empresas deben apostar por la diferenciación para mantenerse competitivas. La diferenciación a través de la innovación en productos es clave para captar y retener clientes en un mercado cada vez más competitivo. En este sentido, la implementación de productos innovadores, apoyados en nuevas tecnologías, puede ayudar a las agencias a ofrecer seguros más adecuados a las necesidades específicas de sus clientes, diferenciándolas de los competidores. De acuerdo con el modelo de Porter, las agencias de seguros pueden adoptar diversas estrategias de innovación para crear productos únicos que no solo satisfagan las necesidades de los consumidores, sino que también aporten un valor agregado que las distinga de otras empresas en el mercado.

La adopción de nuevas tecnologías en el sector asegurador también está influenciada por el proceso de adopción tecnológica descrito por Fichman (2004), quien señala que la percepción de la utilidad y la facilidad de uso son factores decisivos para la implementación de nuevas tecnologías. En el sector asegurador, la adopción de tecnologías como las plataformas digitales para la venta de productos, sistemas de gestión basados en la nube y herramientas de análisis de datos permite a las agencias ofrecer un servicio más ágil y

personalizado. Estas herramientas pueden optimizar la toma de decisiones en tiempo real, mejorar la experiencia del cliente y facilitar la creación de productos adaptados a las necesidades de los usuarios.

En cuanto al marketing en el sector asegurador, Kotler y Keller (2016) destacan que la personalización de productos y la segmentación avanzada son esenciales para satisfacer las expectativas del consumidor moderno. En este sentido, las agencias de seguros deben integrar datos de sus clientes para ofrecer productos personalizados que se ajusten mejor a sus necesidades individuales. La adopción de tecnologías digitales facilita esta segmentación, permitiendo a las agencias identificar patrones de comportamiento de los consumidores y crear ofertas adaptadas a distintos perfiles de cliente. La combinación de innovación tecnológica y estrategias de marketing digital permite a las agencias mejorar no solo la adquisición de nuevos clientes, sino también la fidelización de los existentes.

2.2 Marco teórico

Un seguro es un contrato mediante el cual una parte (el asegurador) se compromete a indemnizar a la otra (el asegurado) en caso de que ocurra un evento o riesgo específico previamente acordado. Este contrato, formalizado mediante el pago de una prima periódica, tiene como objetivo principal gestionar el riesgo y proteger al asegurado frente a pérdidas económicas derivadas de eventos inesperados como accidentes, enfermedades o fallecimientos (Jones, 2020). Según Smith y Anderson (2019), el seguro no solo es una herramienta de mitigación de riesgos, sino también un mecanismo que fomenta la estabilidad económica al distribuir el impacto financiero de los eventos adversos entre una comunidad más amplia de asegurados.

Una empresa de seguros es una entidad financiera que comercializa y gestiona productos de seguros, asumiendo los riesgos de los asegurados a cambio de primas. Estas primas se utilizan para cubrir posibles pérdidas y sostener la operación de la empresa. De acuerdo con Miller y Davis (2021), estas empresas deben operar bajo un marco regulatorio estricto que garantice transparencia y solvencia. Además, López y García (2022) destacan que la capacidad de innovar en la creación de productos y servicios es fundamental para mantener la competitividad en un mercado en constante evolución.

El sector asegurador enfrenta transformaciones significativas impulsadas por tendencias tecnológicas y de negocio. A nivel internacional, la digitalización y tecnologías como inteligencia artificial (IA), blockchain y Big Data están redefiniendo la manera en que las aseguradoras gestionan riesgos y personalizan productos (Smith, 2021). Johnson y Ortega (2020) señalan que la IA permite un análisis más ágil y preciso de grandes volúmenes de

datos, mientras que el blockchain aporta seguridad y transparencia, reduciendo fraudes y costos.

En el contexto nacional, el auge de las insurtech ha transformado la experiencia del usuario, proporcionando servicios más personalizados y eficientes (Clark, 2020). Según Davis (2022), estas tendencias han cambiado las expectativas de los consumidores y fomentado la integración de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), que permite crear seguros personalizados en tiempo real.

El desarrollo de productos innovadores en el sector asegurador depende de varios factores clave. En primer lugar, la identificación de necesidades emergentes de los consumidores es fundamental. López y García (2022) destacan que los cambios en los comportamientos y expectativas de los clientes obligan a las aseguradoras a adaptar sus ofertas. En segundo lugar, la adopción de tecnologías emergentes como Big Data y blockchain ha demostrado ser crucial para diseñar productos diferenciados (Brown & Taylor, 2021). Finalmente, Harris (2023) subraya la importancia de una cultura organizacional que fomente la innovación y la apertura al cambio.

Para fomentar la innovación, las agencias de seguros deben adoptar estrategias que combinen digitalización, personalización y colaboración con insurtechs. Según Smith (2021), la digitalización permite una mayor eficiencia operativa y mejora la experiencia del cliente mediante plataformas omnicanal. Por otro lado, la personalización basada en datos en tiempo real, como lo indica Clark (2020), se ha convertido en una estrategia esencial para satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores.

Además, Gómez y Ramírez (2023) sugieren que las alianzas estratégicas con insurtechs aceleran la integración de tecnologías emergentes, ayudando a las agencias a mantenerse competitivas. En el caso de Appriori Seguros, una estrategia diferenciadora podría ser la creación de productos adaptados a nichos específicos, como seguros para pequeñas empresas o productos personalizados basados en datos de comportamiento.

Continuando con el tema, la implementación de estrategias de innovación disruptiva suele originarse en sectores con bajo nivel de competencia o en mercados emergentes, tal como lo señala un artículo de Harvard Business Review (Christensen, 2015). Este tipo de estrategias representa una oportunidad clave para que Appriori logre un posicionamiento sólido y un crecimiento acelerado. Un ejemplo de una posible aplicación de ello, son los micro seguros para mercados no tradicionales, que consisten en productos de bajo costo y cobertura específica, dirigidos a poblaciones no bancarizadas o informales. Estos seguros, ofrecidos a través de canales accesibles como WhatsApp o aplicaciones móviles, permiten expandir la cobertura hacia sectores históricamente excluidos.

3. Presentación del caso

Appriori Seguros es una agencia que opera en Bucaramanga desde 2019. Aunque no es una de las marcas más reconocidas a nivel nacional, ha logrado mantener un alto nivel de facturación gracias a su enfoque en ofrecer productos seguros y confiables, adaptados a las necesidades de su clientela local. A pesar de su perfil relativamente bajo en cuanto a reconocimiento de marca, la agencia ha logrado sostenerse en un mercado competitivo y ha

experimentado crecimiento constante a lo largo de los años, destacándose por la eficiencia operativa y un servicio al cliente sólido.

El contexto actual de Appriori Seguros se enfrenta a la necesidad de evolucionar en un mercado altamente dinámico, marcado por el aumento de la competencia, la digitalización y las nuevas expectativas de los consumidores. El desafío principal radica en integrar la innovación en sus procesos y productos para mejorar su oferta, atraer nuevos segmentos de clientes y fortalecer su posicionamiento en un sector donde los consumidores buscan cada vez más personalización, agilidad y soluciones tecnológicas.

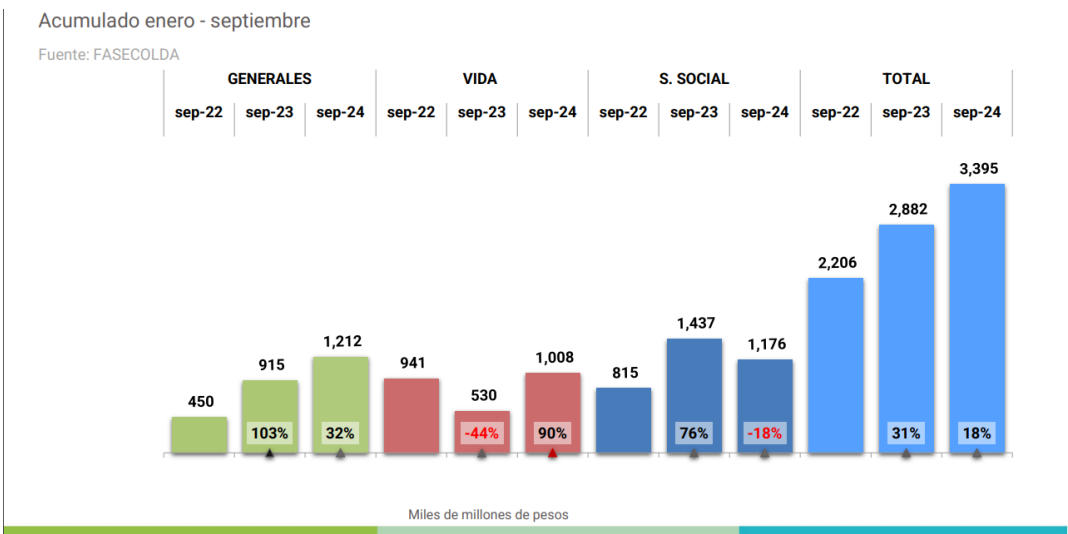
A nivel de productos y servicios, Appriori Seguros se especializa en seguros de vida, salud, automóviles y hogar, los cuales han sido bien recibidos por su clientela fiel, pero no han incorporado aún modelos disruptivos o tecnologías emergentes que les permitan diferenciarse de las grandes compañías aseguradoras. La falta de innovación y la escasa presencia digital son aspectos que se deben abordar para garantizar su crecimiento futuro.

A pesar de los retos, la agencia ha demostrado capacidad para mantener una sólida posición en el mercado gracias a su enfoque en la calidad del servicio y la atención personalizada. Sin embargo, en un sector donde la innovación tecnológica y la integración de nuevos modelos de negocio se están convirtiendo en factores clave para la competitividad, Appriori Seguros debe replantear sus estrategias para continuar siendo una opción relevante para los consumidores.

El presente estudio de caso se enfoca en cómo Appriori Seguros puede desarrollar e implementar una estrategia de innovación que permita la creación de nuevos productos y servicios, mejorar sus procesos operativos mediante la integración de tecnología y responder

más efectivamente a las expectativas del consumidor moderno. Este análisis se centra tanto en las oportunidades internas de la agencia como en las tendencias del mercado asegurador que pueden ser aprovechadas para posicionarse como un jugador clave en un sector altamente competitivo.

Figura 1. Resultados del sector asegurador en el acumulado enero-septiembre 2024



Nota: Tomado de (Fasecolda, 2024, Figura 19, p. 69).

El crecimiento constante de Appriori Seguros en un mercado competitivo, similar a lo mostrado en la gráfica de resultados del sector asegurador en el acumulado enero-septiembre 2024 (Fasecolda, 2024), demuestra que la agencia ha logrado sostenerse en el tiempo. Sin embargo, este rendimiento debe analizarse dentro de un contexto de creciente competencia y expectativas cambiantes del consumidor, donde la adopción de tecnologías emergentes y estrategias de innovación es crucial para su adaptación y sostenibilidad futura.

De esta manera, la imagen se integra directamente al análisis del caso, ilustrando la situación de Appriori Seguros en el contexto de la industria aseguradora y las necesidades de cambio.

4. Aspectos metodológicos

En el estudio de caso sobre el diseño de estrategias de innovación y desarrollo de nuevos productos en Appriori Seguros, se utilizó una metodología mixta que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para recolectar y analizar información relevante. Según Creswell (2014) y Denzin y Lincoln (2011), la metodología cualitativa permite una comprensión profunda de los fenómenos sociales y organizacionales, mientras que el enfoque mixto aporta una visión más completa al integrar ambas técnicas. La elección de estos métodos permitió obtener una visión integral de la situación actual de la empresa, sus procesos y las oportunidades de mejora en el contexto del sector asegurador. A continuación, se detallan las principales técnicas utilizadas en la investigación:

4.1 Encuestas

Se diseñó una encuesta estructurada de 10 preguntas que fue aplicada a una muestra finita de clientes de Appriori Seguros. El objetivo de esta encuesta fue obtener información sobre las expectativas de los clientes en cuanto a los productos y servicios de la agencia, así como su disposición hacia la innovación y el uso de nuevas tecnologías. La encuesta y entrevistas incluyeron preguntas cerradas y algunas abiertas, lo que permitió obtener datos cuantitativos sobre la satisfacción del cliente y opiniones cualitativas sobre posibles mejoras.

La muestra seleccionada fue representativa de los diferentes segmentos de clientes que Appriori Seguros atiende, lo que garantiza que los resultados obtenidos sean aplicables a diversos grupos. Se realizaron un total de diez encuestas, ya que el acceso a la totalidad de los clientes está restringido. En consecuencia, el cálculo de la muestra también presenta limitaciones, dado que la información sobre el número total de clientes es confidencial. No obstante, se eligieron los clientes más relevantes, abarcando los principales negocios de la empresa en cada uno de sus mercados. Según Fink (2013) y Oppenheim (1992), las encuestas son una herramienta eficaz para obtener datos objetivos y estandarizados de grandes muestras, pero en este estudio, las preguntas abiertas permitieron captar la perspectiva cualitativa de los participantes.

4.2 Entrevistas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos y empleados clave de Appriori Seguros, con el fin de obtener información detallada sobre los procesos internos de la agencia, los retos percibidos en cuanto a la innovación y el desarrollo de productos, y la capacidad organizativa para implementar cambios. Estas entrevistas permitieron comprender la visión interna de la empresa sobre la necesidad de innovar, los obstáculos que enfrentan y las oportunidades que se vislumbran en el mercado.

Las entrevistas también fueron útiles para identificar la cultura organizacional y cómo esta puede influir en el éxito de la implementación de nuevas estrategias. Kvale (2007) y Patton (2002) afirman que las entrevistas semiestructuradas son una excelente opción en

investigaciones cualitativas, ya que permiten profundizar en los puntos de vista y experiencias de los participantes de manera flexible.

4.3 Análisis de documentos

Se llevó a cabo un análisis de los documentos internos de la empresa, tales como informes financieros, reportes de desempeño y evaluaciones anteriores sobre la satisfacción del cliente y la calidad de los productos, provenientes directamente del área de calidad, generados de 2022 a 2025, garantizando así que los datos reflejan la situación actual de la empresa. Este análisis proporcionó información valiosa sobre el rendimiento de Appriori Seguros, los productos más vendidos, las áreas con mayor rentabilidad y las tendencias en las que la empresa ha mostrado un crecimiento constante. Además, se analizó la normativa del sector asegurador y las tendencias del mercado, a fin de contextualizar el desempeño de la empresa dentro del entorno competitivo y regulatorio. El análisis de documentos es una técnica cualitativa esencial en investigaciones que buscan comprender el contexto organizacional y es utilizado ampliamente en estudios cualitativos (Silverman, 2013).

4.4 Revisión de fuentes secundarias

Se realizó una revisión de la literatura existente sobre innovación en la industria aseguradora, incluyendo informes de tendencias globales y nacionales, investigaciones académicas sobre la adopción de tecnologías emergentes en el sector, y estudios sobre la transformación digital de las aseguradoras. Esta revisión proporcionó un marco teórico sobre

las mejores prácticas en innovación dentro de la industria y permitió identificar las principales tendencias tecnológicas que las empresas aseguradoras están adoptando para mejorar sus procesos y ofrecer nuevos productos.

La revisión de literatura es una herramienta cualitativa fundamental para situar el estudio en un contexto académico y para identificar teorías y enfoques que guíen el análisis (Hart, 1998; Booth et al., 2016).

4.5 Proceso de recolección de información

La recolección de información se llevó a cabo en varias etapas. Primero, se realizó una revisión documental exhaustiva que proporcionó los antecedentes necesarios para entender el contexto de la industria aseguradora y los retos que enfrenta Appriori Seguros. Luego, se aplicaron las encuestas a una muestra representativa de clientes para comprender sus necesidades y expectativas, lo que permitió identificar áreas de oportunidad para la innovación.

Las entrevistas se realizaron con directivos y empleados para obtener información cualitativa sobre la capacidad organizacional para implementar cambios. Finalmente, se analizaron los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, contrastándolos con los datos secundarios obtenidos de la revisión documental. Este enfoque metodológico es coherente con las recomendaciones de Tashakkori y Teddlie (2003) sobre el uso de un enfoque mixto en investigaciones cualitativas para obtener resultados más completos.

4.6 Características de la información

La información recolectada en este estudio es de carácter tanto cualitativo como cuantitativo. Los datos cualitativos proporcionaron una comprensión profunda de las actitudes, percepciones y opiniones de los empleados y directivos sobre la innovación, así como las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios de la agencia. Los datos cuantitativos, por su parte, fueron fundamentales para medir la satisfacción del cliente, las tendencias de comportamiento de compra y las áreas de mayor demanda de innovación.

Según Denzin y Lincoln (2011), los datos cualitativos permiten obtener una visión más detallada de los procesos y significados subyacentes en los fenómenos estudiados, mientras que los datos cuantitativos ayudan a generalizar los resultados a una población más amplia. Además, se buscó que la muestra de clientes fuera representativa de los diferentes segmentos atendidos por Appriori Seguros, mientras que las entrevistas a directivos y empleados fueron seleccionadas para incluir a los principales tomadores de decisiones y responsables de la implementación de estrategias dentro de la empresa. Este enfoque metodológico permite tener una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta Appriori Seguros en cuanto a la innovación y el desarrollo de nuevos productos, y establece una base sólida para proponer soluciones prácticas y estratégicas para su transformación en el sector asegurador.

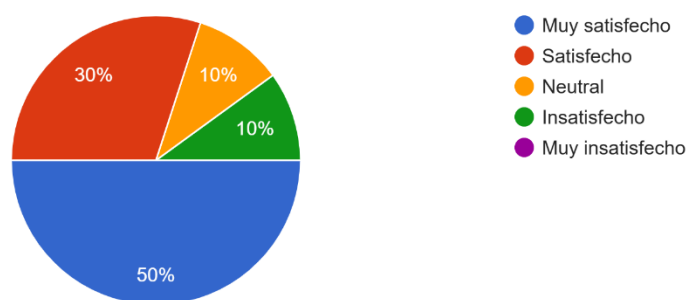
5. Resultados

Los resultados de la investigación se basan en la revisión de fuentes secundarias, y se presentan organizados según los objetivos específicos del estudio. Estos resultados preliminares proporcionan una base sólida para la posterior recolección de información primaria, como encuestas, entrevistas y análisis documentales.

5.1. Análisis de las expectativas de los clientes respecto a los productos y servicios de Appriori Seguros, y su disposición hacia la innovación (Encuesta)

5.1.1 ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con los servicios actuales de Appriori Seguros?

Figura 2. Resultado primera pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.



En la encuesta realizada a los participantes sobre su nivel de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 50% de los encuestados indicaron estar muy satisfechos, lo que representa la mitad de la muestra y refleja un alto nivel de conformidad con los servicios.
- 30% de los encuestados se consideran satisfechos, lo que indica que, si bien hay aspectos positivos, aún pueden existir oportunidades de mejora.
- 10% se muestran neutrales, lo que sugiere que sus experiencias no han sido ni positivas ni negativas de manera significativa.
- 10% expresaron insatisfacción, lo que evidencia la necesidad de abordar ciertas inquietudes o áreas de mejora dentro del servicio.
- No hubo respuestas en la categoría de "muy insatisfecho", lo que es una señal positiva para la percepción de la empresa.

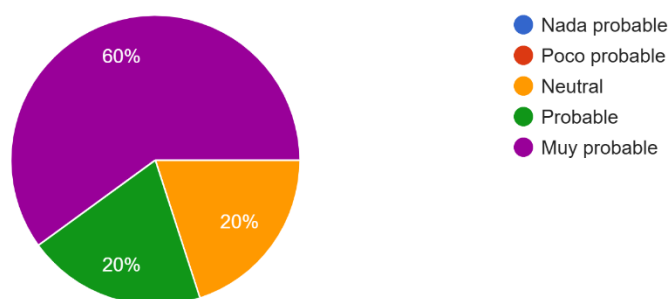
En general, el 80% de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos con los servicios, lo que indica una percepción favorable. Sin embargo, la presencia de un 10% de clientes insatisfechos y un 10% de usuarios neutrales sugiere que es necesario profundizar en los factores que influyen en estas percepciones. El análisis de fuentes secundarias acerca de las expectativas de los clientes en el sector asegurador ha evidenciado las siguientes tendencias.

Expectativas del cliente en seguros personalizados: Según un informe de PwC (2022), el 72% de los consumidores de seguros en América Latina prefieren productos aseguradores personalizados que puedan adaptarse a sus necesidades específicas. Esta tendencia está impulsada por la demanda de productos más flexibles, que les permitan ajustar coberturas y primas según sus circunstancias cambiantes.

Interés por la digitalización y la innovación: Un estudio de KPMG (2023) sobre el comportamiento de los consumidores en la industria aseguradora mostró que el 60% de los clientes en mercados emergentes están dispuestos a adoptar plataformas digitales para gestionar sus seguros, y el 55% prefieren interactuar con las aseguradoras a través de aplicaciones móviles. Esta tendencia muestra un alto interés por la innovación, especialmente en la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de datos en tiempo real. Este análisis inicial muestra que los clientes en el sector asegurador valoran la personalización de productos y servicios, así como la facilidad de acceso a través de canales digitales.

5.1.2 ¿Qué tan probable es que recomiende los productos y servicios de Appriori Seguros a familiares o amigos?

Figura 3. *Resultado segunda pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.*



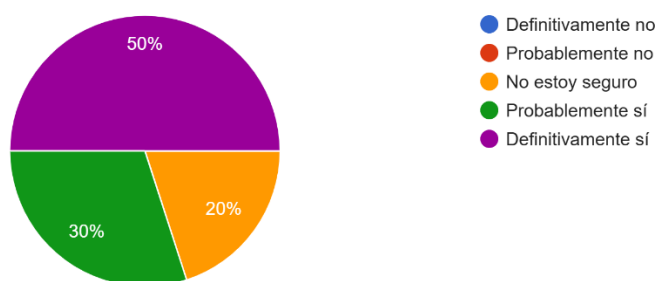
El gráfico muestra los resultados de una encuesta aplicada a clientes de Appriori Seguros, en la que se les preguntó sobre la probabilidad de recomendar los productos y servicios de la empresa a familiares o amigos. De un total de 10 respuestas, el 60% de los encuestados indicó que sería "muy probable" que recomendaran la empresa, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y confianza en los servicios ofrecidos.

Un 20% de los participantes respondió que es "probable" que recomienden la empresa, lo que también indica una percepción positiva, aunque con menor grado de convicción. Por otro lado, un 20% de los encuestados se mostró "neutral" frente a la recomendación, lo que sugiere que hay oportunidades de mejora en la experiencia del cliente o en la diferenciación del servicio. No se registraron respuestas en las categorías de "poco probable" o "nada probable", lo que refuerza la idea de que la empresa mantiene una buena imagen y relación con sus clientes actuales.

Este análisis es clave para Appriori Seguros, ya que el nivel de recomendación de sus clientes es un indicador fundamental de fidelización y reputación en el mercado asegurador. La alta proporción de respuestas positivas sugiere que la empresa cuenta con una base de clientes satisfechos, lo que puede traducirse en crecimiento orgánico a través del boca a boca. Sin embargo, el grupo de clientes neutrales representa una oportunidad para fortalecer la propuesta de valor mediante estrategias de mejora en la atención, personalización de productos y adopción de tecnologías innovadoras que refuercen la confianza del usuario.

5.1.3 ¿Considera que los productos ofrecidos por Appriori Seguros se adaptan a sus necesidades y expectativas?

Figura 4. Resultado tercera pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.



El gráfico refleja la percepción de los clientes de Appriori Seguros sobre la adecuación de los productos ofrecidos a sus necesidades y expectativas. De un total de 10 respuestas, el 50% de los encuestados afirmó que los productos "definitivamente sí" se ajustan a sus necesidades, mientras que un 30% indicó que "probablemente sí", lo que sugiere un alto nivel de conformidad con la oferta de la empresa.

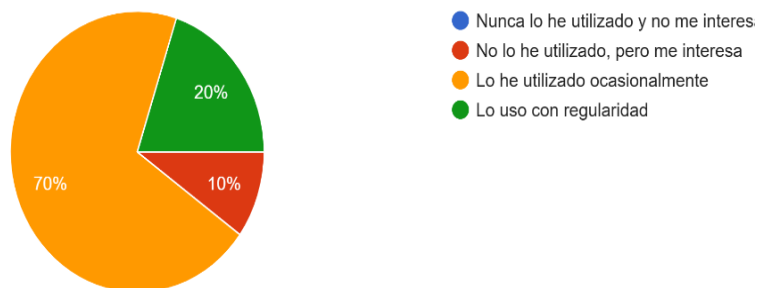
Sin embargo, el 20% de los participantes seleccionó la opción "No estoy seguro", lo que podría indicar cierta incertidumbre o falta de información sobre los productos disponibles. No se registraron respuestas en las categorías "Definitivamente no" o "Probablemente no", lo que demuestra que los clientes no perciben fallas significativas en la alineación de los productos con sus necesidades.

Este análisis es relevante para Appriori Seguros, ya que confirma que la mayoría de sus clientes considera que los productos ofrecidos satisfacen sus expectativas. No obstante,

la existencia de un segmento que no tiene una opinión clara representa una oportunidad para fortalecer la comunicación y la personalización de los seguros, asegurando que los clientes comprendan a fondo las soluciones disponibles y cómo pueden beneficiarse de ellas.

5.1.4 ¿Ha utilizado o estaría interesado en utilizar plataformas digitales (por ejemplo, aplicaciones móviles o portales web) para gestionar sus seguros?

Figura 5. Resultado cuarta pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.



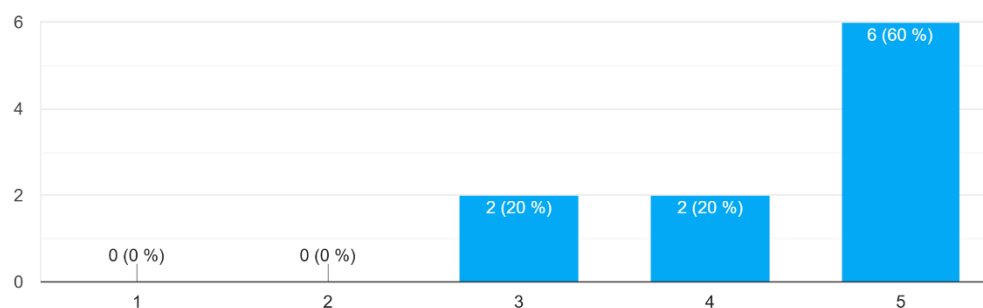
El gráfico de pastel representa la frecuencia de uso de un determinado producto o servicio por parte de los encuestados. Se observan tres categorías con participación en la muestra:

- "Lo he utilizado ocasionalmente" (70%): La mayoría de los encuestados han tenido algún nivel de contacto con el producto o servicio, aunque su uso no es frecuente. Esto indica que hay cierto interés, pero no una adopción consolidada.
- "Lo uso con regularidad" (20%): Un segmento menor de la población utiliza el producto o servicio de manera recurrente, lo que demuestra que existe una base de clientes leales.
- "No lo he utilizado, pero me interesa" (10%): Una pequeña proporción de los encuestados aún no ha utilizado el producto, pero muestra interés, lo que representa una oportunidad de conversión si se implementan estrategias adecuadas de comunicación y promoción.

No hay respuestas en la categoría **"Nunca lo he utilizado y no me interesa"**, lo que indica que el producto o servicio tiene al menos un nivel mínimo de relevancia para todos los encuestados. El gráfico sugiere que la mayoría de los clientes han interactuado con el producto o servicio en algún momento, aunque la conversión hacia un uso regular aún es limitada. La principal oportunidad de mejora radica en fomentar el uso recurrente entre quienes lo han probado ocasionalmente y en captar el interés del 10% que aún no lo ha utilizado. Para lograrlo, Appriori Seguros podría enfocarse en estrategias como incentivos para la fidelización, campañas de educación sobre los beneficios del producto y la optimización de su oferta para mejorar la experiencia del usuario.

5.1.5 En una escala del 1 al 5, donde 1 es "nada importante" y 5 es "muy importante", ¿qué tan importante es para usted que los productos aseguradores se personalicen según sus necesidades?

Figura 6. Resultado quinta pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.



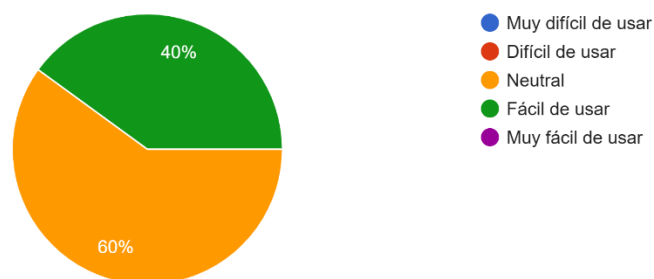
Los resultados de la encuesta reflejan una clara preferencia por la personalización de los productos aseguradores, con una puntuación promedio de 4.40 en una escala de 1 a 5. El 60% de los encuestados calificó este aspecto con un 5 (muy importante), mientras que un 40% otorgó puntuaciones de 3 o 4, lo que indica que, aunque la mayoría considera relevante la personalización, algunos la ven como un valor agregado más que como un factor determinante.

Es importante resaltar que ningún participante otorgó calificaciones de 1 o 2, lo que confirma que la personalización no es percibida como un aspecto irrelevante. En términos estratégicos, estos resultados sugieren que el desarrollo de productos

aseguradores adaptables a las necesidades individuales de los clientes puede ser un factor clave para mejorar la satisfacción y fortalecer la propuesta de valor de la empresa.

5.1.6 ¿Cómo evaluaría la facilidad de uso de las herramientas digitales (aplicaciones, portales) que ofrece Appriori Seguros?

Figura 7. *Resultado sexta pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.*



Los resultados de la encuesta reflejan una clara preferencia por la personalización de los productos aseguradores, con una puntuación promedio de **4.40** en una escala de 1 a 5. El **60% de los encuestados** calificó este aspecto con un **5 (muy importante)**, mientras que un **40% otorgó puntuaciones de 3 o 4**, lo que indica que, aunque la mayoría considera relevante la personalización, algunos la ven como un valor agregado más que como un factor determinante.

Es importante resaltar que **ningún participante otorgó calificaciones de 1 o 2**, lo que confirma que la personalización no es percibida como un aspecto irrelevante. En

términos estratégicos, estos resultados sugieren que el desarrollo de productos aseguradores adaptables a las necesidades individuales de los clientes puede ser un factor clave para mejorar la satisfacción y fortalecer la propuesta de valor de la empresa.

5.1.7 ¿Qué tipo de mejoras tecnológicas le gustaría ver implementadas en Appriori

Seguros para mejorar su experiencia?

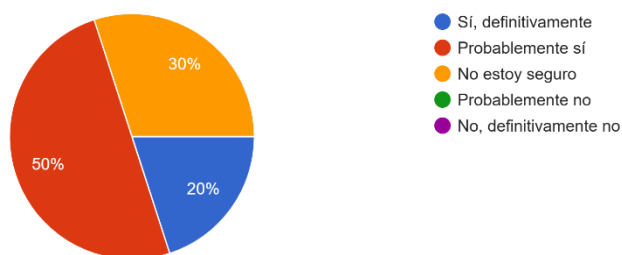
- Pregunta abierta,
- Que su página web brindará mayor información
- Implementar todas, ya que como cliente he tenido afectaciones, por la no renovación de una póliza de seguros todo riesgo en vigencia; la cual tengo inconvenientes con el banco
- Publicidad en redes sociales
- Para firmar
- Página web
- No firmar cosas en papel

Los participantes destacan dos áreas clave de mejora: *optimización de la página web y digitalización de procesos*. La página web es mencionada en múltiples respuestas, lo que indica que actualmente puede carecer de información suficiente o de una experiencia más intuitiva para el usuario. Además, se evidencia la importancia de la *automatización de trámites*, como la firma digital y la renovación de pólizas, dado que un cliente reporta haber tenido problemas con su banco por la no renovación de un seguro.

También se menciona la *publicidad en redes sociales*, lo que sugiere que la empresa podría fortalecer su presencia digital para mejorar la comunicación y el acceso a información relevante para los clientes. En conjunto, estos comentarios reflejan una demanda por procesos más ágiles y una mejor experiencia digital que reduzca la dependencia del papel y facilite la autogestión de los seguros. Implementar estas mejoras podría *aumentar la satisfacción del cliente y optimizar la eficiencia operativa de la empresa*.

5.1.8 ¿Estaría dispuesto a probar nuevos productos aseguradores que integren tecnologías avanzadas (por ejemplo, inteligencia artificial o blockchain) para optimizar la gestión de su seguro?

Figura 8. Resultado octava pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.

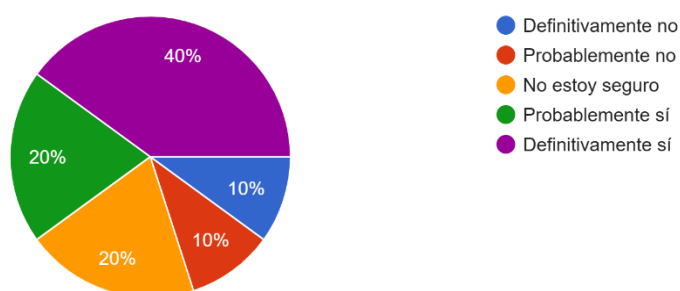


El análisis de esta pregunta revela que la mayoría de los encuestados tienen una actitud favorable hacia la adopción de tecnologías avanzadas en productos aseguradores. Un 50% respondió "Probablemente sí", lo que indica que están abiertos a la innovación, pero podrían requerir más información o confianza en estas tecnologías antes de adoptarlas plenamente.

Por otro lado, el 20% señaló "sí, definitivamente", lo que representa un grupo más entusiasta y dispuesto a probar soluciones basadas en inteligencia artificial o blockchain para la gestión de seguros. Sin embargo, un 30% se mantiene indeciso, lo que sugiere que existe cierta falta de conocimiento o dudas sobre la efectividad y seguridad de estas tecnologías en el sector asegurador.

5.1.9 ¿Cree que Appriori Seguros comunica de forma clara y efectiva las innovaciones y mejoras implementadas en sus productos y servicios?

Figura 9. Resultado novena pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.



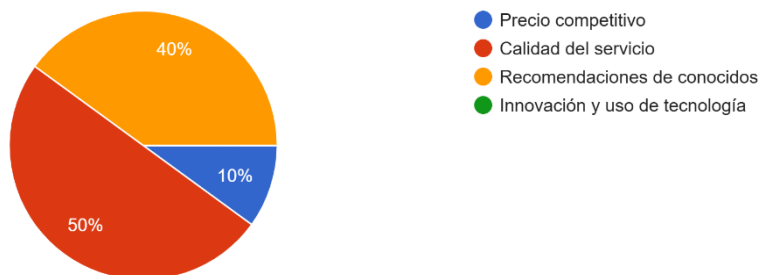
El gráfico refleja la percepción de los encuestados sobre la claridad y efectividad con la que Appriori Seguros comunica sus innovaciones y mejoras en productos y servicios. Con un total de 10 respuestas, el 40% considera que la comunicación es "Definitivamente sí" clara y efectiva, mientras que un 20% la califica como "Probablemente sí", lo que indica que la mayoría tiene una percepción positiva (60%).

Sin embargo, un 20% de los encuestados no está seguro, y otro 20% tiene una visión negativa, dividiéndose en un 10% que respondió "Definitivamente no" y otro 10% que marcó "Probablemente no". Esto sugiere que, aunque la mayoría reconoce un esfuerzo en la comunicación, aún hay oportunidades de mejora. Para fortalecer la percepción positiva, Appriori Seguros podría reforzar sus canales de comunicación, asegurándose de que las innovaciones sean comprendidas y valoradas por los clientes. Implementar estrategias educativas, como contenido explicativo o casos de éxito, podría ayudar a clarificar los beneficios de los cambios implementados.

Además, recopilar más feedback permitirá identificar áreas específicas de mejora en la comunicación. En conclusión, aunque la percepción general es favorable, existe un margen de mejora para alcanzar a aquellos que aún tienen dudas o consideran que la comunicación no es suficientemente clara.

5.1.10 ¿Cuál es el principal motivo por el que eligió Appriori Seguros?

Figura 10. *Resultado decima pregunta encuesta de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros.*



El gráfico muestra los principales motivos por los cuales los clientes eligieron Appriori Seguros. De las 10 respuestas obtenidas, el 50% de los encuestados destacó la calidad del servicio como el factor más importante, seguido por un 40% que tomó su decisión basada en recomendaciones de conocidos. En contraste, solo un 10% mencionó el precio competitivo, mientras que la opción de innovación y uso de tecnología no recibió respuestas.

Discutiendo los resultados se sugiere que Appriori Seguros, tiene una fortaleza clara en la calidad del servicio, lo que genera confianza y satisfacción en sus clientes. Además, el alto porcentaje de personas que llegaron por recomendaciones indica que la empresa tiene un fuerte componente de fidelización y boca a boca positivo. Sin embargo, el bajo impacto del precio competitivo podría implicar que la estrategia de costos no es un factor diferenciador clave en la decisión de los clientes. Asimismo, la falta de respuestas en innovación y tecnología podría indicar que estos aspectos no son percibidos como un valor agregado o que la comunicación sobre estos puntos necesita ser reforzada.

5.2 Identificación los procesos internos de Appriori Seguros relacionados con la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

A continuación, se presenta la identificación y descripción de los procesos internos de Appriori Seguros relacionados con la innovación y el desarrollo de nuevos productos, estructurados por cargo y función:

Bajo la responsabilidad del Gerente Comercial, este proceso inicia con el análisis y segmentación de prospectos, utilizando criterios de viabilidad comercial, necesidades específicas de aseguramiento y potencial de conversión. Se emplean herramientas de análisis de mercado, bases de datos internas y referencias de clientes actuales. El contacto con el prospecto se establece a través de diversos canales (llamadas telefónicas, correos electrónicos y reuniones presenciales), lo que permite realizar una evaluación preliminar de los requerimientos del cliente. La información relevante se registra en el sistema CRM para un seguimiento estructurado. Además, se realizan reuniones de asesoramiento para identificar los riesgos a cubrir y estructurar propuestas personalizadas, monitoreadas a través de tableros de control que evalúan tasas de conversión y tiempos de respuesta. Responsable del proceso es la Coordinadora Administrativa. La planificación contractual implica la evaluación detallada de los riesgos asociados, tanto de clientes internos como externos, y la elaboración de contratos (por ejemplo, de responsabilidad civil y estatales) que cumplan con la normativa vigente. El proceso se organiza en etapas: recopilación y análisis de documentación, evaluación de riesgos según la actividad económica, revisión de normativas y emisión del contrato con validación legal. Los contratos se registran en un sistema digital que asegura la

trazabilidad de vencimientos, modificaciones y auditorías internas.

Este proceso, coordinado por el equipo administrativo (compuesto por la Coordinadora Administrativa, la Líder Administrativa y el Gestor Administrativo), se basa en la evaluación técnica del perfil del cliente y el análisis de riesgos específicos. Se consulta con aseguradoras aliadas y se utilizan herramientas de modelado actuarial para calcular primas y deducibles, generando un documento detallado con todas las condiciones del seguro. Una vez aceptada la cotización, se inicia la formalización de la póliza, verificando la integridad de la documentación del cliente y coordinando con la aseguradora la emisión del contrato, con una explicación clara de cláusulas y exclusiones. Cada etapa se documenta y se evalúa mediante tableros de control que miden tiempos de respuesta, eficiencia en la conversión y satisfacción del cliente.

A cargo del Gerente Comercial, este proceso asegura la continuidad de las coberturas a través de un sistema de seguimiento de vencimientos que emite alertas automáticas con 30 días de antelación. Se contacta al cliente para revisar la póliza vigente, evaluar posibles modificaciones y negociar nuevas condiciones con la aseguradora. Se registran indicadores de retención, tasas de renovación y tiempos de gestión, que son evaluados en tableros de control para optimizar la relación comercial.

Responsable este proceso es el equipo formado por la Coordinadora Administrativa, la Líder Administrativa y el Gestor Administrativo. Se inicia con el registro del reclamo en el sistema de gestión interna y la asignación de un asesor especializado que acompaña al cliente en la recolección de documentos y seguimiento del trámite. Se monitorean los tiempos

de respuesta de la aseguradora y se consolida la información en tableros de control para evaluar la eficiencia del proceso y garantizar la satisfacción del cliente.

Bajo la supervisión de la Líder Administrativa y el Gestor Administrativo, este proceso abarca la emisión de facturación, seguimiento de pagos y gestión documental. Se implementa un control financiero mediante auditorías internas y la generación de informes sobre ingresos, comisiones y cartera pendiente. La digitalización de los registros asegura su accesibilidad y actualización conforme a las normativas fiscales vigentes, utilizando tableros de control para medir indicadores como liquidez, eficiencia en cobranza y cumplimiento de obligaciones contractuales.

Responsable este proceso es un equipo integrado por el Gerente Comercial, la Coordinadora Administrativa, la Líder Administrativa y el Gestor Administrativo. Se realizan revisiones periódicas de los protocolos internos a partir de encuestas de satisfacción, análisis de desempeño e identificación de oportunidades de mejora. Además, se desarrollan capacitaciones para actualizar al personal sobre productos de seguros y normativas del sector. La efectividad de estas acciones se mide a través de indicadores en tableros de control.

Discutiendo los resultados, se puede inferir que todos los procesos mencionados son evaluados mediante indicadores de gestión, cuyos resultados se presentan periódicamente a la Vicepresidencia Comercial y a la Vicepresidencia Administrativa. Se generan informes detallados que incluyen el desempeño comercial, la rentabilidad de las pólizas emitidas y renovaciones, índices de resolución de reclamos, gestión financiera y eficiencia en la cobranza, además del cumplimiento normativo y auditorías internas. Estos informes permiten

la toma de decisiones estratégicas para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

La revisión de informes internos de empresas del sector asegurador y estudios sobre la innovación en las aseguradoras reveló lo siguiente:

Retos de innovación en el sector asegurador: según McKinsey (2021), muchas empresas de seguros enfrentan barreras organizacionales significativas para implementar innovaciones tecnológicas, tales como la falta de recursos, la resistencia interna al cambio y las dificultades para integrar nuevas tecnologías con sistemas heredados. Estas barreras son especialmente comunes en empresas medianas y pequeñas, que no disponen de los mismos recursos que las grandes corporaciones.

Sin embargo, los informes de consultoras como McKinsey son valiosos por su alcance práctico, pero deben leerse críticamente, entendiendo sus intereses, limitaciones metodológicas y sesgos corporativos. Para una visión más completa, es útil contrastarlos con estudios académicos, informes de organismos públicos o experiencias locales del sector asegurador. Como es el caso del informe de la Superintendencia Financiera de Colombia (Gutierrez, 2021), Retos y oportunidades regulatorias para el sector asegurador, donde se reconoce que la innovación no depende solo de factores internos, sino también de limitaciones estructurales del entorno, que McKinsey subestima, al presentar datos y retos específicos del mercado colombiano, como la carga regulatoria, brechas digitales, y falta de interoperabilidad.

Procesos de innovación en empresas líderes: Accenture (2022) reportó que las aseguradoras más innovadoras han comenzado a implementar plataformas de innovación

abierta y a establecer colaboraciones con startups del sector insurtech para acelerar el desarrollo de productos. Este tipo de colaboración ha permitido a dichas empresas liderar la adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, blockchain y análisis de datos.

El análisis de estas fuentes secundarias indica que, aunque existen barreras significativas, las empresas más avanzadas en innovación han logrado integrar con éxito tecnologías emergentes en sus procesos. Estas lecciones son fundamentales para la mejora continua de Appriori Seguros, que se beneficiará de adoptar estrategias similares para optimizar sus procesos internos, superar obstáculos tecnológicos y aumentar su competitividad en el mercado asegurador.

Tabla 1. *Análisis de documentos revisados*

Fuente	Contenido revisado	Hallazgos clave	Conclusiones relevantes
Accenture (2022)	Reporte sobre innovación en aseguradoras líderes y su adopción de tecnologías emergentes.	Colaboración con insurtechs y uso de tecnologías como IA, blockchain y análisis de datos.	La innovación abierta es un catalizador clave para el desarrollo de productos y adopción tecnológica.
Smith y Anderson (2019)	Artículo sobre la importancia de la mitigación de riesgos y estabilidad económica en el sector asegurador.	Las aseguradoras desempeñan un rol fundamental en la economía al redistribuir riesgos de manera eficiente.	Integrar tecnología no solo mejora la eficiencia, sino también fortalece la confianza del cliente.
López y García (2022)	Investigación sobre la adaptación de productos aseguradores a las necesidades	Personalización basada en datos como diferenciador competitivo.	Las aseguradoras deben priorizar estrategias centradas en el cliente para mantenerse relevantes.

Fuente	Contenido revisado	Hallazgos clave	Conclusiones relevantes
Gómez y Ramírez (2023)	cambiantes del cliente. Estudio sobre colaboraciones estratégicas entre aseguradoras e insurtechs.	Las alianzas estratégicas aceleran la adopción tecnológica y fortalecen la capacidad de innovación.	Appriori Seguros puede beneficiarse al establecer asociaciones con insurtechs para mejorar su propuesta.

5.3 Análisis del rendimiento financiero y la calidad de los productos en Appriori

Seguros, y las áreas de mayor rentabilidad.

En Appriori Seguros, el rendimiento financiero se gestiona principalmente a través de un sistema basado en comisiones, donde ciertos productos, especialmente aquellos relacionados con ARL y cumplimiento, generan una mayor rentabilidad. Estos productos destacan por ofrecer porcentajes de comisión superiores en comparación con otros tipos de seguros, cuyos márgenes se mantienen considerablemente bajos. Esta estructura de ingresos ha permitido a la empresa mantener una sólida base financiera a pesar de operar en un mercado altamente competitivo y regulado.

A nivel global, según el informe de Swiss Re (2023), los seguros de vida y salud constituyen aproximadamente el 55% de las ganancias globales del sector asegurador, presentando un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 5.2% durante la última década. En contraste, los seguros de automóviles y hogar, si bien tienen una alta penetración en el mercado debido a su obligatoriedad y relevancia para los consumidores, exhiben márgenes de rentabilidad promedio en el rango del 3-4%. Esta diferencia se debe a la mayor siniestralidad y a la rigidez en la estructura de precios de estos productos.

En el caso específico de Appriori Seguros, el análisis de sus estados financieros internos revela que los productos de seguros de vida representan cerca del 60% de los ingresos totales de la empresa. Estos productos se han consolidado como el pilar de la rentabilidad, gracias a su menor tasa de siniestralidad y a la posibilidad de diseñar coberturas adaptadas a nichos de clientes que valoran la protección a largo plazo. Por otro lado, los seguros de automóviles y hogar contribuyen únicamente con un 25% de los ingresos, y se enfrentan a una tasa de siniestralidad elevada, en torno al 70%, lo que reduce su aporte neto al rendimiento global. Esta situación indica que, aunque los seguros de vida y salud son fundamentales para la estabilidad financiera, la dependencia excesiva en ellos podría representar un riesgo en términos de diversificación de la cartera de productos.

Además, el tema financiero en Appriori Seguros se ve influenciado por la estructura de comisiones, que, si bien resulta altamente rentable en productos específicos, también expone a la empresa a la volatilidad del mercado y a la presión competitiva. En este sentido, la empresa ha observado que la innovación en productos y la diversificación de la oferta son esenciales para mitigar los riesgos asociados a la dependencia de un número limitado de líneas de negocio.

El análisis comparativo con fuentes secundarias refuerza este planteamiento. El informe de Deloitte (2022) destaca que la aparición de insurtechs ha intensificado la competencia en el sector, impulsando la inversión en startups que ofrecen productos más personalizados y a precios más competitivos. Se estima que la inversión en insurtechs ha crecido en un 30% durante 2022, lo cual ha forzado a las aseguradoras tradicionales a repensar sus estrategias.

Las empresas que no logren innovar en sus ofertas podrían experimentar una reducción en su cuota de mercado de entre un 10% y un 15% en los próximos tres años, según las proyecciones del sector.

Para Appriori Seguros, este escenario representa tanto un desafío como una oportunidad. Por un lado, la alta rentabilidad generada por los seguros de vida y salud ofrece una base financiera sólida; por otro, la baja rentabilidad de los seguros de automóviles y hogar y la dependencia del sistema de comisiones requieren una estrategia de diversificación y modernización. Específicamente, la empresa podría considerar las siguientes acciones:

- Diversificar la cartera de productos: Desarrollar nuevos productos que integren tecnologías emergentes y que estén orientados a nichos de mercado menos explorados, reduciendo así la dependencia de los seguros tradicionales.
- Innovar en la estructura de comisiones: Revisar y ajustar el esquema de comisiones para incentivar la venta de productos con mayor potencial de crecimiento y menor siniestralidad, promoviendo una distribución más equilibrada de los ingresos.
- Integración tecnológica: Adoptar soluciones digitales y de análisis de datos para personalizar ofertas, mejorar la eficiencia operativa y reducir la tasa de siniestralidad, lo que a su vez podría incrementar los márgenes de productos actualmente menos rentables.

Si bien Appriori Seguros mantiene una base de clientes leales, los informes de mercado muestran que la falta de innovación en sus productos podría reducir su participación en el mercado en un 10-15% en los próximos tres años, según proyecciones de la industria.

Esto refuerza la urgencia de adoptar estrategias que combinen la personalización y la tecnología para garantizar la competitividad y el crecimiento sostenido.

5.4 Examen de las tendencias tecnológicas en el sector asegurador y su aplicación en Appriori Seguros.

Un informe de Forrester Research (2023), destacó que la adopción de tecnologías emergentes como blockchain e inteligencia artificial (IA) está transformando significativamente la industria de los seguros. La IA se utiliza para predecir riesgos, personalizar productos y agilizar procesos, lo que permite a las aseguradoras ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes. Por su parte, el blockchain mejora la transparencia, seguridad y confiabilidad de las transacciones, reduciendo considerablemente el riesgo de fraudes y los costos operativos; por ejemplo, mediante contratos inteligentes que automatizan los procesos de reclamaciones y acortan los tiempos de respuesta.

Asimismo, según EY (2022), el 58% de las aseguradoras globales han implementado tecnologías digitales para optimizar sus procesos operativos y mejorar la experiencia del cliente. Estas plataformas digitales facilitan la oferta de productos más rápidos, personalizados y accesibles, lo que se alinea con las crecientes expectativas de un consumidor cada vez más digital. Las aseguradoras que invierten en estrategias omnicanal han logrado aumentar la fidelización, elevando su tasa de retención en un 35% en promedio.

En el ámbito global, las aseguradoras líderes están integrando de forma proactiva tecnologías como la IA y el blockchain para diferenciarse en un entorno competitivo. En

contraste, en mercados locales como el latinoamericano, las empresas aseguradoras aún enfrentan desafíos importantes en infraestructura tecnológica y en la capacitación de su personal, lo que ha ralentizado la adopción de estas innovaciones. No obstante, un estudio de KPMG (2023) revela que las insurtechs en América Latina han crecido un 25% en los últimos cinco años, lo que evidencia un avance gradual hacia la digitalización y personalización de productos.

En el caso específico de Appriori Seguros, la empresa se encuentra en una posición particular, ya que actualmente no cuenta con un sistema propio para facilitar pagos, gestionar firmas electrónicas u otros procesos tecnológicos críticos. En cambio, depende de las plataformas tecnológicas de las aseguradoras aliadas para operar estos procesos. Esto representa tanto un desafío como una oportunidad para mejorar su competitividad.

Dado este contexto, se recomienda que Appriori Seguros adopte un enfoque escalonado para integrar tecnologías emergentes:

5.4.1 Primera Etapa – Adopción de Inteligencia Artificial

- *Predicción de riesgos y personalización de productos:* La IA puede permitir ajustar las primas y diseñar coberturas a medida, basándose en análisis predictivos que respondan a las necesidades específicas de los clientes. Esto mejorará la competitividad al ofrecer productos más ajustados a las condiciones particulares del mercado.
- *Optimización de procesos operativos:* La implementación de herramientas de IA en áreas como la evaluación de siniestros y la gestión de reclamaciones no solo acelerará

los procesos, sino que también reducirá los costos operativos, elevando la satisfacción del cliente.

5.4.2 Segunda Etapa – Exploración del Uso de Blockchain

La incorporación de blockchain, especialmente en forma de contratos inteligentes, podría complementar el sistema actual, aumentando la transparencia y seguridad en las transacciones. Esto permitiría a Appriori Seguros disponer de un mecanismo más eficiente para la gestión de pagos y la validación de documentos, sin necesidad de desarrollar una infraestructura tecnológica propia desde cero.

Este enfoque escalonado no solo permitirá a Appriori Seguros complementar las funcionalidades que actualmente dependen de terceros, sino que también sentará las bases para el desarrollo de un sistema propio a mediano plazo, que integre las mejores prácticas y tendencias tecnológicas globales adaptadas a las particularidades del mercado local. Así, la empresa no solo responderá a las demandas actuales, sino que se posicionará como un referente en innovación dentro del sector asegurador, maximizando su impacto en un entorno cada vez más competitivo y digital.

5.4.3 Tercera etapa

Se realizó un análisis DOFA para poder revisar cómo aplicar los planes de acción y sacar adelante la agencia, para luego proponer un plan de acción para Appriori Seguros.

Tabla 2. *Matriz DOFA para Appriori Seguros, Informe interno*

NUMERO	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	F1 Reconocimiento en el sector empresarial gracias a la calidad del servicio y a su experiencia en el mercado.	D1 Dependencia total de ingresos provenientes de la venta de productos a las empresas aliadas.	O1 Crecimiento de la demanda de: i) Seguros ARL), ii) Seguros de salud debido a la incertidumbre en el sistema público y iii) Seguros de vida deudor para crédito de los bancos que abre oportunidades para productos complementarios y de ahorro individual.	A1 Competencia de nuevas empresas tecnológicas disruptivas en el mercado asegurador lo cual requiere de una inversión alta para implementar tecnologías digitales.
2	F2 Apoyo directo de la alta dirección del Grupo empresarial para incursionar en nuevos mercados.	D2 Ausencia de una estructura organizacional y un Plan estratégico enfocado en la Gestión Comercial que dificulta la obtención de nuevos clientes de manera sistemática y ordenada.	O2 Expansión del mercado de microseguros (funerario, vida grupo, accidentes personales, vida individual) y coberturas para las familias que sean accesibles.	A2 Competencia desleal de oferentes reduciendo comisiones al mínimo para obtener clientes.

NUMERO	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
3	F3 Alianzas y relaciones comerciales solidas con aseguradoras lo que permite ventas de productos diseñados para nichos específicos y empresas aliadas lo que le permite contar con ventas fijas ya establecidas.	D3 No se han definido de forma detallada y actualizada las funciones, roles, responsabilidades y autoridad de los cargos en la organización.	O3 Demanda elevada de seguros para infraestructura y transición energética como parte de la reindustrialización. (Copropiedad o propiedad horizontal)	A3 Incumplimiento de pagos de las aseguradoras por concepto de comisiones por ventas en el caso de las empresas intermediarias y en el caso de los asegurados, incremento de procedimientos para solicitar el pago.
4	F4 Disponibilidad de recursos económicos, humanos y de infraestructura para la prestación del servicio y el desarrollo de nuevos proyectos.	D4 Falta de visibilidad y recordación en comparación con los competidores que cuentan con presencia digital activa en redes sociales.	O4 Incremento en la formalización de microempresas y pequeñas empresas y trabajadores, lo que amplía la base de clientes asegurables en productos tales como seguros de vida y pensiones.	A4 Reformas a la salud y pensiones que podrían reducir la participación privada en el sector.
5	F5 Experiencia en procesos de facturación y control operativo a través de plataformas online de gestión propias y de proveedores.	D5 No poseer canales digitales de comunicación que permitan reaccionar frente a solicitudes, quejas y cambios en las tendencias y preferencias de los consumidores.	O5 Digitalización y automatización en procesos operativos de para su adquisición, que mejoran la experiencia del cliente y la eficiencia en costos, mediante la flexibilización de los procedimientos	A5 Contracción económica, elevada inflación, incertidumbre política y social, inestabilidad fiscal, incremento de índices de pobreza y desempleo, disminución de la inversión y el consumo.

NUMERO	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
6	F6 Recurso humano competente con experiencia en atención al cliente de productos para diferentes sectores.	D6 Baja diferenciación de productos con la competencia y presión constante para reducir precios lo cual genera márgenes de ganancia reducidos.	contractuales y de conocimiento del cliente. O6 Desarrollar el programa de seguros para hospitales que se encuentran asociados con nuestro aliado estratégico del grupo (COHORIENTE)	A6 Cambios en el sistema tributario y laboral con el propósito de aumentar los impuestos y conseguir recursos suficientes para mantener el equilibrio fiscal y permitir la ejecución de políticas de bienestar social y redistribución del ingreso y mejorar la situación económica y de salud de los trabajadores.
7	F7 Amplio portafolio de productos lo cual permite atraer clientes con diferentes necesidades y perfiles, así como desarrollar ventas cruzadas y personalizadas.	D7 Productos con poco valor añadido lo que incrementa la dificultad para justificar incremento de precios, atraer nuevos clientes y retener los existentes.	O7 Enfocarse en los sectores priorizados por el gobierno como la venta de seguros agropecuarios que buscan garantizar que el productor pueda reponerse de los daños sufridos, recuperando parte de su inversión o de la ganancia esperada de producción.	A7 Contracción económica, inflación, incertidumbre política y social, inestabilidad fiscal, incremento de índices de pobreza y desempleo, disminución de la inversión y el consumo.

NUMERO	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
8	F8 Apoyo comercial de las aseguradoras lo que aumenta la confianza de clientes empresariales y disminuye el impacto de los cambios adversos en comisiones	D8 La marca "Appriori" no se destaca en el mercado y los clientes no la identifican como una opción única y valiosa.	O8 Desarrollar acuerdos comerciales con las aseguradoras con el fin de aumentar el valor agregado de los productos ofertados y ser más competitivos.	A8 La actividad económica y tamaño de la organización no se encuentra dentro de los grupos foco de priorización en el Plan Nacional de desarrollo; "Colombia potencia mundial de la vida". No existen obstáculos para su desarrollo, sin embargo tampoco hay políticas que lo promuevan.
9	F9 Experiencia en productos diversificados que incluyen seguros de vida y salud, así como empresariales.	D9 Alcance geográfico reducido y cobertura comercial del orden local lo que reduce el mercado y las posibilidades de crecimiento.	O9 Expandir el mercado actual, ofreciendo productos con alto potencial de aceptación y diferenciación en las 5 provincias rurales del departamento (San Gil, Málaga, Vélez, Matanza, Socorro)	A9 Baja diferenciación de la oferta de productos por parte de las aseguradoras lo que dificulta el crecimiento del mercado.

NUMERO	ANALISIS INTERNO			ANALISIS EXTERNO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
10	F10 Infraestructura física de un esquema de (Instalaciones físicas) adecuada que facilita el desarrollo de las actividades administrativas de forma cómoda.	D10 Ausencia de comisiones por ventas del equipo comercial (propio, externo o de una red afiliada)		O10 Demanda latente en productos de pólizas de cumplimiento para el sector público - privado		A10 Falta de educación financiera es un obstáculo para la expansión de los seguros. La oferta publicitaria actual es tan amplia que genera confusión en el público. así mismo existe desconfianza por experiencias negativas con conocidos.

Nota: la tabla fue adaptada teniendo como referencia Appriori Seguros, Informe interno (2025).

Appriori Seguros cuenta con una base sólida en términos de alianzas estratégicas, experiencia en el sector y una diversificación de productos que le permite atender diferentes nichos del mercado asegurador. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes como la falta de reconocimiento de marca, una alta dependencia de sus aliados comerciales y una limitada presencia digital, lo que restringe su crecimiento y competitividad.

El entorno externo presenta oportunidades clave, como el crecimiento de la demanda de seguros de salud, vida y agropecuarios, además de la digitalización del sector. No obstante, también hay amenazas significativas, como la competencia de empresas tecnológicas disruptivas, la reducción de comisiones y la incertidumbre económica.

Para contrarrestar estos desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado, se han diseñado estrategias alineadas con los resultados del análisis DOFA, con el objetivo de fortalecer la posición de la agencia, mejorar su competitividad y expandir su alcance.

Tabla 3. Plan de Acción

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	ENTREGABLE
<i>Prestar servicios de vinculación a la Administradora de Riesgos Laborales - ARL a empresas del sector petrolero, educativo y de servicios públicos con aseguradoras líderes en el país como ARL AXA, ARL SURA y ARL COLMENA</i>	1. Solicitar base de datos a las aseguradoras (SURA, COLMENA, AXA, POSITIVA) de empresas sin asesor.	Gerente Comercial	6 meses	Base de datos y correo electrónico
	2. Buscar la base de datos en la Cámara de comercio (Educación , financiero, químico, petróleo, salud, TI, Admin Pública, Construcción)	Gerente		Base de datos
	3. Hacer contacto (protocolo de llamada) y agendar citas, Identificar ordenador del gasto y el de SST para hacer el contacto. (Llevar brochure, merchandising) y definir el Cronograma de visitas. (Validar Call Center)	Gerente		CRM y Formato Cronograma de visitas
	4. Realizar la visita (Llevar brochure, merchandising y tarjetas de presentación . tener listo el Protocolo de venta.	Gerente y encargado de la aseguradora		CRM y Formato Seguimiento a la visita
	5. Gestión de la cotización y seguimiento.	Líder operativo y encargado de la aseguradora		Cotizaciones y correos
<i>Comercializar pólizas de propiedad horizontal a copropiedades sometidas al régimen de propiedad horizontal con la Aseguradora HDI.</i>	1. Solicitar base de datos de los conjuntos (Alcaldía, Datos Abiertos en la Web)	Gerente Comercial Gerente y encargado de la aseguradora	6 meses	Base de datos y correo electrónico

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	ENTREGABLE
	2. Hacer contacto (protocolo de llamada) y agendar citas, Identificar a los administradores. (Llevar brochure, merchandising) y definir el Cronograma de visitas.			CRM y Formato Cronograma de visitas
	3.Realizar la visita (Llevar brochure, merchandising y tarjetas de presentación . tener listo el Protocolo de venta.			CRM y Formato Seguimiento a la visita
	4. Gestión de la cotización y seguimiento.	Líder operativo y encargado de la aseguradora		Cotizaciones y correos
<i>Fortalecer la línea de seguros de cumplimiento y responsabilidad civil del personal perteneciente a Empresas Aliadas para establecer una relación con los abogados de contratación de los Hospitales y entidades públicas.</i>	Reunión con empresas aliadas para obtener un acercamiento con los jurídicos de los demás hospitales.	Coordinador Administrativo	6 meses	Base de datos y correo electrónico

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	ENTREGABLE
	Hacer contacto con la información suministrada de las empresas aliadas (protocolo de llamada) y agendar citas. (Llevar brochure, merchandising) y definir el cronograma de visitas.			
	Realizar la visita (Llevar brochure, merchandising y tarjetas de presentación. Tener listo el protocolo de venta).	Coordinador Administrativo		CRM y Formato Cronograma de visitas
	Seguimiento y gestión de pólizas			
<i>Desarrollar un programa de seguros en el sector salud enfocados a la infraestructura los hospitales que pertenecen a la Cooperativa de Hospitales Públicos del Nororiente Colombiano - COHORIENTE</i>	Análisis y selección de aseguradoras Evaluar tres aseguradoras y sus propuestas. Negociar coberturas y beneficios para los hospitales. Estructuración del plan de incentivos Definir beneficios exclusivos para atraer participación. Alinear incentivos con las necesidades de los gerentes.	Gerencia Comercial	12 meses	CRM y Formato Cronograma de visitas

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	ENTREGABLE
	Presentación y vinculación Agendar reuniones con los gerentes hospitalarios. Presentar el programa y obtener compromisos. Implementación y seguimiento Formalizar acuerdos y lanzar el programa. Monitorear resultados y optimizar beneficios.			

Nota: la tabla fue adaptada teniendo como referencia Appriori Seguros, Informe interno (2025).

También se aplicó el autodiagnóstico de la gestión del conocimiento e innovación se aplicó como una herramienta clave para evaluar el estado actual de Appriori Seguros en términos de su capacidad para generar, compartir y utilizar el conocimiento en sus procesos de innovación. Este diagnóstico permitió identificar fortalezas, debilidades y oportunidades dentro de la empresa, proporcionando información valiosa para el diseño del plan de acción orientado a mejorar su competitividad en el sector asegurador.

A través de este análisis, se pudo determinar el nivel de madurez de la organización en aspectos como la cultura de innovación, la gestión del talento, el uso de tecnología y la adopción de mejores prácticas en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Los resultados obtenidos sirvieron como base para definir estrategias que fomenten la implementación de innovación de manera estructurada y sostenible, asegurando que Appriori Seguros pueda responder de manera efectiva a las tendencias del mercado y a las necesidades de sus clientes.

Se encontraron los siguientes resultados:

Figura 11. Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación primera parte.

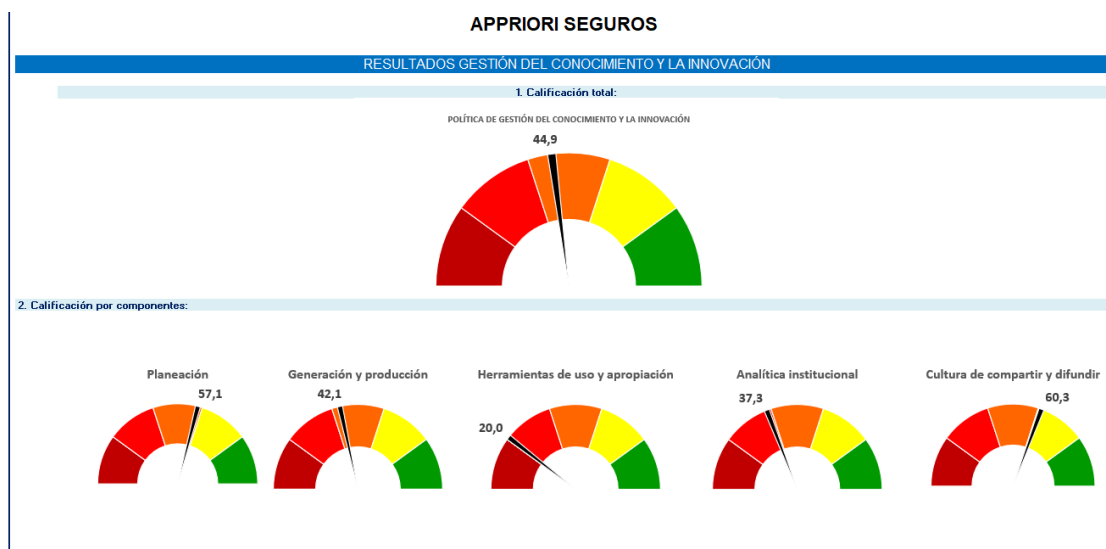


Figura 12. Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación segunda parte.

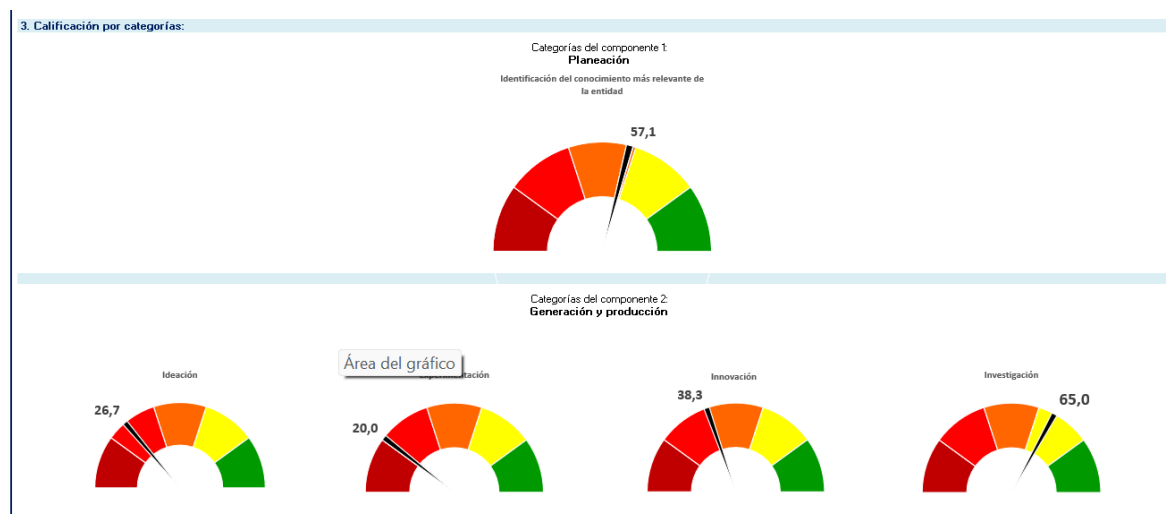


Figura 13. Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación tercera parte.

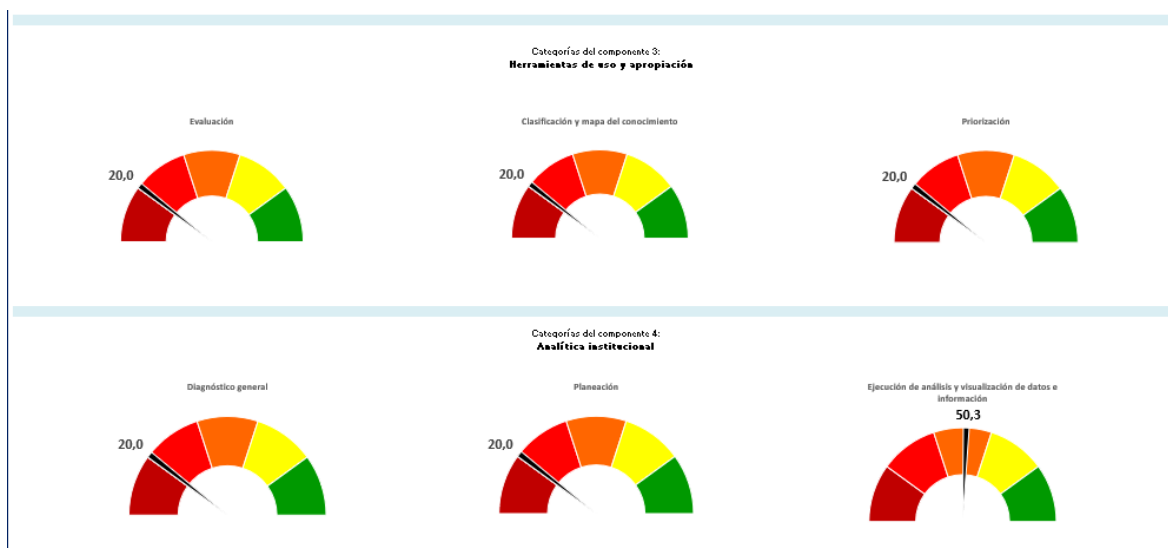


Figura 14. Resultados del autodiagnóstico de gestión del conocimiento e innovación cuarta parte.



La capacidad analítica y la cultura organizacional de Appriori Seguros son fundamentales para el éxito a largo plazo. Sin embargo, se han identificado varias deficiencias:

- Falta de Inventario de Analítica: La organización no cuenta con un registro sistemático de sus capacidades analíticas, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora.
- Parámetros de Calidad: La recolección de datos no se realiza de acuerdo con estándares de calidad, lo que puede afectar la fiabilidad de los análisis.
- Ausencia de un Plan de Analítica: No existe un plan estratégico que guíe la implementación de la analítica en la organización.
- Limitada Cultura de Compartición: Hay una falta de mecanismos formales para compartir conocimiento y experiencias entre los empleados.

5.4.1 Objetivos del Plan de Acción Los objetivos del plan de acción son:

1. Fortalecer la infraestructura de analítica institucional mediante la creación de un inventario y estándares de calidad.
2. Establecer un plan de analítica de datos que sirva como guía para todas las áreas de la organización.
3. Desarrollar una cultura de colaboración y compartición del conocimiento, promoviendo prácticas que faciliten la interacción y el aprendizaje entre empleados

Tabla 4. *Plan de gestión del conocimiento y análisis de datos*

COMPONENTES	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLES	MÉTRICAS DE ÉXITO
Diagnóstico General	- Realizar una auditoría interna para evaluar la analítica actual.	3 meses	Equipo de Gestión de Datos	Informe de auditoría y áreas de mejora identificadas.
	- Establecer parámetros de calidad en la recolección de datos.	2 meses	Equipo de Calidad	Documentación de protocolos de calidad.
Planeación	- Desarrollar un plan de analítica de datos.	1 mes	Dirección de TI	Plan aprobado y documentado.
Ejecución de Análisis	- Implementar capacitaciones para el talento humano en analítica.	Trimestralmente	Recursos Humanos	Evaluación de capacitación y mejora en habilidades.
	- Implementar herramientas de análisis de datos.	4 meses	TI y Análisis de Datos	Herramientas de implementadas y utilizadas.
Cultura de Compartir y Difundir	- Establecer campañas de comunicación para difundir la memoria institucional.	1 mes	Comunicación Interna	Encuestas de satisfacción y participación en campañas.
	- Promover la participación en convocatorias y premios.	Continuo	Dirección de Proyectos	Número de participaciones y premios obtenidos.
	- Crear una red interna de conocimiento.	3 meses	Todos los Departamentos	Actividad de la red y número de interacciones.

Es importante tener presente que para poder medir el avance, es necesario contar con cuadro de indicadores del Plan de Gestión del Conocimiento y Análisis de Datos, dado que este cumple la función fundamental al traducir las acciones estratégicas en metas cuantificables y plazos definidos. Su principal utilidad radica en permitir el seguimiento y evaluación sistemática de los avances, facilitando la toma de decisiones oportunas y la implementación de mejoras continuas. Además, contribuye a fortalecer la rendición de cuentas, optimizar recursos y demostrar el impacto real de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizacionales. Así, este instrumento se convierte en una herramienta clave para garantizar la efectividad y sostenibilidad del plan de acción en Appriori Seguros.

Tabla 5 Cuadro de indicadores del Plan de Gestión del Conocimiento y Análisis de

Datos

Componente	Acción	Indicador	Fórmula	Meta
Diagnóstico General	Realizar una auditoría interna para evaluar la analítica actual	Tasa de procesos evaluados con hallazgos	$(\text{Procesos con hallazgos} / \text{Procesos auditados}) \times 100$	$\geq 90\%$ en 3 meses
		Áreas con planes de mejora definidos	$(\text{Áreas con plan} / \text{Áreas auditadas}) \times 100$	100% en 3 meses
	Establecer parámetros de calidad en la recolección de datos	Calidad de Datos (DQ Score)	$(\text{Datos correctos} / \text{Datos totales}) \times 100$	$\geq 95\%$
		Aplicación de protocolos recolección	$(\text{Procesos con protocolo aplicado} / \text{Total procesos}) \times 100$	$\geq 90\%$ en 4 meses

Componente	Acción	Indicador	Fórmula	Meta
Planeación	Desarrollar un plan de analítica de datos	Adopción del plan	$(\text{Deptos. usando plan} / \text{Total deptos.}) \times 100$	80% en 2 meses
		Aprobación del plan	Aprobado por comité directivo	Plan aprobado en 1 mes
Ejecución de Análisis	Implementar capacitaciones para el talento humano en analítica	Impacto de capacitaciones	$((\text{Post-test} - \text{Pre-test}) / \text{Pre-test}) \times 100$	+30% trimestral
		Nº de empleados capacitados	Conteo de certificados de participación	≥20 empleados por trimestre
	Implementar herramientas de análisis de datos	Tasa de instalación de herramientas	$(\text{Herramientas activas} / \text{Herramientas previstas}) \times 100$	100% en 4 meses
		Tasa de uso regular	$(\text{Usuarios activos} / \text{Total usuarios}) \times 100$	≥70% en 4 meses
Cultura de Compartir y Difundir	Establecer campañas de comunicación para difundir la memoria institucional	Tasa de participación en campañas	$(\text{Usuarios que acceden al contenido} / \text{Total empleados}) \times 100$	≥60% en cada campaña
		Nº de campañas realizadas	Conteo de campañas implementadas	≥4 por año
	Promover la participación en convocatorias y premios	Participación en convocatorias	$(\text{Empleados participantes} / \text{Total empleados}) \times 100$	≥50% anual
		Premios obtenidos	Conteo de reconocimientos obtenidos	≥1 premio anual
	Crear una red interna de conocimiento	Nivel de interacción en la red	$(\text{Nº de publicaciones} + \text{Nº de comentarios}) / \text{Mes}$	≥20 interacciones mensuales
		Participación	$(\text{Contribuyentes} / \text{Total empleados}) \times 100$	≥50% en 6 meses

Fuente: Elaboración propia (2025)

6. Estrategias derivadas del análisis de datos

Con base en los hallazgos obtenidos a través de las encuestas, entrevistas y análisis documental, se proponen las siguientes estrategias integrales para fortalecer la posición competitiva de Appriori Seguros y fomentar la innovación en el desarrollo de nuevos productos:

6.1. Estrategia de personalización de productos

Los resultados evidenciaron una alta valoración por parte de los clientes hacia la personalización de los seguros. Se propone:

Implementar un sistema de gestión de clientes (CRM) que permita segmentar por comportamiento, perfil y necesidades.

Diseñar micro seguros dirigidos a nichos específicos como trabajadores informales, profesionales independientes o pequeños empresarios.

6.2. Estrategia de transformación digital

La encuesta identificó una disposición favorable hacia el uso de herramientas digitales y el interés en tecnologías avanzadas:

Desarrollar una plataforma digital propia para la autogestión de pólizas, pagos y trámites, que reemplace progresivamente la dependencia de plataformas externas.

Invertir en herramientas de firma electrónica y contratos inteligentes (blockchain) para mejorar la eficiencia y seguridad de los procesos.

6.3. Estrategia de comunicación de innovaciones

Se detectó una percepción parcial o poco clara sobre las mejoras implementadas:

Crear campañas de comunicación enfocadas en explicar las innovaciones, usando medios digitales y redes sociales.

Incorporar testimonios y casos de éxito como elementos persuasivos para reforzar la confianza del cliente.

6.4. Estrategia de diversificación y rentabilidad

El análisis financiero muestra alta dependencia de los seguros de vida:

Diversificar la cartera con productos innovadores como seguros paramétricos, ciberseguros o seguros asociados al clima.

Rediseñar el esquema de comisiones para incentivar la venta de productos con alta rentabilidad y baja siniestralidad.

6.5. Estrategia de cultura organizacional innovadora

Las entrevistas revelaron oportunidades de mejora en la estructura organizacional:

Implementar un programa interno de capacitación en innovación, gestión del cambio y tecnologías aseguradoras.

Establecer un Comité de Innovación que identifique oportunidades, pilote nuevas ideas y gestione alianzas con insurtechs.

7. Conclusiones

El estudio de caso sobre Appriori Seguros refleja una percepción positiva por parte de sus clientes en términos de calidad del servicio y confiabilidad, pero también evidencia áreas de mejora clave para su crecimiento y diferenciación en el mercado. A pesar de su estabilidad en el sector, la empresa enfrenta desafíos relacionados con la digitalización, la personalización de productos y la integración de tecnologías emergentes.

Los resultados de las encuestas muestran que **el servicio al cliente y la recomendación de conocidos son los principales factores de decisión al contratar un seguro**, lo que subraya la importancia de la fidelización y el boca a boca en la adquisición de nuevos clientes. Sin embargo, la innovación y la tecnología no son percibidas como factores determinantes, lo que sugiere que la empresa necesita mejorar la comunicación de sus avances tecnológicos para que sean reconocidos como un valor agregado.

Respecto a la experiencia digital, los clientes expresan la necesidad de optimizar la página web, facilitar los procesos de firma digital y eliminar el uso de papel en trámites administrativos. También se destaca la importancia de fortalecer la presencia en redes sociales para mejorar la visibilidad y el contacto con los usuarios.

En cuanto a la adopción de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial o blockchain, los datos reflejan una apertura moderada por parte de los clientes. Un 50% de los encuestados mencionó que probablemente sí probaría productos aseguradores con estas tecnologías, mientras que un 20% se mostró totalmente dispuesto. Sin embargo, el 30% aún no está seguro, lo que indica que la empresa debe trabajar en estrategias de educación y comunicación para reducir la incertidumbre sobre estos avances.

El análisis del sector asegurador refuerza la necesidad de innovación para mantenerse competitivo. Empresas que han integrado modelos digitales han logrado mayor participación de mercado, lo que resalta la urgencia para Appriori Seguros de adoptar estrategias tecnológicas y disruptivas.

Referencias

- Accenture. (2022). Innovating in insurance: How collaboration with insurtechs is reshaping the industry. Accenture. <https://www.accenture.com>
- Accenture. (2022). Innovation in Insurance: The Rise of Insurtech and Open Platforms. Accenture Insights. Recuperado de <https://www.accenture.com>
- Berg, L., & Müller, H. (2020). Innovating the insurance industry: Strategies for the digital age. Springer.
- Booth, W., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2016). The Craft of Research (4th ed.). University of Chicago Press.
- Brown, M., & Taylor, J. (2021). Innovation strategies in the insurance sector: Embracing technology and new business models. *Journal of Insurance Technology*, 39(2), 112-128.
- Brown, T., & Taylor, P. (2021). Emerging technologies in the insurance industry: Opportunities and challenges. *Journal of Risk and Insurance*, 88(2), 321-335.
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.

Clark, A. (2020). Insurtech and the future of insurance: Trends and implications. *International Journal of Insurance Innovation*, 12(4), 210-225.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Davis, R. (2022). The role of AI and IoT in real-time insurance solutions. *Insurance Technology Review*, 15(1), 45-60.

Deloitte. (2022). The Future of Insurance: Adapting to Digital Disruption. Deloitte Insights. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>

Deloitte. (2022). The future of insurance: Emerging trends and challenges in the global market. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4th ed.). SAGE Publications.

EY. (2022). Digital transformation in insurance: Embracing innovation for future growth. EY Global Insurance Insights. <https://www.ey.com>

EY. (2022). Global Insurance Outlook 2022. Ernst & Young. Recuperado de <https://www.ey.com>

Fasecolda. (2024). Cifras septiembre 2024 [Archivo PDF, Figura 19, p. 69].

<https://www.fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2024/11/Cifras-septiembre-2024-1.pdf>

Fichman, R. G. (2004). "Going beyond the dominant paradigm for IT innovation research: Emerging concepts and methods." Proceedings of the 25th International Conference on Information Systems.

Fink, A. (2013). How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide (5th ed.). SAGE Publications.

Forrester Research. (2023). The Future of Insurance Technology: AI, Blockchain, and Digital Transformation. Forrester Research Inc.

Forrester Research. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Risk Management and Claims Processing. Forrester Research Inc.

Gómez, L., & Ramírez, J. (2023). Innovation strategies for small insurance firms in competitive markets. Latin American Insurance Studies, 18(3), 150-170.

Harris, P. (2023). Organizational culture and innovation in insurance companies. European Business Review, 35(6), 12-30.

Hart, C. (1998). Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination. SAGE Publications.

- Johnson, K., & Ortega, M. (2020). Blockchain and transparency in the insurance sector: A global perspective. *Technology and Insurance Journal*, 9(5), 300-315.
- Jones, S. (2020). Risk management through insurance contracts. *Risk Management Quarterly*, 14(3), 98-110.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- KPMG. (2023). Customer expectations in the insurance industry: Embracing digital and personalized solutions. KPMG International. <https://home.kpmg>
- KPMG. (2023). Insurtech in Latin America: Growth, Challenges, and Opportunities. KPMG International. Recuperado de <https://home.kpmg>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. SAGE Publications.
- López, F., & García, E. (2022). Trends in consumer behavior and their impact on insurance product design. *Journal of Marketing and Insurance*, 22(1), 50-65.
- McKinsey & Company. (2021). Insurance 2030: The Impact of AI on the Future of Insurance. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2021). The digital shift in the insurance industry: Challenges and opportunities. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Miller, A., & Davis, R. (2021). The regulatory framework for insurance companies: A comprehensive guide. *Journal of Financial Services*, 10(4), 225-240.

- Oppenheim, A. N. (1992). Questionnaire Design, Interviewing, and Attitude Measurement. Pinter Publishers.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods (3rd ed.). SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- PwC. (2022). Insurance 2025: What's next for customers and technology?. PwC Global Insurance Insights. <https://www.pwc.com>
- Silverman, D. (2013). Doing Qualitative Research (4th ed.). SAGE Publications.
- Smith, J. (2021). The digital transformation of the insurance industry. Insurance Today, 30(2), 75-92.
- Smith, J. (2021). Trends and challenges in the global insurance market. Oxford University Press.
- Smith, R. (2021). Technology adoption in the insurance sector: The role of AI and blockchain. International Journal of Insurance and Financial Services, 45(1), 77-92.
- Swiss Re. (2023). Global Insurance Market Trends and Profitability Analysis. Swiss Re Institute. Recuperado de <https://www.swissre.com>

Swiss Re. (2023). The state of the global insurance market: Trends and opportunities for growth. Swiss Re Institute. <https://www.swissre.com>

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. SAGE Publications.

What Is Disruptive Innovation? (2015, December). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Castaño Gutiérrez, J. (2021, noviembre 24). Retos y oportunidades regulatorias para el sector asegurador. Superintendencia Financiera de Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=1056986>

Apéndice A. Encuesta realizada a los clientes de Appriori Seguros “*Nivel de satisfacción con los servicios de Appriori Seguros*”

- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con los servicios actuales de Appriori Seguros?
- ¿Qué tan probable es que recomiende los productos y servicios de Appriori Seguros a familiares o amigos?
- ¿Considera que los productos ofrecidos por Appriori Seguros se adaptan a sus necesidades y expectativas?
- ¿Ha utilizado o estaría interesado en utilizar plataformas digitales (por ejemplo, aplicaciones móviles o portales web) para gestionar sus seguros?
- En una escala del 1 al 5, donde 1 es "nada importante" y 5 es "muy importante", ¿qué tan importante es para usted que los productos aseguradores se personalicen según sus necesidades?
- ¿Cómo evaluaría la facilidad de uso de las herramientas digitales (aplicaciones, portales) que ofrece Appriori Seguros?
- ¿Qué tipo de mejoras tecnológicas le gustaría ver implementadas en Appriori Seguros para mejorar su experiencia?
- ¿Estaría dispuesto a probar nuevos productos aseguradores que integren tecnologías avanzadas (por ejemplo, inteligencia artificial o blockchain) para optimizar la gestión de su seguro?

- ¿Cree que Appriori Seguros comunica de forma clara y efectiva las innovaciones y mejoras implementadas en sus productos y servicios?
- ¿Cuál es el principal motivo por el que eligió Appriori Seguros?