

Internacionalización Del Grupo Sura En República Dominicana A Través De La Empresa
Proseguros Desde El Año 2011

Jenifer Paola Jaramillo Marín
Laura Victoria Toro Álvarez
Paula Andrea Castrillón Pineda

Institución Universitaria De Envigado
Ciencias Empresariales
Administración De Negocios Internacionales

Envigado

2015-2

Internacionalización Del Grupo Sura En República Dominicana A Través De La Empresa
Proseguros Desde El Año 2011

Jenifer Paola Jaramillo Marín
Laura Victoria Toro Álvarez
Paula Andrea Castrillón Pineda

Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Para Optar Al Título De
Administrado De Negocios Internacionales

Asesor:

Joan Esteban Moreno Hernández

Institución Universitaria De Envigado

Ciencias Empresariales

Administración De Negocios Internacionales

Envigado

2015- 2

DEDICATORIA

Principalmente a Dios que ha sido el guiador de este proceso enriquecedor para mi vida personal y profesional, y a mi familia Papá Hugo Toro, Mamá Adriana Alvarez y Hermanos Ana María y Alejandro Toro que son aquellas personas que llenan totalmente mi vida de felicidad, fuerza y esperanza. Son ustedes la razón de mi ser y aquello que jamás quisiera cambiar por nada ni perder por nadie. Dios nos bendice.

-Laura Vitoria Toro Alvarez

El trabajo de grado lo dedico a Dios quien me dio fortaleza para llegar a este punto de culminar mi carrera, me mantuvo con fe cuando las cosas parecían difíciles y sobre todo por guiarme y cuidar de cada paso que di; a mi madre María Elvira Marín Correa quien con su apoyo incondicional tanto emocional como económico me enseñó a valorar cada idea y acción realizada para mi futuro.

- Jenifer Paola Jaramillo Marín

Inicialmente deseo dedicarle este trabajo a Dios por ser siempre ese sentimiento de alegría, tranquilidad y serenidad en cada momento de esta etapa de vida que esta próxima a culminar espero ser digna por tan valioso esfuerzo.

A mi Familia, Mamá (Mónica Pineda), Papá (Oscar Muñoz), Hermano (Tomas Muñoz), Hija (Paulina Usma) no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado entre ustedes, la fortuna más grande es tenerlos conmigo y el tesoro más valioso son todos y cada uno de los valores que me inculcaron.

A mis amigas y compañeras de tesis a quienes admiro por sus esfuerzos por el logro de su carrera y de este proyecto; quienes con su actitud de lucha me enseñaron a luchar por lo que se quiere.

- Paula Andrea Castrillón Pineda

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar se le agradece a la Institución Universitaria de Envigado por habernos brindado la oportunidad de formación académica en el área de ciencias empresariales como estudiantes de Administración de Negocios Internacionales, así como también a los diferentes docentes que día a día aportaron al enriquecimiento de cada uno de nuestros conocimientos y habilidades.

Por segundo y no menos importante le agradecemos sinceramente a nuestro asesor, Joan Esteban Moreno Hernández por compartirnos sus conocimientos como investigador, por la paciencia, por la motivación y por el compromiso con el trabajo que fueron factores fundamentales para llevar a cabo el desarrollo de nuestro trabajo.

Finalmente se le agradece a los compañeros conocidos en el recorrido de la carrera que con los buenos consejos y experiencias de vida contribuyeron en un porcentaje a la fortaleza de seguir adelante y no fallecer en el proceso de esta gran carrera.

RESUMEN

El trabajo investigativo es enfocado en un contexto Latinoamericano, debido a la fuerza con la que ha venido impactando las Multilatinas Colombianas internacionalmente, en este caso se hablara del Grupo SURA y el éxito de internacionalización en el país de República Dominicana por medio de la empresa Proseguros, donde se pretende identificar qué tipo de estrategia implementa esta empresa en nuevos focos de mercados.

Por otra parte se analizaran diferentes aspectos como indicadores económicos, diferencias culturales, nivel de competitividad, doing business, estrategias de expansión y algunos acuerdos de cooperación internacional, todo esto con el propósito de conocer más a fondo el perfil de internacionalización de Colombia y República Dominicana y así tener claridad del porqué el éxito del Grupo SURA.

Palabras Claves: Multilatinas, internacionalización, doing business, estrategias de expansión, acuerdos de cooperación internacional.

ABSTRACT

The investigative work is focused on a Latin American context, due to the force that has been impacting the Colombian Multilatinas internationally, in this case talk of SURA Group and the success of internationalization in the country of the Dominican Republic through the company Proseguros which it aims to identify which strategy the company implemented new sources of markets.

Furthermore different aspects such as economic indicators, cultural differences, competitiveness level, doing business, expansion strategies and some international cooperation agreements will be analyzed, all these with the purpose of learning more about the countries of Colombia and Dominican Republic and thus be clear why the success of the Group SURA in this country.

Key Words: Multilatinas, internationalization, doing business, expansion strategies, international cooperation agreements.

TABLA DE CONTENIDO

1. Planteamiento (Formulación) Del Problema	10
2. Justificación	12
3. Objetivo general:	13
3.1 Objetivos específicos:.....	13
4. Marco Teórico.....	13
4.1 Antecedentes.....	13
4.2 Marco referencial:.....	17
5. Diseño Metodológico	21
6. Impacto y Resultados Esperados.....	22
7. Compromisos y Estrategias De Comunicación	22
CAPÍTULO 1	23
8. Decisiones De Expansión Del Grupo Sura A República Dominicana - Rd	23
8.1 Multinacionales o Multilaterales	24
8.2 Estrategias de expansión.....	25
8.2.1 <i>Exportación Directa E indirecta</i>	27
8.2.2 <i>Entrada contractual</i>	28
8.2.3 <i>Acuerdos de cooperación accionariales: Inversión directa en el extranjero</i>	29
8.3 Decisiones de Expansión	30
8.3.1 <i>Expansión del grupo SURA</i>	30
8.4 Actualidad del Grupo Sura.....	31
8.5 Actividad Económica	35
8.5.1 <i>República Dominicana- RD:</i>	35
CAPITULO 2.....	37
9. Condiciones de Expansión y Acceso de Sura en República Dominicana.	37
9.1 Modelo De Negocio Que Implementa El Grupo Sura En República Dominicana -RD	38
9.2 Colombia Vs República Dominicana.	39
9.2.1 <i>Perfil socio económico</i>	40
9.2.2 <i>Perfil cultural</i>	43
9.2.3 <i>Doing business</i>	47
9.2.4 <i>Índice de competitividad</i>	53
CAPITULO 3.....	54

10. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) De La Internacionalización Del Grupo Sura En República Dominicana.	54
Matriz DOFA	54
11. Impactos.	56
12. Conclusiones	57
Bibliografía.....	58

TABLAS

Tabla 1; Perfil económico de República Dominicana	40
Tabla 2; Perfil social de República Dominicana.....	41
Tabla 3; Perfil económico de Colombia.	42
Tabla 4; Facilidad de hacer negocio en Colombia.....	51
Tabla 5; Facilidad para hacer negocio en República Dominicana.....	52
Tabla 6; Índice de competitividad.....	53

GRAFICAS

Gráfica 1; El 80% del mercado de seguros es controlado por cinco compañías.	36
Gráfica 2; Las dimensiones culturales de Geert Hofstede.....	43
Gráfica 3; Dimensiones culturales.....	45

ILUSTRACIONES

Ilustración 1; Multilatina colombiana.....	20
Ilustración 2; Ubicación geográfica Colombia y República Dominicana.	23

1. Planteamiento (Formulación) del Problema

Internacionalización del GRUPO SURA en República Dominicana a través de la empresa PROSEGUROS desde el año 2011.

La internacionalización de las empresas en un mundo globalizado, es una necesidad a la cual no se puede renunciar ya que es una oportunidad o estrategia a futuro, en donde se evidencia diversificación de mercados y productos y algo verdaderamente importante que son las alianzas estratégicas¹ donde las empresas intentan ser más competitivas debido a las economías de escala resultantes. Para poder hablar y entender mejor la internacionalización de una empresa², se deben mencionar algunas modalidades de internacionalización de una empresa como lo es el joint venture³ internacional que es la asociación formada por dos o más empresas procedentes de diferentes países para el desarrollo conjunto de una actividad, por otro lado se conocen las franquicias⁴ o marcas comerciales y know how sobre procedimientos de gestión y comercialización aplicables a la distribución. También se habla de multinacionales⁵ como son todas aquellas grandes empresas que no solo operan y tienen presencia en su país de origen, sino que también tienen presencia en otros países, expanden operaciones como la producción y la administración alrededor del mundo con una visión global de la economía concibiendo al mundo entero como un mercado potencial y sobre el actúan y se mueven, por otro lado se habla también de Multilatinas que son aquellas empresas multinacionales originarias de América Latina, siendo a

¹Relación duradera entre dos empresas cuyo alcance crece con el tiempo. El objetivo es mejorar la utilización de los recursos, lograr economía de escala, mejorar el aprovechamiento de la red de distribución, y abaratar mano de obra.

²es el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

³ es un contrato que permite la participación tanto de personas físicas como morales mediante su aporte de capital, tecnología, canales de distribución, personal, conocimiento de mercado, entre otros, para cumplir un objetivo específico que requiere de la suma de capacidades. Con este contrato se comparten esfuerzos, riesgos, beneficios e incluso la responsabilidad de un objetivo en común. En un Joint Venture ninguna de las partes pierde su independencia o modifica su identidad, simplemente se unen para un objetivo determinado.

⁴ es una relación jurídica y comercial entre el propietario de una marca comercial, marca de servicio, nombre comercial o símbolo publicitario y un individuo o grupo que desea utilizar esa identificación en un negocio.

⁵ son aquellas que no sólo se rigen en su país de origen, sino que también se distribuyen en otros países. Son también un poderoso agente de globalización. Actúan con una estrategia global para obtener los máximos beneficios

su vez multinacionales que a través de la inversión extranjera directa poseen o controlan actividades de creación de valor fuera de su país de origen.

Las Multilatinas, como su nombre lo dice, solo buscan expandirse o ven atractivos los mercados de Latinoamérica, conociendo esto nace la siguiente pregunta ¿Por qué la internacionalización en América Latina? Si bien se conoce, América Latina cuenta ya con muchos países emergentes que se vuelven importantes a la hora de entrar a negociar, estos países en los últimos años han duplicado su participación en las importaciones mundiales, las exportaciones de estos mercados emergentes representan un tercio de las exportaciones de EE.UU, su creciente clase media también hace referencia a esto, pues estos mercados se han convertido en fuertes demandantes de la electrónica, automóviles y servicios de salud. Para poner en contexto, se puede mencionar algunas empresas Multilatinas que han sido exitosas desde el momento de su internacionalización, como lo son, Cemex la cual es una empresa mexicana de materiales de construcción, Telmex empresa de telecomunicaciones también de origen mexicano, la aerolínea LAN de Chile, la empresa Vale de minería de Brasil y por último la empresa Colombiana Grupo Sura líder en Latinoamérica, con inversiones enfocadas principalmente en los sectores de servicios financieros, seguros, seguridad social, pensiones y servicios complementarios.

El Grupo Sura, Multilatina líder regional en el tema de pensiones privadas se encuentra actualmente en los siguientes países Chile, Ecuador, Honduras, México, República Dominicana, Perú, Panamá y Venezuela. Cuenta con una participación interesante en dichos mercados y con una capacidad de internacionalización eficiente, lo cual hace que sea mayor el interés de conocer más a fondo y estudiar acerca de esta, en especial su internacionalización en el país de República Dominicana en asociación con la empresa Proseguros. Nacen muchos interrogantes que se van a ir aclarando en el trabajo y poniendo en contexto, como lo son las siguientes preguntas, ¿Cuál es el modelo expansionista del Grupo Sura? ¿Cuál es el motivo por el cual el Grupo Sura entra a República Dominicana a través de la empresa Proseguros? Y finalmente ¿Cuál es la razón del éxito de la internacionalización del Grupo Sura en República Dominicana?

2. Justificación

Las empresas tanto Multinacionales como Multilatinas han comenzado a enfocarse en un contexto globalizado, debido a la alta agilidad y éxito que han tenido localmente; por lo que ahora han decidido expandir sus mercados internacionalmente tomando las oportunidades de crecimiento económico, desarrollo del producto o servicio, expansión de marca, disminución en la paridad cambiaria⁶, nuevos proyectos de negociación y además afrontar las amenazas como lo es la competencia, posibles productos sustitutos⁷, el poder de los consumidores y la influencia de los proveedores.

Adicional a lo anteriormente plasmado es de allí donde se comienza a analizar el surgimiento de las Multilatinas que son las compañías más importantes del país de origen enfocada en la internacionalización a países (Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) (ALADI, 2015) aumentar sus mercados y reducir su perfil de riesgo (Mundial G. d., Banco Mundial, 2015); algunas de las más grandes compañías Multilatinas colombianas son: Avianca, ISA, Nutresa, el Grupos Sura, Argos y EPM, Terpel, Colombina, Bancolombia y Tecnoquímica (Jimenez, 2014).

Una de las compañías con mayor impacto en el mercado latinoamericano ha sido el Grupo Sura quien decide iniciar su expansión en los mercados (México, Ecuador, Chile, Perú, Uruguay, Venezuela Honduras y República Dominicana) (SURA G. , 2013) teniendo una fuerte presencia en estos, en este caso República Dominicana; donde se pretende hacer una investigación acerca de su estrategia de internacionalización y fácil adaptación en dicho mercado.

⁶ Es una situación que se produce cuando dos divisas cotizan al mismo nivel.

⁷ Puede ser consumido o usado en lugar del otro.

3. Objetivo general:

Describir el tipo de internacionalización que ha tenido el Grupo Sura en República Dominicana a través de la empresa Proseguros desde el año 2011.

3.1 Objetivos específicos:

- Analizar las decisiones de expansión del Grupo Sura a República Dominicana.
- Mencionar las condiciones de expansión del Grupo Sura a través de la empresa Proseguros en República Dominicana.
- Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de la internacionalización del Grupo Sura en República Dominicana.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

Empresas Multilatinas al ataque: Las compañías latinoamericanas han sacado ventaja de la crisis mundial que ha obligado a muchas multinacionales de Europa a salir de la región. Colombia y Chile son los países que más han aprovechado el momento.

El Grupo Sura protagonizó la operación estrella, por su tamaño y por sus implicaciones desde el punto de vista de crecimiento regional. Hace año y medio, esta organización colombiana adquirió por 3.763 millones de dólares las operaciones del grupo holandés ING, que salió del negocio de pensiones en Latinoamérica en busca de liquidez. Con esta compra Sura se quedó con el negocio de pensiones y seguros de la compañía holandesa en Chile, México, Perú y Uruguay. De esta manera la Multilatina colombiana se consolidó como la primera en el negocio de pensiones de la región. (Torre, 2013)

Con este artículo encontrado en Publicaciones Semana por Javier de la torre; se puede evidenciar que las Multilatinas vienen pisando fuerte, y que el Grupo Sura es una de esas Multilatinas con gran protagonismo en sus operaciones.

Grupo Sura más internacional: El Grupo Sura tiene más de 34 millones de clientes en América Latina (seguros, pensiones, ahorros voluntarios). Es el mayor administrador de pensiones en la región, con el 23,4 por ciento del mercado. Bojanini les reportó a los accionistas utilidades por 781.794 millones de pesos el año pasado, con un crecimiento del 43,2 por ciento frente a 2012. En 2103 realizaron nuevas inversiones en pensiones, en Perú, y seguros, en México. (Grupo Sura más internacional, 2014)

Este artículo muestra que cada vez más esta gran empresa está acogiendo nuevos mercados, lo que demuestra que su internacionalización ha tenido buen éxito para que logre ser la mayor administradora de pensiones en la región de Latinoamérica.

La expansión: Las inversiones del Grupo Sura se mueven en dos ejes: el sector financiero y el industrial. En ambas áreas, la internacionalización ha sido la jugada maestra en los últimos años. Estos son los grandes hechos en el último año.

De las seis empresas colombianas incluidas en el Dow Jones Sustainability World Index (DJSI, por sus siglas en inglés) cinco están conectadas: Grupo Sura, Grupo Nutresa, Grupo Argos, Cementos Argos y Grupo Bancolombia. Este índice destaca las compañías por su modelo y prácticas de gestión empresarial, con perspectivas de largo plazo. (La expansion, 2014)

Este artículo muestra que el grupo sura no solo ha tenido éxito en la parte financiera al momento de internacionalizarse sino que también se desempeña muy bien en el área industrial, lo que ha sido para esta empresa una muy buena jugada al momento de llegar a cualquier país.

¿En qué se diferencian las Multinacionales colombianas con las demás? A diferencia de las empresas de la región, las colombianas debido a tener que compensar la reputación asociada a su reciente pasado de violencia y narcotráfico, y superar las desventajas que esto implica en los mercados internacionales ligadas a la imagen su país de origen, las Multilatinas colombianas han

optado por estrategias sofisticadas de responsabilidad empresarial en búsqueda de asegurar licenciamiento social, y demostrar a consumidores e inversionistas su capacidad de sostenibilidad financiera, social y ambiental.

Las Multilatinas son empresas de países Latinoamericanos con operaciones de valor agregado en otros países. Muchas de las grandes empresas latinoamericanas se han expandido solo recientemente a nivel internacional, y lo han hecho mediante adquisiciones de empresas en países extranjeros, ofreciendo a estas oportunidades de creación de valor y diversificación. Este modo de entrada y consolidación (adquisiciones) ha sido el predominante en las empresas Multilatinas debido a que estas han contado en la última década con disposición de capital acumulado y habiendo asegurado acceso a financiación en otros países.

Las Multilatinas tienen ventajas naturales dentro de Latinoamérica que propician la expansión regional debido a las pocas diferencias culturales, históricas, geográficas e institucionales, compatibilidades en el poder adquisitivo de los consumidores, niveles comparables de desarrollo social y económico. (Gonzalez-Perez. M. A., 2014)

Este artículo aplica para este trabajo, debido a que el Grupo Sura es una Multilatina que desde hace varios años ha venido con un auge muy grande en cuanto a su internacionalización ya que esta da un valor agregado cuando adquiere alguna empresa extranjera.

La facilitación del comercio internacional de servicios: Colombia es un país cuya importación duplica las exportaciones en el sector de servicios. Aunque hay algunos casos exitosos de internacionalización y aún hay un camino por desarrollar.

Pese a que Colombia es un importador neto de servicios (US\$10 billones en importaciones, respecto a US\$5,1 billones exportados en servicios en el año 2012), varias empresas colombianas en el sector de servicios han tenido un proceso de internacionalización exitoso en los últimos años dentro de la región. Algunos ejemplos que vale la pena resaltar son: las operaciones en Centroamérica de EPM, la presencia en transmisión de energía de ISA en Chile, Brasil, Ecuador, Perú y Bolivia; la adquisición más grande que ha tenido el país fuera de

Colombia al comprar los activos del grupo holandés ING en Chile, Uruguay, Perú y México por parte del Grupo Sura; la adquisición del Banco BAC Credomatic en Centroamérica por el Grupo Aval, y en el año 2013 la adquisición de las operaciones del banco HSBC en Panamá por Bancolombia, entre otros. (Gonzalez-Perez. M. A., 2013)

Esto muestra que sin importar que las importaciones dupliquen las exportaciones y que lo que más se importe sea la parte de servicios, no le quita al Grupo Sura su éxito al momento de internacionalizarse a los diferentes países, y esto se debe a las grandes estrategias que implementa.

Libro Marketing: De este libro los capítulos que aplican o sirven para el desarrollo del trabajo son el capítulo 2 Empresa y estrategia de marketing el cual habla del proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes, el otro Capítulo a tratar es el 18 Creación de una ventaja competitiva, este trata sobre ventaja competitiva el cual es necesario para entregar más valor y satisfacción que los competidores a los consumidores meta, Con estrategias de marketing competitivas las compañías analizan a sus competidores y desarrollan estrategias exitosas basadas en el valor para el cliente para establecer y mantener relaciones redituables con éste. Y el último capítulo de este libro es 19 El mercado global, aquí se habla de estudios del entorno de marketing global, La decisión de internacionalizarse o no y La decisión de cómo entrar en el mercado. (Kotler, 2012)

Libro, Marketing Internacional: Para el desarrollo del trabajo de investigación sobre la internacionalización del Grupo Sura en República Dominicana, se consultara en libros que abarcan temas importantes sobre el tema principal del trabajo como tal, del cual serán de suma importancia los capítulos tres que habla de las características de los mercados regionales y acuerdos comerciales preferenciales, capítulo cuatro que son los entornos sociales y culturales, capítulo siete que es la segmentación, targeting y posicionamiento y por último el capítulo nueve que son las estrategias de entrada a los mercados globales licencias, inversión y alianzas estratégicas, donde cabe destacar que estas referencias se utilizarán para aterrizar más las ideas

en general, dejando de lado los estudios de caso que estos traen debido a que son empresas y casos totalmente diferente a este trabajo de investigación. (Keegan, 2009)

Negocios Internacionales: Los siguientes capítulos permiten entender el proceso de internacionalización de una compañía, a partir de esos movimientos se comienza a adaptar el Grupo SURA para internacionalizarse y ser así en una Multilatinas y analizar su proceso de éxito en República Dominicana: de la parte uno del libro, antecedentes para los negocios internacionales, la globalización y los negocios internacionales, de la parte dos, marcos ambientales comparativos, los entornos culturales que enfrentan los negocios, entornos políticos y jurídicos que enfrentan los negocios y entornos que enfrentan los negocios, finalmente se tomarán la parte seis, estrategia, estructura e implementación globales, la estrategia de los negocios internacionales, inversión directa y estrategia colaborativas. (Daniels, 2009)

4.2 Marco referencial:

Enfoques teóricos para el análisis de las Multilatinas

La visión de la CEPAL: Más recientemente, CEPAL 2010 ha identificado los elementos siguientes para explicar la expansión de las Multilatinas:

- Las empresas latinoamericanas y caribeñas han expandido sus operaciones a nivel regional o global movidas por la apertura de sus economías a la competencia externa y la necesidad de obtener un tamaño de planta eficiente que les permita aprovechar economías de escala y reducir costos.
- Algunas empresas han aprovechado las desregulaciones y privatizaciones para entrar a nuevos mercados, sobre todo en el área de los servicios.
- Para algunas empresas ha sido importante invertir en el exterior para enfrentar la inestabilidad macroeconómica en sus países de origen y diversificar riesgos.

- Por último, también han sido importantes los procesos de integración regionales, que han abierto mercados y facilitado la expansión hacia países socios en dichos acuerdos.

Más aun, el crecimiento de las empresas Multilatinas es en muchos casos un paso natural del proceso de internacionalización de las economías de la región, siendo además un mecanismo para adquirir conocimientos y nuevas prácticas productivas y organizacionales. (Urrutia, 2014)

Esta visión que da la CEPAL acerca de la expansión de las Multilatinas es de gran importancia dentro del trabajo, puesto que el Grupo Sura es una de las Multilatinas Colombianas que en estos momentos tiene un auge muy grande y su llegada a otros países tiene muy buena acogida, lo que ha hecho que tenga tan buenos reconocimientos en la parte de seguros.

Comportamiento de las Empresas Colombianas en sus Procesos de Internacionalización: La internacionalización de las empresas a nivel mundial se ha caracterizado por ser un proceso de expansión gradual, el cual se inicia por medio de exportaciones ocasionales, que posteriormente se van regularizando para pasar al montaje de distribuidoras, establecimiento de inversión extranjera directa y alianzas estratégicas que permiten a las empresas llegar con sus productos a diferentes mercados internacionales.

Otros temas importantes que ilustrará este trabajo investigativo, son las estrategias de internacionalización que aplican las empresas de países en vía de desarrollo y las principales teorías de internacionalización aplicables a los procesos de internacionalización que han experimentado las empresas colombianas. (Camacho, 2010)

Dentro de este trabajo investigativo la internacionalización es un tema importante a tratar, debido a que el Grupo Sura cuando decide internacionalizarse en este caso a República Dominicana, no entra directamente con el nombre Grupo Sura sino que sigue desempeñando sus actividades con el nombre de la empresa Proseguros y un años más tarde después de la acogida del mercado es que decide cambiar a su nombre GRUPO SURA.

Empresas Multilatinas: ¿consolidan o fragmentan la integración regional? La apertura económica en América Latina ha sido un factor clave para el proceso de internacionalización de

las empresas. Cada empresa desarrolla sus propias estrategias de expansión: búsqueda de mercados, acceso a materias primas, búsqueda de eficiencia y diversificación de la producción y riesgos. El factor común de la expansión de todos los casos analizados ha sido la internacionalización de sus procesos como estrategia para mejorar la competitividad y la productividad. (Morales Fajardo, 2013)

Esto es de suma importancia dentro del trabajo, ya que el Grupo Sura al momento de expandirse hace un análisis muy profundo del mercado al cual quiere llegar para saber cuáles podrían ser sus Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades al momento de llegar a ese país y así siempre mantener una solución oportuna a cada inconveniente que se le presente en su internacionalización.

Las empresas multinacionales y la economía mundial: La empresa multinacional se caracteriza por tener como ámbito de actuación el escenario global, independientemente de su tamaño.

Lo importante de una empresa de cara a la internacionalización no es tanto su tamaño, sino su mentalidad, que supere las barreras y entienda el mundo globalizado como el escenario actual a desarrollar sus acciones empresariales. Él está preparado y conocer la internacionalización permitirá a la empresa que no tenga en su estrategia la posibilidad de internacionalización es difícil que sea competitiva y casi imposible de que crezca. (Lazaro, 2009)

No importa lo grande o pequeña que sea una empresa para su internacionalización lo que importa es que la empresa esté preparada, tenga una buena mentalidad y por supuesto una buenas estrategias que los lleven al éxito al momento de internacionalizarse; todo se ve en lo que ha realizado el Grupo Sura en cada uno de los países a los que ha llegado.

¿QUIÉN ES GRUPO SURA? Es una organización internacional, líder en Latinoamérica, con inversiones enfocadas principalmente en los sectores de servicios financieros, seguros, seguridad social, pensiones y servicios complementarios. Adicionalmente, cuenta con

inversiones de portafolio en el Grupo Nutresa, en el área de alimentos y en Inversiones Argos, en el sector de cementos, concreto y energía. (Sura P. d., 2012)

El trabajo se enfoca en la empresa Sura por lo cual esta definición evidencia que es esta empresa, a lo que se dedica y en qué sectores se enfoca principalmente, y de este modo poder conocer las actividades a las que se dedica esta. Por otra parte como lo muestra la ilustración 1 El grupo Sura tiene inversiones estratégicas con Suramericana y Sura Asset Management y también inversiones de portafolio Grupo Bancolombia, Grupo Argos y Grupo Nutresa.

Ilustración 1; Multilatina colombiana



(SURA, Grupo SURA, 2015).

Doing Business: Esta página web será de suma importancia para la realización de este trabajo de investigación acerca de la internacionalización del Grupo Sura en República Dominicana, ya que por medio de esta se encontrará una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en dicha economía y algunas ciudades seleccionadas en dicho país. Dando por verídica la información que de aquí se puede tomar, debido a que es una

página del Banco Mundial lo cual la hace interesante y confiable. (Mundial B. , Doing Business, 2014)

Mincomercio industria y turismo: Sus objetivos principales son promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de Joint Venture regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre los sectores privados de la región.

La página del comercio industria y turismo de Colombia es otra fuente de suma importancia para la realización de este trabajo porque aquí se puede investigar y analizar los diferentes tratados de libre comercio que tiene Colombia con otros países en especial el de República Dominicana, en este caso del Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM). (Colombia, 2011)

The Hofstede Centre Para la investigación de la internacionalización del grupo Sura en República Dominicana, es necesario tener en cuenta un análisis acerca de ambos países y como se encuentran uno con el otro en temas relacionados con el individualismo, masculinidad el cual define si estas sociedades serán impulsadas por la competencia o saber que motiva a la gente, otro punto a analizar es la incertidumbre evitación, donde se estudia si los miembros de esta cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas, la orientación a largo plazo y la indulgencia. (internacional, 2014)

5. Diseño Metodológico

La metodología que se está desarrollando en este trabajo es descriptivo y no experimental debido a que se pretende investigar cómo se ha llevado la internacionalización del grupo sura en República Dominicana, en donde nos interesa conocer qué modelo aplican, cual es la estrategia que los lleva al éxito, cual son las razones que utiliza Sura para elegir estos mercados y cuál es la razón por la que no entra directamente con el nombre de sura.

Esta trabajo aborda temas tales como internacionalización, modalidades de esta, se hablará de multinacionales y Multilaterales, enfocando principalmente en el Grupo Sura y su internacionalización en República Dominicana con la empresa Proseguros los cuales se realizarán por medio de un análisis inductivo deductivo es decir de lo general a lo específico.

Por otra parte se implementarán dos fuentes de investigación tales como:

Primarias: OMC, CEPAL, PROMCOLOMBIA, trabajos de investigación y bases de datos.

Secundarias: Noticias, artículos, referencias de libros y revistas.

Estas dos fuentes o formas de investigación ayudarán con el desarrollo del trabajo con información clara y de fuentes fiables.

Otro punto importante que ayudará al desarrollo del trabajo es una encuesta a una Gerente Financiera del Grupo sura.

6. Impacto y Resultados Esperados

- Se espera conocer la metodología de expansión del Grupo Sura en República Dominicana.
- Dejar evidenciado las condiciones con las cuales el Grupo Sura logró la expansión en República Dominicana con la empresa Proseguros.
- Conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tuvo el grupo Sura para internacionalizarse en República Dominicana.

7. Compromisos y Estrategias De Comunicación

Al culminar con el trabajo de la internacionalización del Grupo Sura, se redactará un Artículo Publicable con el fin de dar a conocer como esta empresa (Multilaterales) ha logrado con éxito la llegada a países latinoamericanos en este caso a República Dominicana.

CAPÍTULO 1

8. Decisiones De Expansión Del Grupo Sura A República Dominicana - RD

En este capítulo se hablará del proceso de internacionalización de esta Multilatina, pero para llegar a esto primero se aclarará la diferencia entre Multinacional y Multilatina, las estrategias de expansión que implementan las empresas al momento de internacionalizarse; y finalmente se conocerá como fue el proceso de expansión del Grupo Sura y como se ha desempeñado económicamente.

Ubicación Geográfica

Ilustración 2; Ubicación geográfica Colombia y República Dominicana.



(SURA, Matriz del grupo empresarial SURA, 2014).

Esta empresa lo que busca es que sus servicios lleguen a cada uno de los Dominicanos, además buscan generar valor y crecer a través de su eficiencia corporativa y todo eso se debe a que ellos apuestan para que las familias estén tranquilas de que toda su generación estén aseguradas.

8.1 Multinacionales o Multilatinas

Para darle un buen desarrollo a este trabajo de investigación es importante tener claro los conceptos que aquí se abarcan como lo son las empresas Multinacionales o Multilatinas como tal, “las Multinacionales o empresas transnacionales son aquéllas que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido. Las Multinacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial. Su filosofía tiene un concepto global, mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo. Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron.”

Características de las empresas multinacionales: Existencias de factorías dispersas en varios países, de manera que ninguna de ellas es completamente decisiva para el resultado de la empresa. El cierre de las plantas radicadas en un país no supone el cierre de su actividad general.

Carácter multiplanta y multiproducto.

Empleo sistemático de nuevas tecnologías, organización industrial, mercadotecnia y publicidad.

Fuertes inversiones en investigación y desarrollo.

Conocimiento profundo de la estructura y el funcionamiento de los mecanismos políticos de los países donde están implantadas.

Una de sus formas habituales de crecimiento es mediante los procesos de fusiones y adquisiciones. (Armijo, 2011)

Por otro lado las Multilatinas “se refiere principalmente a compañías multinacionales basadas en un país Latinoamericano, las cuales se han convertido en gigantes económicos en sus países de origen, dominando el mercado doméstico, y están buscando agresivamente crecer en nuevos mercados, ubicados en terceros países, para así concretar sus planes de expansión, los cuales incluyen el poseer operaciones en los países desarrollados. Multilatinas, en la práctica, tienden a poseer un excelente grupo de ejecutivos y gerentes , el cual está muchas veces más enfocado hacia la acción y decisión que sus contrapartes globales-, un liderazgo innovador, gobernanza corporativa bien establecida, sólidas estructuras de capitalización, y talento superior, todo lo cual les provee de una plataforma sólida para proyectar una expansión sustentable.

El concepto de Multilatinas es un fenómeno poderoso, el cual esta efectivamente reposicionando las fuerzas y las dinámicas en toda Latinoamérica, e impactando en la economía mundial. Publicaciones y analistas líderes han estado hablando de "una revolución en el negocio global", "los nuevos gigantes corporativos", y "el nacimiento de nuevas multinacionales, de rápida acción y dientes afilados, que emergen del tercer mundo". (Capital, 2010)

8.2 Estrategias de expansión

Para hablar de estrategias de expansión primero es importante darle respuesta a una serie de preguntas que se podría hacer una empresa Multilatina antes de expandirse, debido a que al analizar cada uno de estas se podrá caer en la cuenta de qué impulsa a una empresa a tomar esta gran decisión.

¿Cuáles son los principales motivos de su expansión? Una de las principales razones que lleva a una Multilatina a tomar o pensar en este tema es que estas empresas piensan en

globalizarse para tener acceso a nuevos mercados puesto que estos son su principal motor de crecimiento y las lleva a ser parte de un mercado global, por otra parte buscan adquisición y/o fusión estratégica; y por medio de esto pretenden desempeñar sus actividades y brindar sus servicios.

¿Cuáles son los principales destinos de su expansión? El destino preferido que buscan las Multilatinas para establecerse y desarrollar sus operaciones como empresa es Latinoamérica, esto se debe a que tiene similitudes culturales entre países y por otra parte es que el factor negativo o riesgos que pueda adquirir al momento de expandirse una empresa aumenta según la distancia.

¿Cómo se enfrentan a un nuevo mercado? Las empresas Multilatinas no están exentas de la inestabilidad económica y de alguna u otra forma han logrado desempeñarse en sus mercados objetivos lo que las lleva a convertirse en ser muy eficientes en sus procesos.

Con respecto a cómo se enfrentan en nuevos mercados muchas empresas deciden expandirse rápidamente y de este modo aprovechar cada una de las nuevas oportunidades de crecimiento que le brinda el nuevo país, por otro lado existen empresas Multilatinas que prefieren analizar muy detalladamente el mercado al cual se van a dirigir, de este modo llegan pisando fuerte y con buenas estrategias.

En este trabajo de investigación acerca de la internacionalización (se habla de internacionalización cuando una empresa o negocio que desempeña actividades en un mercado nacional y busca diversificarse o crecer a mercados internacionales) de una empresa, en este caso la de una Multilatina, es de suma importancia conocer los diferentes aspectos a los que estas empresas se tienen que enfrentar en el momento de tomar la decisión de expansión, teniendo en cuenta que debe ser una empresa fuerte en el mercado doméstico para analizar un éxito en otros mercados diferentes al local, también cuenta de acuerdo a la razón social de la empresa, cuál será el mejor modelo o estrategia de internacionalización que se deba usar y que sea el más conveniente para entrar en ciertos mercados y a qué tipo de público va a ser dirigido el producto o el servicio en este caso.

Desde un punto de vista general los principales estímulos para internacionalizarse son: Explotar oportunidades comerciales en otros países así como los recursos y capacidades propios en los diferentes países, aprovechar ventajas de localización para las actividades productivas y en términos de búsqueda de recursos, reducir costes incluidos los de transacción, encontrar un tamaño mínimo eficiente para competir en un mundo globalizado, seguir al cliente, actuando como proveedores a nivel internacional, poder continuar compitiendo en una industria que se haya globalizado (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2010)

Los métodos que puede implementar una empresa al momento de internacionalizarse son 3, por eso cada empresa debe tener bien claro cuál es el método por el cual se puede desempeñar mejor es decir, para la cual, la empresa está preparada; esto se debe a que internacionalizarse es una gran oportunidad de crecimiento pero que también lleva consigo una serie de problemas a los cuales la empresa debe saber o estar capacitada para enfrentarse y así lograr una buena penetración en nuevos mercados.

8.2.1 Exportación Directa E indirecta

La exportación es una de las modalidades más tradicionales implementadas por una empresa para internacionalizarse y eso se debe a que las empresas siguen desempeñando sus actividades en el lugar de origen y abastecen otros mercados; por este modelo los productos y/o servicios pueden sufrir algunas modificaciones si el mercado lo requiere.

Esta es una modalidad muy viable cuando la empresa es pequeña y no tiene como establecerse en otro país y cuando el riesgo político de un país es alto.

Al implementar la exportación las empresas estas sujetas a una serie de reglas tales como: traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial.

Se evidencian dos tipos de exportación:

Indirecta o pasiva: en este tipo de exportación participan los intermediarios independientes (está localizado en el país de origen, donde se encuentra la empresa exportadora),

estos se hacen cargo de todo lo relacionado con la parte logística de la mercancía desde la fábrica hasta el cliente, por ende ellos también son los encargados del papeleo de comercio exterior, la carta crédito u otro medio de pago, tramites de aduna, etc.; en esta modalidad la empresa solo se encarga de producir y vender como lo hace con los clientes locales.

Esta empresa intermediaria es de gran ayuda para la empresa exportadora ya que le está aportando experiencia en todo lo relacionado con lo de distribución, marketing, como se debe negociar y que habilidades se deben de tener en el momento de exportar.

Directa o activa: En este tipo de exportación la empresa tiene contacto con un intermediario o con el comprador final pero en el extranjero, es decir, que esta se hace cargo de toda la parte logística y financiera que acarrea la exportación, para desempeñar esta actividad la empresa cuenta con un personal capacitado en comercio exterior en el departamento de comercio.

8.2.2 *Entrada contractual*

Licencia: en un término internacional, es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, en donde la empresa de origen otorga a la empresa extranjera, una patente, marca registrada con la cual tiene el derecho de usar un proceso productivo pero todo esto es a cambio de un pago fijo inicial, periódico o ambos.

Un ejemplo claro sobre licencia es Lacoste fabricante francés de ropa, fabricada por empresas independientes en cada uno de los países donde se venden las prendas, pero con el diseño y bajo el control de calidad de la casa central francesa. (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, & Benito-Osorio, 2010)

Franquicia: En este tipo de contrato existen dos partes el franquiciador quien otorga al franquiciado la licencia para la explotación comercial de una marca, los métodos, procedimientos y tecnología todo esto a cambio de pagos periódicos.

La franquicia es un método en el cual hay que aprovechar la experiencia que posee la empresa ya que esta presenta un buen posicionamiento en el mercado por ende tiene una buena ventaja competitiva y gran aceptación.

8.2.3 *Acuerdos de cooperación accionariales: Inversión directa en el extranjero*

Joint Venture: es un acuerdo entre dos o más empresas, enfocando esto en un plano internacional consiste en que una empresa extranjera y una empresa nacional aportan capital o activos para formar una nueva empresa en el mercado de la empresa local, teniendo en cuenta que ambas empresas comparten la propiedad y el control de esta.

Por lo general en esta modalidad la empresa extranjera es la que aporta el capital y la nacional el conocimiento sobre el mercado en el cual se van a desempeñar, acceso para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Cuando se presenta el Joint Venture ambas empresas comparten riesgos, costes, conocimientos y demás aspectos.

Subsidiarias propias: En este método de internacionalización donde una empresa conocida como casa matriz controla totalmente el proceso de expansión por lo que el riesgo es mayor, una matriz puede tener docenas de subsidiarias, o tan solo una. Por otra parte la empresa matriz tiene el control cuando esta posee más de la mitad de los derechos que la subsidiaria, dándole autoridad sobre las decisiones financieras y operativas.

Alianza Estratégica: Es la unión entre dos o más compañías, donde unen sus recursos y experiencias para poder realizar una actividad y de este modo tener un buen crecimiento. Este tipo de alianza es implementada para llegar a nuevos mercados, adquirir conocimientos, tener estrategias de crecimiento y por ende obtener habilidades en el entorno económico a desempeñarse.

Al implementarse una alianza estratégica las empresas podrán tener ventajas de poder ingresar a los mercados sin tanta inversión y con mínimos riesgos, sin embargo un posible riesgo es que las empresas comparten conocimientos con la competencia.

Filial: Se entiende por filial cuando la empresa que tiene mayor control o posee más porcentaje de las acciones (esta entidad es denominada matriz) tiene el control sobre otra entidad. Es decir, la matriz posee el poder de la mayoría de votos y el poder de decisión. Al unirse una matriz y sus filiales se forman el llamado grupo de empresas.

8.3 Decisiones de Expansión

En cuanto a las decisiones de expansión que implementa Sura, se tiene la característica de ser inversiones responsables, es decir, que las decisiones de inversión que se toman al interior de las compañías, procurando que todas se hagan bajo los lineamientos estandarizados que reflejen la filosofía de Grupo SURA.

Con esta estrategia lo que se busca es que los grupos de interés externos se convierta en un punto de partida para entablar diálogos con la organización, conocer asuntos controversiales que plantean riesgos y oportunidades para el futuro; por otra parte este tipo de inversión se convierte en una carta de presentación que permite que los clientes se acerquen al inversionista porque confían en sus inversiones.

8.3.1 *Expansión del grupo SURA*

Como se puede observar en lo investigado en el trabajo, el Grupo Sura ha tenido éxito en la decisión de expansión por medio de la adquisición del Grupo ING y con el paso de los años también pudo expandirse a otros mercados adquiriendo nuevas empresas;” El proceso de expansión y consolidación de Grupo SURA en los 9 países de América Latina donde tiene presencia (Colombia, Chile, El Salvador, México, Honduras, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela) ha derivado en un mayor interés de los fondos internacionales por invertir en la Compañía, debido a su fortalecimiento y solidez financiera, cimentada en el principio de la transparencia. Gracias a ello se ha incrementado la confianza y credibilidad de los inversionistas.

La gestión y marco de actuación de Grupo SURA se fundamenta además en el Respeto, la Responsabilidad y la Equidad en el relacionamiento con sus diferentes grupos de interés. El compromiso de la Compañía es entregarles una información veraz, oportuna y comparable de manera que tengan los elementos requeridos para el análisis y la toma de decisiones de inversión en la Compañía.

“Desde el área de relación con inversionistas creamos diferentes escenarios en los cuales interactuamos con los fondos internacionales y fondos institucionales, uno de ellos es el evento anual Grupo SURA Investor’s Day, en el cual invitamos a diferentes actores del mercado para que tengan un contacto directo con los directivos de la Compañía y resuelvan todas sus inquietudes”, indica Luis Eduardo Martínez, Director de Relación con Inversionistas.

La evolución de los fondos internacionales que invierten en Grupo SURA ha sido significativa durante los últimos seis años:

De 88 fondos que invertían en la Compañía en el año 2009, hoy Grupo SURA cuenta con más de 850.

Los inversionistas pasaron de tener el 2% de la Compañía, a tener hoy el 17%. “Esto demuestra que el mercado siente su inversión está bien respaldada y ve un gran potencial en nuestra organización” expresa Luis Eduardo. (Sura, 2015)

En la actualidad, el esquema de Gobierno Corporativo es clave para la sostenibilidad de Compañías como Grupo SURA, que brindan una mayor seguridad a los inversionistas, garantizándoles las mejores prácticas corporativas para generar valor y confianza”. (Sura, 2015)

8.4 Actualidad del Grupo Sura

El Grupo Sura es una compañía que ha dado de que hablar en los últimos años por su ágil adaptación en los diferentes mercados latino Americanos; el Grupo Sura comienza su expansión

adquiriendo “las operaciones de pensiones, seguros y fondos de inversión de ING Group en Latinoamérica, específicamente en los países de México, Perú, Chile, Uruguay y Colombia. La decisión de expandir la empresa a estos países fue por la crisis financiera del 2008” (SURA, Grupo SURA, 2014). En cuanto a su expansión en República Dominicana se da por medio de la adquisición de la empresa Proseguros en el año 2011 (Dinero, Publicaciones semana S.A, 2012). A continuación se hará una recopilación del proceso de expansión que ha tenido el grupo Sura:

El grupo Sura comienza su proceso de internacionalización al sentirse atraída por la crisis internacional del 2008 donde encontraron una oportunidad de negocio, de esta crisis la compañía Grupo ING tuvo que recibir ayuda del gobierno holandés y por lo tanto exigía a esta multinacional hacer desinversiones de sus activos en América Latina, es acá cuando el Grupo Sura comienza el proceso de negociación para adquirir esta compañía, convirtiéndose así en la compañía protagonista de la adquisición más grande que ha hecho una empresa privada en la historia del país; la adquisición, que hace parte de la estrategia de expansión internacional de la compañía demanda una inversión total de US\$ 3.763 millones y contempla la compra de ING México con pensiones y seguros, tercera en el país con una participación del 13% del mercado; ING Perú, segunda del mercado con 30% donde también se adquiere el sector de seguros, ING Chile, número tres del mercado con el 22% en pensiones y seguros; ING Uruguay , compañía de pensiones obligatorias con el 18% del mercado ubicada como segunda en participación; y finalmente ING Colombia con el 12% del mercado y número cinco en el segmento de pensiones. (Dinero, publicaciones semana S.A, 2011).

Con dichas participaciones en los mercados , Grupo Sura entró en el puesto 20 del ranking de las 25 aseguradores en América Latina, mercado que es dominado por firmas de Estados Unidos (con seis compañías en la región) y Brasil, con cinco. Con su puesto 20, la compañía Suramericana participa en este mercado con el 1,2 por ciento, con primas emitidas en el 2010 por 1.116 millones de euros, frente a 805 millones de euros en el 2009, lo que señala que en Colombia las ventas de seguros expresadas en euros aumentaron un 29 por ciento entre el 2009 y el 2010, por encima del promedio de la región, que se situó en 19,2 por ciento. (Portafolio.co, 2011)

Al ver los resultados tan favorables que ha tenido en dicha expansión el Grupo Sura se abre a nuevas oportunidades y comienza a analizar los activos BBVA⁸ para posible compra y así obtener un mayor posicionamiento en mercados como Chile, Perú, México y Colombia debido a que BBVA podría vender sus negocios de fondos de pensiones en estos países; sin embargo esta nueva negociación depende del modo en que BBVA quiera ofrecer sus activos y que más allá de esa eventual operación están a la caza de oportunidades ante la retirada de grandes grupos extranjeros, aunque aún sigue siendo un tema que está explorando la compañía y los bancos están revisando el nivel de riesgo y sus costos para cumplir con normas más estrictas de capital que buscan evitar una repetición de la crisis del 2008, en la que decenas de instituciones financieras cerraron y miles de personas quedaron sin empleo. Como parte de ese proceso, grupos europeos están dejando América Latina para captar fondos y enfocarse en sus mercados domésticos, por otro lado Sura prefiere enfocarse en la búsqueda de empresas que sean líderes en los mercados, empresas que tengan buen gobierno corporativo, que tengan buena reputación, le gusta comprar el control cuando compran una empresa, no comprar posiciones minoritarias. (Portafolio.co, 2012)

En cuanto al proceso de adquisición del Grupo ING no sólo puso a la Multilatina Colombiana como líder en el tema de pensiones privadas en la región, sino que le permitió iniciar el proceso de internacionalización de su marca que estará presente ahora en otros cuatro países de la región. El negocio dejó al Grupo Sura al frente de unos 90.000 millones de dólares, correspondientes al ahorro pensional de más de 15 millones de personas en América Latina, dijo su presidente David Bojanini García⁹, tras formalizar el ingreso de la Corporación Financiera Internacional¹⁰ como su socio en esta adquisición, Colombia está en el top 10 de los países en los que la IFC tiene puestos sus ojos para invertir, al punto que se tiene 1.000 millones de dólares colocados en distintos sectores, 48 por ciento de esos recursos en compañías financieras y el resto en empresas del sector real; tras el cierre del proceso de compra de dichos activos, los cambios no se harán esperar, como el de la imagen de las entidades adquiridas en México y Uruguay, donde a partir de ahora, se adoptará la marca Sura, mientras que en Chile y Perú se

⁸ Banco Bilbao Vizcaya Argentaria es una entidad bancaria española.

⁹ ocupa el cargo de Presidente de Grupo de Inversiones Suramericana S.A.

¹⁰ la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo.

mantendrán los nombres actuales de las AFP, Integra y Capital, pero indicando que son “compañías Sura”. (Portafolio.co, 2012)

En concordancia a la internacionalización Sura ha hecho operaciones de compras y, además, está agilizando la constitución de compañías por Latinoamérica con los países donde pudo adquirir un nuevo mercado, como ejemplo de esto esta *Uruguay* adquirida a través de la filial Sura Asset Management, el Grupo Sura adquirió la firma Tublyr (Uruguay), que está adelantando ante la auditoría interna de la nación suramericana el cambio de razón social a Sura Asset Management Uruguay. La participación de Sura en la compañía será indirecta, a través de Sura Asset Management, y representa el 100 por ciento de participación, Además, el Grupo Sura y Sura Asset Management constituyeron una sociedad subsidiaria, en *México*, denominada Promotora Sura, que prestará servicios de comercialización, promoción y difusión de productos, y agrupará los agentes de ventas multiproducto en territorio azteca. La participación de Sura en la sociedad también es ciento por ciento y en forma indirecta a través de Sura Asset Management México y Sura Art Corporation, (Portafolio.co, 2013), en cuanto a *Perú* el Grupo Sura ha decidido adquirir una parte de las acciones de AFP horizonte¹¹ Además de Horizonte, operan en el mercado peruano de pensiones Integra, Profuturo y Prima -, que administran unos 30.000 millones de dólares de al menos 5 millones de personas, que son principalmente invertidos en proyectos de infraestructura y en la bolsa local. (portafolio.co, 2013) Y en *chile* el Grupo Sura iniciara operaciones tras inscripciones en la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)¹², esto permitirá dar inicio a sus operaciones próximamente, participando activamente en el mercado bursátil local y realizando las actividades que ya realizaba como agente de valores y cumplir con los plazos estimados para dar inicio a una oferta especializada en una amplia gama de productos de ahorro voluntario. (Economía, 2013).

Esta compañía se ha hecho tan fuerte en el mercado nacional que ha decidido buscar nuevos horizontes con la visión de ir creciendo y expandiendo más allá de las fronteras nacionales, aunque la principal condición necesaria para poder ir en busca de oportunidades de

¹¹ es la AFP de capitales extranjeros más grande de Colombia y la tercera mayor administradora de fondos de pensiones del país.

¹² vela por la transparencia de los mercados que supervisa, mediante la oportuna y amplia difusión de la información pública que mantiene.

compra en la región es el flujo de caja disponible del Grupo Sura. Hoy, sus filiales están en ocho países de América Latina: México, El Salvador, República Dominicana, Panamá, Perú, Chile, Uruguay y Colombia. Es precisamente ese perfil de constante expansión e internacionalización del Grupo Sura (tan solo en los últimos tres meses ha hecho dos compras adicionales en la región) la que la posiciona en el top de las empresas más atractivas para invertir en bolsa. (Colombiano, 2013)

8.5 Actividad Económica

En este tema el enfoque será conocer la economía de Republica Dominicana, desde una parte general pero también enfocado en la parte de seguros, todo esto con el fin de mirar si esta economía es buena para el desempeño de las actividades del Grupo SURA.

8.5.1 República Dominicana- RD:

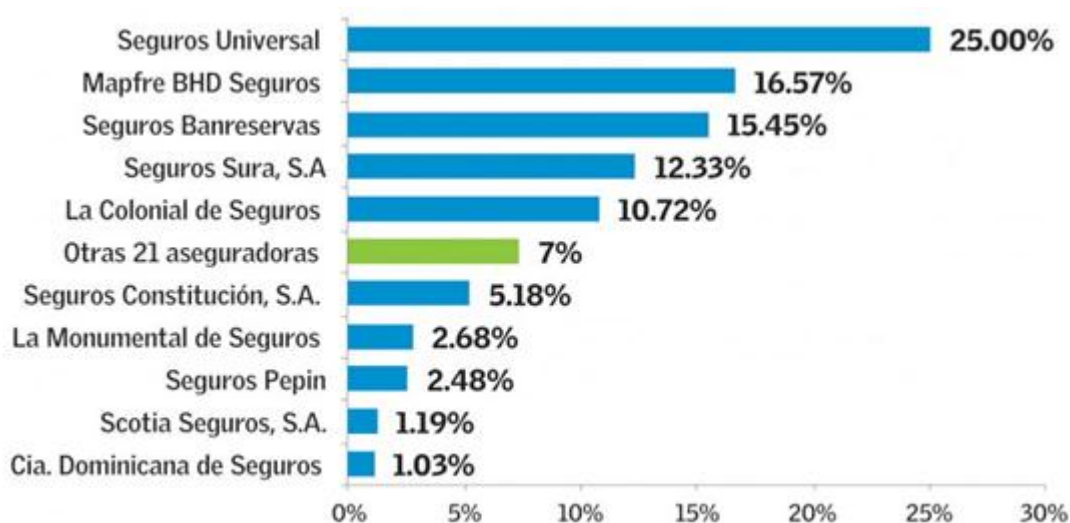
El país ha venido mejorando su economía a partir de la crisis que tuvo en el 2003, a pesar del aumento económico los indicadores de pobreza y desempleo aún permanecen altos, viéndose afectado el mercado nacional, por dicha razón el país ha optado por fortalecer las exportaciones y así romper con la barrera al rechazo de los productos dominicanos, el país tiene en claro cuáles son los factores que limitan la prosperidad del país y estos son.”1. la existencia de un nuevo modelo económico que genera poco empleo. 2. clima desfavorable en los negocios, es decir se está presentando pocas oportunidades a las pymes sabiendo que estas podrían ser las futuras generadoras de ingresos de dicho país, 3. Incapacidad de afrontar una controversia entre la economía y el clima, 4. Desafíos en la gestión de las finanzas públicas y retos fiscales, los cuales limitan la capacidad del estado de redistribuir los ingresos, 5. Desigualdad en la prestación de servicios básicos y sociales; debido a este se ha realizado estrategias para contrarrestar los factores mencionados anteriormente y estos consisten en 1. Mejorar el clima de inversión y promover el desarrollo del sector privado, 2. Mejorar el acceso a redes de distribución eléctrica eficiente y confiable, TIC y otras infraestructuras, 3. Apoyar al gobierno en la construcción de resistencia contra los choques externos, 4. Promover una gestión equitativa, eficiente, transparente y sostenible de los recursos públicos, 5. Fortalecer la entrega de servicios sociales,

también se están preparando para un posible catástrofe natural que podría llevar a el país a un gran retroceso económico. (Mundial B. , Republica Dominicana:panorama general, 2015)

Porcentaje de primas cobradas

Enero- Octubre de 2013

Gráfica 1; El 80% del mercado de seguros es controlado por cinco compañías.



(Ruiz, Diario Libre, 2014)

Como se puede observar en la imagen la empresa líder en seguros es Universal con el 25% de las primas cobradas en el período de enero y octubre del 2013, lo cual la pone con una buena ventaja a comparación de su competencia Mapfre BHD Seguros que cuenta con el 16.57% de las primas, tras desplazar a Seguros Banreservas, que en 2012 cobró el 16.6% de las primas, sin embargo se puede observar que Seguros SURA se encuentra en el puesto 4 recibiendo el 12.33% de las primas con este dato se podría concluir que el Grupo SURA es una compañía que genera competencia y un buen beneficio para la economía del país Dominicano. (Ruiz, Diario Libre, 2014)

CAPITULO 2

9. Condiciones de Expansión y Acceso de Sura en República Dominicana.

El grupo Sura a tomado la decisión de expandirse a nuevos mercados entrando por medio de empresas ya constituidas en dichos países, sin embargo para el éxito de la apertura de empresa ha necesitado regirse a las normas y cultura de cada país, ejemplo de esto comienza con la intervención del notario público obligatorio para muchos países aunque para República Dominicana es opcional, este país no requiere registros o permisos municipales, en total son necesarios entre 5 y 13 trámites para la apertura de una empresa, en cuanto a República Dominicana se requieren 7 trámites que en promedio se demoran entre 20 días y 25 días en algunas ciudades, en Dajabon ningún trámite se hace en línea y el costo es mayor por el traslado a la capital o a Santiago de los Caballeros para registrar el nombre comercial ante la Oficina Nacional de Propiedad Industrial y para el registro mercantil (Mundial B. , Doing Business en Centroamerica y Republica Dominicana, 2015)

En el momento que Sura decide expandirse al mercado de seguros en el país de República Dominicana, acepta unas condiciones importantes para el desarrollo y crecimiento socioeconómico de este país y por ende el crecimiento y mejoramiento de calidad de vida de cada individuo. Uno de los compromisos como empresa en dicho país es trabajar arduamente para que la cultura del aseguramiento se agrande a cada vez más dominicanos, generando valor y eficiencia corporativa, apuntándole a fortalecer el entorno familiar en el cual puedan trabajar con la plena certeza de que las generaciones nuevas estarán aseguradas.

En el acceso de Sura en el país Dominicano, también se hace énfasis en la gran inversión que ha realizado la Multilatina reafirmando su compromiso con el desarrollo de este país, con unas buenas ideas a futuro en las cuales se visualiza la mejor calidad en el servicio de aseguramiento con los más altos estándares en América Latina, por encima de las regulaciones dominicanas. Por otro lado seguros Sura velara por continuar realizando importantes alianzas y expandiéndose en otros países para preservar la consolidación de este país como uno de los líderes regionales, donde muchas otras grandes e importantes empresas se interesen por invertir en este. (sura, 2013)

Además Sura entra a República Dominicana con ideas y propósitos claros como incorporar nuevos productos de manera progresiva, modelos de negocio y mejores prácticas, lo que significa para los clientes más beneficios y protección. Sura maneja unos lineamientos de canales, ventajas competitivas, información y formas de relacionamiento lo cual permite que Sura en República Dominicana cumpla con el propósito de ser una empresa multiproducto, multisegmento y multicanal con un enfoque en la protección y acompañamiento a los clientes. (Dinero E. , 2012)

9.1 Modelo De Negocio Que Implementa El Grupo Sura En República Dominicana -RD

Si bien el Grupo SURA es el líder en el mercado Colombiano desde años atrás, por ende esta gran empresa inicia sus procesos de expansión, cuando esta empresa inicia este proceso; decide crear el área de Vicepresidencia Internacional, esta área es la encargada de manejar las Compañías que se encuentran fuera de Colombia, teniendo así una estructura definida tanto de las áreas de negocio como de áreas de apoyo. (Restrepo, 2015)

El Grupo SURA es una empresa que tiene conocimiento de las necesidades que se presentan en un mercado nuevo o cambiante, por tal razón, ellos están comprometidos a una evolución permanente, debido a que su principal propósito es brindar confianza a partir del relacionamiento de largo plazo y también un valor agregado en las inversiones de su portafolio.

En el 2011 esta Multilatina firma un acuerdo con la compañía Proseguros en donde esta adquiere el control accionario de la compañía dominicana, cuando se habla de control accionario de la compañía se refiere a la posesión o control, por parte de una persona natural o jurídica, de más del 50% de las acciones de los derechos de voto o de participación como socio establecido en el contrato.

A los diferentes países se llevan los conocimientos adquiridos en el manejo de la Compañía en Colombia, la mayoría de los proyectos se estructuran y algunos se lideran desde

Colombia. Los primeros años de las Compañías requieren de inversiones adicionales, desde la tecnología (desarrollo de sistemas estándares de Colombia), como canales de distribución y modelos de gestión humana. Lo que ellos pretenden es llevar las buenas prácticas definidas en Colombia y poderlas implementar en estos países.

Temas de Cultura Organizacional, manejo del talento humano son los pilares fundamentales que quieren transmitir a estos países en este caso en República Dominicana.

El GRUPO SURA al iniciar formalmente sus operaciones dentro de la empresa Proseguros en República Dominicana, implementa la inversión sostenible (largo plazo) ya que este es un factor fundamental para asegurar rentabilidad empresarial, garantiza la permanencia de la empresa en el futuro.

Cuando se habla de sostenibilidad empresarial se hace referencia a tener una conexión con el negocio e invertir en áreas, no es simplemente invertir por invertir, es mirar muy bien cuáles son las oportunidades en las que se quiere crecer para así enfocarse en esas oportunidades y que este genere un valor tanto interno como externo.

Con cada uno de los aspectos que implementa el Grupo Sura cuando entra en la empresa Proseguros, ha llevado a que esta empresa tenga un buen desempeño en sus actividades, además es mucho más sencillo la internacionalización de una empresa cuando se llega a establecer donde ya existe una empresa formada con buena cartera, base de clientes y que este bien posicionada, que iniciar con una desde cero puesto que su proceso de aceptación en el mercado sería más lento.

9.2 Colombia Vs Republica Dominicana.

En este punto del trabajo se analizarán estos dos países desde diferentes perfiles tales como socio económico, cultural, el doing business e índice de competitividad todo esto con el fin de conocer más minuciosamente como se encuentra los países y así poder determinar si esto favorece o no la actividad económica del Grupo SURA.

9.2.1 Perfil socio económico

.A continuación se dará a conocer indicadores económicos y sociales de Colombia y República Dominicana con la razón de entrar a comparar dicho perfil.

República Dominicana:

Principales Indicadores Económicos.

Tabla 1; Perfil económico de República Dominicana

PIB	US \$ 45,717.6 millones (2008)
PIB Tasa de crecimiento	5.3% (2008)
PIB per capita	US\$ 4,797.8 (2008)
PIB Composición por sector	Agricultura: 11.3% Industria: 23.5% Servicios: 65.2% (2008)
Moneda	Peso Dominicano (RD\$)
Tipos de cambio	1.00 dólar = \$36 RD
Inflación anual estimada	4.5% (2008)
Población por debajo de la línea de pobreza:	42.2%
Productos agrícolas	Caña de Azúcar, Café, Algodón, Cacao, Tabaco, Arroz, Habichuelas, Papas, Maíz, plátanos, ganado, cerdos, productos lácteos, carnes, huevos
Productos industriales	Turismo, elaboraciones a base de azúcar, ferrocarril y minería, textiles, cemento y tabaco
Exportaciones (millones)	\$6,949.9 (2008)
Importaciones (millones)	\$ 16,095.8 (2008)
Ingresos turísticos (millones)	\$4,176.1 (2008)

(CEI-RD, 2010)

En la tabla se observa que el país tiene un alto indicador de pobreza debido a que 42.2% se encuentra en un estado crítico económicamente, además de que su mercado fuerte de exportaciones y el mercado nacional no tienen algún valor agregado, es decir, productos menos demandados o que tengan un proceso tecnológico que los diferencie y que los lleve a ser reconocidos o preferidos por los países compradores, sin embargo tiene capacidad de compra ya que las importaciones son altas a comparación con las ventas/exportaciones del país.

Indicadores Sociales.

Tabla 2; Perfil social de Republica Dominicana.

Población	9,755,954 (Junio 2009est.)
Crecimiento poblacional	1.489% (2009 est.)
Esperanza de vida	73.7 años
Mortalidad Infantil	25.96 muertes/1,000 nacidos vivos
Grupos étnicos	Blancos 16%, negros 11%, mulatos 73%
Religiones	Católico 95%, Otros 5%
Lengua	Español
Tasa de alfabetismo	87%

(CEI-RD, 2010)

El comportamiento económico Dominicano a partir del 1991 ha venido creciendo, es decir, este ha mejorado su estabilidad económica con un aumento en el PIB¹³ del 5,5%, sin embargo a partir del 2000 también se pudo observar un crecimiento en la pobreza 32% y un 50% en el 2004, esto debido a la crisis económica por la que pasa el país en el 2003 y en el 2011 la tasa de pobreza desciende gradualmente el 41 %.

Al país transformar su base económica y diversificar sus exportaciones ha permitido a los empresarios locales la facilidad de negocio, ha mejorado el clima de la internacionalización y fomentando el crecimiento de las exportaciones, aunque aún tiene una competencia alta en cuanto a los países del caribe (Mundial B. , Republica Dominicana:panorama general, 2015)

Colombia:

¹³ conjunto de bienes y servicios producidos en un país en un tiempo establecido.

Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica, 2011- 2012.

Tabla 3; Perfil económico de Colombia.

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas		
Ramas de actividad	2011	2012
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,4	2,6
Explotación de minas y canteras	14,4	5,9
Industria manufacturera	5,0	-0,7
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,9	3,5
Construcción	10,0	3,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6,0	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicación	6,2	4,0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7,0	5,5
Servicios sociales, comunales y personales	2,9	4,9
Subtotal valor agregado	6,3	3,9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	10,9	4,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6,6	4,0

(Legiscomex, 2013)

En cuanto a Colombia la economía se ve afectada por los conflictos internos, por dicha razón el gobierno se centra principalmente en generar estrategias para minimizar estos; el Presidente Manuel Santos inicio negociaciones de proceso de paz, alcanzó acuerdos sobre las drogas ilícitas, desarrollo rural y participación política, aún se encuentra en el proceso de acuerdos en la determinación de conflicto y de la reparación de víctimas.

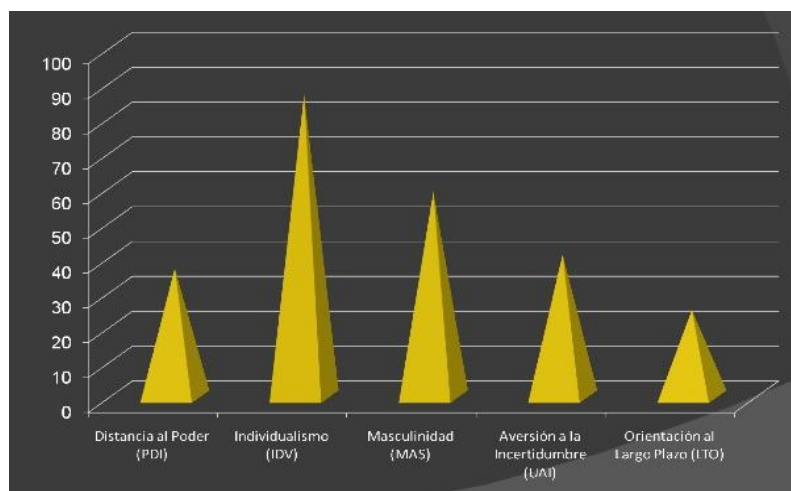
El crecimiento de Colombia en el 2014 fue de 4,6% debido a una gestión macroeconómica eficaz que ayudó a superar la caída de los precios internacionales del petróleo, la actividad económica también fue impulsada por el consumo interno y la inversión privada, la deuda pública aumentó en el 2014 de 37,2% del PIB a 38,6%, aun así Colombia sigue teniendo un amplio acceso al financiamiento tanto interno como externo (Mundial B. , Colombia: panorama general, 2015)

9.2.2 Perfil cultural

Para analizar las culturas de estos dos países Colombia vs Republica Dominicana, se decide considerarlas por medio de la matriz de Hofstede ya que esta abarca puntos importantes generales de los controladores profundos de una cultura, como lo son:

Ejemplo de Matriz Hofstede.

Gráfica 2; Las dimensiones culturales de Geert Hofstede.



(Correa., 2012)

Poder de distancia: se refiere al grado de aceptación en los miembros menos poderosos de una cultura, de las diferencias de poder o la desigualdad, este índice será mayor en la medida que dichas diferencias en estructuras sociales o jerárquicas (como empresas, instituciones o familias) sean más marcadas y generalmente aceptadas. (Correa., 2012)

El individualismo: el cual representa el nivel en que los individuos se integran en la sociedad y su sentimiento de pertenencia al grupo, donde una sociedad con alto individualismo tiende a preocuparse por sí mismo y por su familia más cercana, por el contrario las sociedades colectivistas manejan grupos más amplios y extensos. (Correa., 2012)

La masculinidad: la cual define una tendencia cultural con modelos de conducta de una mayor masculinidad o femineidad, donde la matriz Hofstede ha revelado que los valores

femeninos son más similares entre diferentes cultura que los valores masculinos, las sociedades masculinas eran más asertivas y competitivas frente a las femeninas, en estas sociedades masculinas hay una brecha entre los valores masculinos y femeninos y las mujeres tienden a ser más competitivas y asertivas. (Correa., 2012)

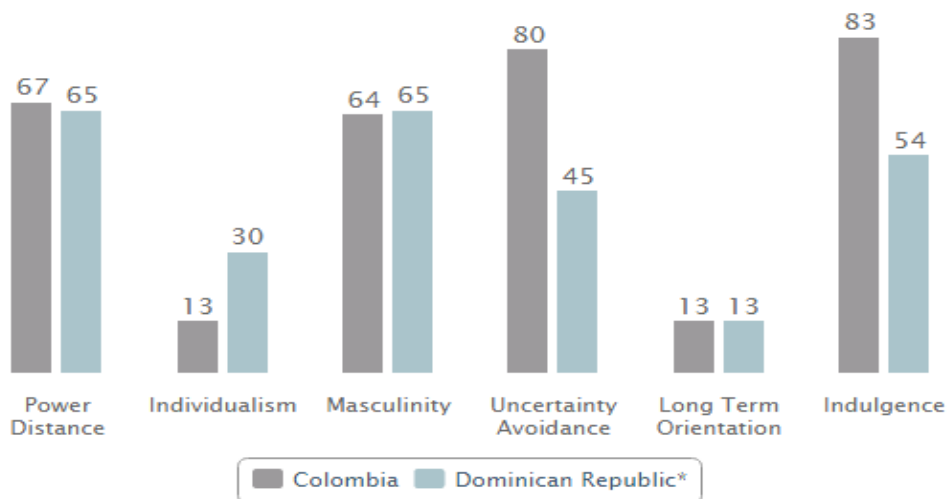
Incertidumbre evitación: la cual muestra la aceptación de la sociedad de la incertidumbre y la ambigüedad frente a una verdad absoluta, un país con alto índice de incertidumbre tratara de evitar riesgos, situaciones desestructuradas, o que se salgan de lo habitual, dichos países son más emocionales, suelen reforzar la seguridad con leyes estrictas y a un nivel filosófico y religioso, en contraparte los países con bajo índice de incertidumbre suelen ser más reflexivos, tolerantes y relativistas. (Correa., 2012)

Orientación a largo plazo: esta dimensión se refiere a la orientación a largo o corto plazo de una cultura, la orientación a largo plazo apunta a sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia, y en el caso a corto plazo son sociedades más tradicionalistas, preocupadas por las obligaciones sociales, y caracterizadas por una mayor diplomacia o tacto en el trato (evitando brusquedad en el lenguaje, ejemplo hablando con más rodeos). (Correa., 2012)

Indulgencia: esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros. Las que valoran la contención poseen normas sociales estrictas que regulan y desaconsejan la satisfacción de los impulsos. (Correa., 2012)

Colombia en comparación con República Dominicana.

Gráfica 3; Dimensiones culturales.



(Hofstede, 2014)

De acuerdo a la anterior gráfica compararemos a Colombia con República Dominicana donde se realiza un análisis con los siguientes resultados obtenidos:

Poder de Distancia: Colombia con una puntuación de 67 una puntuación alta en esta escala, considera que las desigualdades entre las personas es algo normal en la vida, esta desigualdad se acepta, donde un líder sindical puede tener gran cantidad de energía en comparación de su equipo, como lo es también los líderes de las empresas y el gobierno, por otro lado República Dominicana con un 65, muy cerca al mismo puntaje de Colombia, se analiza que es una sociedad jerárquica y acepta las desigualdades, donde esperan que se les diga que es lo que tienen que hacer y el jefe es un autócrata.

Con esta información, teniendo en cuenta que son dos puntajes similares, se puede analizar que son dos países con culturas similares, lo cual al momento de la negociación entre los líderes empresarios en este caso, se puede establecer un buen vínculo o relación a futuro ya que por poseer esta similitud, pueden llegar a un acuerdo fácilmente con las mismas ideas.

Individualismo: con un puntaje de 13 Colombia se encuentra en las culturas más colectivistas del mundo, donde las relaciones son más importantes que cualquier otra cosa, República Dominicana a diferencia de Colombia con un 30 también se considera una sociedad colectivista, lo cual demuestra el compromiso y la lealtad con las personas, especialmente entre las familias, lo cual es un indicador bueno ya que ambas son sociedades colectivistas que le prestan más importancia a las mismas situaciones, específicamente la familia. Aunque hay un 17 de diferencia esto no es tan relevante, porque siguen denominadas sociedades colectivistas, lo cual puede permitir unas muy buenas negociaciones entre ambos países.

Masculinidad: Colombia con un 64 y República Dominicana con un 65, son sociedades altamente masculinas, lo que demuestra que son sociedades competitivas, con esfuerzo a hacer siempre lo mejor de lo que se puede, queriendo recibir los mejores resultados al momento de hacer una negociación o resolver algún asunto, se sienten orgullosos de sus éxitos y logros en la vida, por lo cual es un punto a favor entre los dos países porque siempre se va a buscar la excelencia y el más conveniente resultado.

Incertidumbre evitación: con 80 Colombia tiene un alto control de la incertidumbre, lo que demuestra que, como nación están buscando mecanismos para evitar ambigüedades, existe reglas para todo, por ejemplo en términos de trabajo existe una planificación detallada que puede no ser seguida en la práctica. Por el contrario República Dominicana con una puntuación baja de 45 tiene una cultura pragmática, existen planificaciones pero se pueden ir modificando en el camino a corto o a largo plazo, incluso improvisar. Las emociones no son muy notorias y se permiten tomar riesgos.

Se podría evidenciar una dificultad en esta dimensión ya que en el momento de una negociación entre ambos países por el manejo de la incertidumbre estarían en diferente posición, Colombianos reacios a tomar riesgos y atreverse a nuevas cosas, todo lo contrario con los Dominicanos que se inclinan por asumir los riesgos y cambiar los planes ya establecidos en el futuro.

Orientación a largo plazo: con una puntuación baja de 13 ambos países, Colombia y República Dominicana se clasifican como normativos, existe una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad, se respeta las tradiciones, pocos con propensión al ahorro y se pretende resultados a corto plazo. Con comportamientos tan similares se puede entablar buenas relaciones y conseguir lo planeado.

Indulgencia: con 83 Colombia demuestra que es un país indulgente, exhiben una voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos para disfrutar de la vida y divertirse, con actitud positiva, actúan como les plazca y gastan el dinero de igual manera. En el caso de República Dominicana cuenta con un puntaje de 54 lo cual es un punto equilibrado de indulgencia, no se exceden si ni restringen con lo que quieren y pretenden.

9.2.3 Doing business

Proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 189 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional. El Doing Business estimula cierto tipo de competencia entre las economías analizadas, también ofrece índices ponderables para incentivar procesos reformistas y constituye un recurso útil para miembros de la academia, periodistas, investigadores del sector privado y otras personas interesadas en el clima empresarial de cada país; estos reportes proporcionan datos sobre la facilidad para hacer negocios, clasifican cada localidad y recomiendan reformas para mejorar los resultados en cada una de las áreas de los indicadores. Algunas ciudades pueden comparar sus regulaciones empresariales con otras ciudades vecinas y con las 189 economías que ha clasificado Doing Business. (Mundial G. d., Doing business, 2014)

Uno de los indicadores que se miden para llegar a los porcentajes arrojados que se observan en la tabla 4 (Colombia) y la tabla 5 (República Dominicana) son:

Apertura de un negocio: Doing Business registra todo el proceso y requisitos a cumplir que un empresario necesita y debe tener en cuenta para formar empresa en dicho país como es la

formalización legal de la empresa, tiempo, costos, licencias, la complejidad de los permisos requeridos, capital mínimo pagado, exigencias respecto a la empresa y empleados; esta puntuación se mide de acuerdo a la distancia a la frontera de cada uno de los indicadores que la componen. La medida de la distancia a la frontera muestra la distancia de una economía a la “frontera”, la cual representa la puntuación más alta obtenida en cada indicador, después de hacer el estudio de cumplimiento de los requisitos pasan a los abogados expertos en el tema de constitución de empresa quienes verifican los datos; para la comparación de estos datos se hacen suposiciones acerca de la empresa, procedimientos gubernamentales y públicos, se cuenta con un tiempo para llevar a cabo el procedimiento de apertura de empresa, el costo que es registrado como un porcentaje del ingreso per cápita de la economía que incluye servicios legales e impuestos además este costo excluye los sobornos, y por último se cuenta con los requisitos de capital mínimo pagado que refleja la cantidad que el empresario necesita depositar en un banco o ante un notario antes de la inscripción. (Mundial E. B., Doing Business, 2014).

Registro de propiedades: es donde se registra los procedimientos para que una empresa pueda adquirir otra empresa y así poder adquirir el título de la propiedad con el fin de adquirir dicha empresa para expandir su negocio, estos procedimientos parten de tener todo legalmente es decir la documentación en regla y con los pagos realizados, este factor determina la facilidad de registro lo que da a entender la organización de la economía, también se evalúa en cuestión de supuestos acerca de las partes (comprador y vendedor) que trata de la capacidad de cada empresa, la razón de venta y consecuencias económicas en cada país; suposiciones acerca de la propiedad que consiste en documentaciones, reglamento de venta; procedimientos que se definen como toda aquella interacción que se realice entre el vendedor y el comprador, estos también puede usar terceros para llevar a cabo el registro sin embargo deben actuar bajo ciertos reglamentos; el tiempo, para cada procedimiento está estimado un día y para los procedimientos que pueden ser ejecutados por línea tienen un tiempo límite de medio día; adicional a esto se hace el estudio del costo a tener en cuenta con respecto a los impuestos, transferencias y cualquier pago efectuado al registro de bienes. (Mundial E. B., Doing Business, 2014)

Obtención de crédito: este informe mide los derechos legales de los acreedores y deudores respecto a las transacciones a través de dos grupos de indicadores donde el primer

grupo consiste en medir la facilidad de préstamos y el segundo grupo mide la cobertura, alcance, calidad y accesibilidad de la información crediticia; dicho indicador también consta de otros subindicadores que lo llevan arrojar una puntuación final, estos hacen referencia a el índice de fortaleza de los derechos legales el cual mide el grado en que las leyes de garantía mobiliaria y de la quiebra protegen los derechos de prestatarios y prestamistas, y facilitan así los préstamos; índice de alcance de la información crediticia, analiza las reglas que influyen en la cobertura, alcance y accesibilidad de la información crediticia disponible en los registros de crédito o en los burós¹⁴ de crédito, este índice varía de 0 a 8; los valores superiores indican una mayor disponibilidad de información crediticia ya sea de registros de crédito o de burós de crédito, lo que facilita las decisiones sobre concesión de préstamos y el indicador de cobertura del buró de crédito informa del número de individuos y empresas cuyos datos están recogidos en la base de datos de un buró de crédito a partir del 1 de enero de 2014, con información acerca de los cinco años de historial de préstamo. (Mundial E. B., Doing Business, 2014)

Protección de inversionistas minoritarios se basa en la medición de las leyes del país que son cuestionadas por abogados especialista en derecho corporativo y bursátil y se basan en las leyes de los mercados de valores, las leyes sobre sociedades comerciales y en los códigos de procedimientos civiles; Estos puntajes son el promedio simple del índice de regulación de conflicto de intereses (mide la protección de los accionistas contra el mal uso por parte de los directores de los activos corporativos para beneficio personal) y el índice de gobernanza corporativa (es la suma del índice de derechos de los accionistas, el índice de fortaleza de la estructura de gobernanza corporativa y el índice de transparencia corporativa). (Mundial E. B., Doing Business, 2014)

Pago de impuestos: la clasificación del Doing Business va más allá del concepto tradicional de impuestos debido a que este analiza todos los impuestos y contribuciones exigidos por el gobierno ya sea federal, estatal o municipal, en este indicador se registra los impuestos que una empresa de tamaño medio debe pagar en un determinado año, y también mide la carga administrativa asociada con el pago de impuestos y contribuciones. (Mundial E. B., Doing Business, 2014)

¹⁴ Es una empresa privada, constituida como una Sociedad de Información Crediticia.

Cumplimiento de contratos: Los datos se recolectan a través de un estudio de los códigos de procedimiento civil y otras reglamentaciones de tribunales así como también mediante encuestas realizadas a abogados procesalistas locales y jueces, se hacen estudios de suposiciones acerca del caso es decir que aquí se encuentra algunos procesos que se puede seguir en caso de un incumplimiento, también se menciona estudios de procedimientos, tiempo y costos. (Mundial E. B., Doing Business, 2014)

Acorde con los estudios mencionados anteriormente sobre los indicadores, se muestra a continuación las tablas de medición (tabla 4 y tabla 5), indicadores sobre Colombia y República Dominicana, que informan la facilidad de hacer negocios en dichos países , es de aclarar que Doing Business facilita información para la facilidad de negocios entre 189 economías y la distancia a la frontera se mide que entre más cerca mejores resultados se obtienen en los indicadores; a nivel regional en el año 2014 República Dominicana tuvo una clasificación de 84 mientras que Colombia obtuvo la clasificación de 53 es decir que en Colombia hay más facilidad para hacer negocio sin embargo en el 2015 Colombia se traslada al puesto 34 mostrando que ha mejorado las regulaciones y protección de la empresa y la economía pero República Dominicana solo muestra un esfuerzo de mantenerse en el mismo puesto y en cuanto al DAF (distancia a la frontera) los dos países se han ido alejando y esto a que los demás continentes han logro obtener en los últimos años una cercanía a comparación de América Latina.

Doing Business (DB) de Colombia.

Tabla 4; Facilidad de hacer negocio en Colombia.

REGIÓN	América Latina y el Caribe	DOING BUSINESS 2015 CLASIFICACIÓN	DOING BUSINESS 2014 CLASIFICACIÓN***	CAMBIO
CATEGORÍA DE INGRESO	Ingreso alto medio	34	53	↑ 19
POBLACIÓN	48.321.405			
INB PER CÁPITA (US\$)	7.560	DOING BUSINESS 2015 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES)	DOING BUSINESS 2014 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES)	CAMBIO EN DAF** (PUNTOS PORCENTUALES)
CIUDAD CUBIERTA	Bogota	72,29	68,01	↑ 4,28

Clasificación	Distancia a la frontera		
TEMAS	DB 2015 Clasificación	DB 2014 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	84	79	↓ -5
Manejo de permisos de construcción	61	62	↑ 1
Obtención de Electricidad	92	88	↓ -4
Registro de propiedades	42	54	↑ 12
Obtención de crédito	2	55	↑ 53
Protección de los inversionistas minoritarios	10	9	↓ -1
Pago de impuestos	146	139	↓ -7
Comercio transfronterizo	93	95	↑ 2
Cumplimiento de contratos	168	167	↓ -1
Resolución de la insolvencia	30	29	↓ -1

(Mundial E. B., Doing Business, 2014)

Doing Business (DB) de Republica Dominicana.

Tabla 5; Facilidad para hacer negocio en República Dominicana.

REGIÓN	América Latina y el Caribe	DOING BUSINESS 2015 CLASIFICACIÓN	DOING BUSINESS 2014 CLASIFICACIÓN***	CAMBIO
CATEGORÍA DE INGRESO	Ingreso alto medio	84	84	0
POBLACIÓN	10.403.761			
INB PER CÁPITA (US\$)	5.620	DOING BUSINESS 2015 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES)	DOING BUSINESS 2014 DAF** (PUNTOS PORCENTUALES)	CAMBIO EN DAF** (PUNTOS PORCENTUALES)
CIUDAD CUBIERTA	Santo Domingo	63,43	62,33	↑ 1,10

Clasificación	Distancia a la frontera		
TEMAS	DB 2015 Clasificación	DB 2014 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	113	105	↓ -8
Manejo de permisos de construcción	96	105	↑ 9
Obtención de Electricidad	119	114	↓ -5
Registro de propiedades	82	82	No cambio
Obtención de crédito	89	86	↓ -3
Protección de los inversionistas minoritarios	83	102	↑ 19
Pago de impuestos	80	76	↓ -4
Comercio transfronterizo	24	39	↑ 15
Cumplimiento de contratos	73	73	No cambio
Resolución de la insolvencia	158	160	↑ 2

(Mundial E. B., Doing Business, 2014)

9.2.4 Índice de competitividad

El índice de competitividad publicado por el foro económico mundial, permite medir y evaluar la economía de 148 países desarrollados y en desarrollo, también como estos utilizan sus recursos y que capacidad tienen para proveer a sus habitantes un alto nivel de prosperidad.

Tabla 6; Índice de competitividad.

República Dominicana - Índice de Competitividad Global			Colombia - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad	Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2014	105°	3,76	2014	69°	4,19
2013	105°	3,77	2013	69°	4,18
2012	110°	3,73	2012	68°	4,20
2011	101°	3,72	2011	68°	4,14
2010	95°	3,75	2010	69°	4,05
2009	98°	3,72	2009	74°	4,05
2008	96°	3,65	2008	69°	4,04
2007	93°	3,68	2007	63°	4,10

(Macro, 2013)

Al mirar la tabla 6, se puede observar que República Dominicana presenta un índice de competitividad deficiente ya que está ocupando el puesto 105, mientras que Colombia ocupa el 69, ambos países no están muy bien en cuanto a tema de competitividad; pero en este caso se está comparando a estos dos países y con una diferencia de 36 países Colombia maneja una mejor competitividad, lo que indica que en República Dominicana en estos momentos existen varios factores como instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación secundaria y formación, eficiencia de los mercados de los productos, eficiencia en el sector laboral, la sofisticación del mercado financiera, preparación tecnológica, tamaño del mercado, la sofisticación de los negocios y la innovación que pueden estar afectando que este país a que obtenga un buen puesto y puede que el principal problema sea que no saben cómo utilizar estos recursos.

Este índice de competitividad tiene una gran importancia dentro de la economía de los países, porque si se presente un buen índice permite el crecimiento del país, productividad y por ende incentiva a la inversión tanto extranjera como interna. También cuando se es competitivo los países crecen de una forma eficiente y eficaz.

CAPITULO 3

10. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) De La Internacionalización Del Grupo Sura En República Dominicana.

Matriz DOFA		
	Fortalezas	Debilidades
	F1: Fácil desarrollo de convenios con las empresas potenciales en el mercado internacional de seguros.	D1: Empresas que ya estén consolidadas y posicionadas en República Dominicana en el mercado de seguros.
	F2: Ser una Multilatina con buena cobertura y presencia a nivel nacional.	D2: No entrar como líderes en el mercado Dominicano.
	F3: Liderazgo en el mercado asegurador colombiano a nivel sector y a nivel producto.	D3: No tener una buena gestión o aplicación de la estrategia en la empresa Proseguros
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
O1: “una de las grandes oportunidades que tiene sura en república dominicana es incorporar su modelo de negocios, permitir realizar intercambios de servicios con las filiales internacionales”.	F ₁ O ₃ : alianza con empresas que tienen buena presencia, conocimiento y liderazgo en el desempeño del mercado de seguros.	D ₁ O ₁ : Elegir una empresa competitiva en dicho mercado como una oportunidad de negocio para desempeñar su modelo de negociación.
O ₂ : oportunidad de lograr sus objetivos o cumplir sus propósitos de ser una empresa multi-producto, multi-segmento y multi-canal, con el enfoque de acompañamiento y protección al cliente.	F ₂ O ₁ : aprovechar la similitud económica que hay entre los dos países hace que el Grupo SURA este más enfocado en el desarrollo de sus estrategias y propósitos a futuro.	D ₂ O ₂ : Al penetrar el país Dominicano pueden ser vistos como una empresa potencial con nuevas ideas de negocio que hacen más fuerte a la empresa ya posicionada en ese mercado.
O ₃ : transferencia de conocimiento y experiencia	F ₃ O ₂ : Lograr el mismo liderazgo en Republicana	O ₃ D ₃ : Brindar confianza a la empresa donde desea invertir,

como empresa líder en protección para consolidar su presencia y crecimiento.	Dominicana y reconocimiento como empresa aseguradora generando así un aumento en su portafolio, crecimiento empresarial y facilidad para la adquisición de los servicios.	todo esto por medio de un valor agregado en las inversiones de su portafolio lo que la lleve a consolidarse y crecer en un mercado cambiante.
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1: Revaluación del dólar.	A ₁ F ₃ : al ser una empresa Multilatina con tan grandes estrategias de mercado, sabe cómo enfrentar toda situación por la que pase por eso tiene la oportunidad de tomar ventaja tanto en su mercado nacional como en el internacional por lo que genera crecimiento económico a los mercados que penetra.	A ₁ D ₃ : Aplicar estrategias en su plan de negociación que ayuden a mitigar o disminuir el impacto que puede causar la revaluación del dólar
A2: Índice de Competitividad.	A ₂ F ₂ : aprovechar la ventaja competitiva que tiene Colombia frente a RD para una mejor consolidación del Grupo Sura en dicha economía.	A ₂ D ₁ : al ser una empresa con un buen índice de competitividad frente al otro país, tiene la capacidad de elegir y adquirir una empresa reconocida en el mercado objetivo.
A3: Problema hipotecario Bellon.	A ₃ F ₁ : Confrontar el error cometido para mostrarse como una empresa correcta frente a situaciones inesperadas que pueda afectar su reputación o imagen en el nuevo mercado.	A ₃ D ₂ : Convertir el problema en la oportunidad de mostrarse como una empresa Multilatina que tiene la habilidad de brindar no solo un buen servicio, sino también la pronta solución de sus problemas.

11. Impactos.

- La expansión y manejo de los servicios hace de Sura una de las empresas líderes en el mercado Colombiano y como empresa Multilatina, al decidir entrar a nuevos mercados ubicados en terceros países como es el caso de Republica Dominicana, implementa estrategias de mercado enfocadas en el crecimiento para así llegar a una expansión internacional y obtener un reconocimiento en el sector servicios de la salud, inversión extranjera.
- El Grupo SURA se enfoca en expandir su negocio con un plan estratégico el cual se basa en comprar empresas líderes en los mercados, que tengan buen gobierno corporativo, buena reputación; en este caso República Dominicana no es un país muy fuerte pero tiene la ventaja de que va muy de la mano con Colombia, lo que hace que el Grupo SURA se puede desempeñar de una forma muy similar como lo hace en su país de origen.
- Algo que se puede resaltar de esta Multilatina es que, llega a sus empresas con el único objetivo de tener el control absoluto de sus servicios, con la ventaja de que esas empresas conocen el entorno que están trabajando, solo que cuando El Grupo SURA entra en dicha empresa brinda nuevas estrategias que hacen de esa buen empresa una mejor, lo que lleva a Sura a tener un fácil manejo del mercado.

12. Conclusiones

- Como resultado de esta investigación se puede concluir que cuando se trata de expandir un negocio con un plan estratégico el Grupo SURA siempre implementa inversiones responsables (todo lo realizado se hará bajo los lineamientos estandarizados que reflejan la filosofía de la empresa Sura).
- Después de un análisis detallado de la internacionalización del Grupo Sura en República Dominicana, se llegó a una conclusión de que no se necesita ser un país con las mejores condiciones económicas para ser foco de mercado; en este caso se pudo evidenciar en República Dominicana y eso se debe a que otros países pueden aportar a este mercado para que día a día este crezca; esto es lo que realiza el Grupo Sura, ver pequeñas economías como un futuro para el desempeño de sus servicios.
- El Grupo Sura perteneciendo a un país denominado emergente, es una Multilatina fuerte, reconocida en Latinoamérica por ser una empresa aseguradora estable con experiencia y visión al crecimiento global, con unos modelos de internacionalización exitosos, implementados de acuerdo a su mercado objetivo, por estas razones se considera que a futuro el Grupo Sura pasara de ser una gran Multilatina para convertirse en una Multinacional reconocida por su gran labor como una empresa con alta calidad en sus servicios.

Bibliografía

- Grupo Sura más internacional*. (2014). Recuperado el 13 de 04 de 2015, de publicaciones semana: <http://www.semana.com/economia/articulo/grupo-sura-mas-internacional/382067-3>
- La expansion*. (2014). Recuperado el 13 de 04 de 2015, de Publicaciones Semana: <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/jugadas-maestras-del-grupo-sura-en-los-ultimos-anos/386780-3>
- ALADI. (11 de 04 de 2015). *Asociacion Latinoamericana de Integracion*. Recuperado el 11 de 04 de 2015, de http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitec.nsf/VSTITIOWEB/paises_miembros
- Armijo, D. (29 de Marzo de 2011). *scribd*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/51787272/Concepto-Multinacionales-y-Transnacionales#scribd>
- Camacho, M. A. (2010). *Comportamiento de las Empresas Colombianas en sus Procesos de internacionalizacion.*, (págs. 5,8). Cali.
- Capital, F. (10 de Mayo de 2010). *Ficus*. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de Ficus: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submis-sionb.pdf?sequence=5
- CEI-RD. (2010). *Centro de exportacion e inversion de la Republica Dominicana*. Obtenido de http://cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/america/rd.pdf
- Colombia, G. d. (2011). *Ministerio de Industria y Comercio*. Recuperado el 10 de 04 de 2015, de <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11951>
- Colombiano, E. (03 de 08 de 2013). Obtenido de http://www.elcolombiano.com/las_primeras_multilatinas_salieron_de_antioquia-ECEC_253968
- Correa., A. L. (05 de 01 de 2012). *Manager magazine*. Recuperado el 07 de 08 de 2015, de Manager magazine: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/05/las-dimensiones-culturales-de-hofstede/>
- Daniels, J. D. (2009). *Negocios Internacionales*. Mexico: 12.
- Diario, E. N. (26 de 07 de 2013). *El Nuevo Diario*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de El Nuevo Diario: <http://elnuevodiario.com.do/mobile/article.aspx?id=403683>
- Dinero. (25 de 7 de 2011). *publicaciones semana S.A.* Obtenido de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/grupo-sura-adquiere-ing-group-latinoamerica-us3763-millones/131805>
- Dinero. (10 de 02 de 2012). *Publicaciones semana S.A.* Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/la-marca-sura-toma-republica-dominicana/161132>
- Dinero, E. (15 de 11 de 2012). *El Dinero*. Recuperado el 07 de 08 de 2015, de El Dinero: <http://www.eldinero.com.do/694/ahora-proseguros-es-sura/>
- Economía, e. (10 de 06 de 2013). Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/07/10/608393/corredora-de-bolsa-sura-pronto-iniciaria-su-operacion-en-chile-tras-inscripcion-en-la-svs.html>
- Gonzalez-Perez., M. A. (2013). *La facilitacion del comercio internacional de servicios*. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de Dinero: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/colombia-exportacion-servicios/188434>

- Gonzalez-Perez., M. A. (2014). *¿En qué se diferencian las multinacionales colombianas con las demás?* Recuperado el 13 de 04 de 2015, de Publicaciones Semana: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/diferencias-entre-multinacionales-colombianas-demás/194532>
- Hofstede, G. (2014). *Item International*. Obtenido de <http://geert-hofstede.com/colombia.html>
- internacional, I. (2014). *the hofstede centre*. Recuperado el 11 de 04 de 2015, de <http://geert-hofstede.com/colombia.html>
- Jimenez, F. A. (21 de 09 de 2014). *El Colombia*. Recuperado el 11 de 04 de 2015, de http://www.elcolombiano.com/10_multilatinas_locales_en_el_top_100_de_america-EFEC_312053
- Keegan, W. J. (2009). Marketing Internacional. En W. J. Keegan, *Marketing Internacional* (págs. 76-110-220-292). Mexico: Pearson educacion.
- Kotler, P. (2012). Marketing. En P. Kotler, *Marketing* (págs. 36-52 526-548 550-577). Mexico: Pearson educacion .
- Lazaro, G. d. (2009). *Las empresas multinacionales y la economía mundial*:. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LasEmpresasMultinacionalesYLaEconomiaMundial-2916301.pdf>
- Legiscomex. (2013). *Perfil economico y comercial de Colombia*. Obtenido de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-economico-comercial-Colombia-2013.pdf>
- Macro, D. (2013). *indice de competitividad global*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/republica-dominic>
- Morales Fajardo, M. E. (2013). *Empresas multilatinas: ¿consolidan o fragmentan la integración regional?* Recuperado el 13 de 04 de 2015, de http://actcientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT12/GT12_MoralesFajardoME.pdf
- Mundial, B. (2014). *Doing Business*. Recuperado el 10 de 04 de 2012, de <http://espanol.doingbusiness.org/>
- Mundial, B. (2015). *Colombia: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#3>
- Mundial, B. (2015). *Doing Business en Centroamerica y Republica Dominicana*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/~//media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Subnational-Reports/DB15-Central-America-and-the-Dominican-Republic-Spanish>
- Mundial, B. (30 de 03 de 2015). *Republica Dominicana:panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview#3>
- Mundial, E. B. (2014). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>
- Mundial, E. B. (2014). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/dominican-republic/>
- Mundial, E. B. (2014). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/methodology/starting-a-business>
- Mundial, G. d. (03 de 02 de 2014). *Doing business*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de Doing business: <http://espanol.doingbusiness.org/about-us>
- Mundial, G. d. (2015). *Banco Mundial*. Recuperado el 11 de 04 de 2015
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (23 de marzo de 2010). *Internacionalizacion: Metodo de entrada en Mercados exteriores*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de Internacionalizacion: Metodo de entrada en Mercados exteriores:

- https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submis-sionb.pdf?sequence=5
- Portafolio.co. (7 de 11 de 2011). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/suramericana-se-posiciona-como-un-%E2%80%98grande%E2%80%99-latina>
- Portafolio.co. (28 de 04 de 2012). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/grupo-sura-analiza-activos-bbva-possible-compra>
- Portafolio.co. (18 de 01 de 2012). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/sura-inicia-proceso-internacionalizacion-cuatro-paises>
- portafolio.co. (23 de 04 de 2013). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/sura-acuerda-comprar-parte-fondo-peruano-bbva-horizonte>
- Portafolio.co. (27 de 10 de 2013). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/sura-afina-operaciones-el-exterior>
- Restrepo, M. L. (05 de 05 de 2015). Grupo SURA. (J. J. Laura Toro, Entrevistador)
- Ruiz, E. (23 de 01 de 2014). *Diario Libre*. Obtenido de <http://www.diariolibre.com/economia/economia-personal/el-80-del-mercado-de-seguros-es-controlado-por-cinco-compaas-FJDL450041>
- Ruiz, E. (23 de 01 de 2014). *Diario Libre*. Obtenido de <http://www.diariolibre.com/economia/economia-personal/el-80-del-mercado-de-seguros-es-controlado-por-cinco-compaas-FJDL450041>
- SURA. (2014). *Grupo SURA*. Obtenido de <http://www.gruposura.com/adquisicionING/faq.html>
- SURA. (2014). *Matriz del grupo empresarial SURA*. Obtenido de http://www.gruposura.com/Informes%20Anuales/Informe_Anuual_2014.pdf
- Sura. (01 de 04 de 2015). Obtenido de <http://www.gruposura.com/noticias/art%C3%ADculo-de-inter%C3%A9s/relaciones-de-largo-plazo-para-generar-valor-y-confianza.aspx>
- SURA. (2015). *Grupo SURA*. Obtenido de <http://www.gruposura.com/adquisicionING/quienes.html>
- sura, G. (13 de 07 de 2013). *Grupo sura*. Recuperado el 07 de 08 de 2015, de Grupo sura: <http://www.sura.com.do/sala-de-prensa/noticia17.html>
- SURA, G. (2013). *informe anual año 2013*.
- Sura, P. d. (2012). *Grupo Sura*. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de Grupo Sura: <http://www.gruposura.com/adquisicionING/quienes.html>
- Torre, J. d. (12 de 01 de 2013). *Empresas multilatinas al ataque*. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de Pluicaciones Semana: <http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-multilatinas-ataque/329352>
- Urrutia, E. R. (2014). *Empresas multinacionales latinoamericanas. Los casos de Brasil y Chile*. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de http://publicaciones.caf.com/media/41337/politicas_publicas_empresas_multinacionales_latinoamericanas.pdf