

Trabajo de grado en modalidad de emprendimiento.

Modelo de negocio para la creación de una empresa de gestión de riesgos de responsabilidad civil para empresas en Colombia

Jorge Alejandro Rodríguez Sánchez^{a,c},

Gabriel Laureano Gomez Delgado^{b,c}

^aEstudiante de Ingeniería Industrial

^bProfesor, Director del Proyecto de Grado, Departamento de Ingeniería Industrial

^cPontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

Engineering Design Abstract

Looking at the insurance market, it was perceived that the interest of the companies to acquire liability insurance is increasing, since the premiums issued from the year 2012 to 2015 augmented 25% that is COP \$ 165,541,000,000, but it is clear that there's no risk prevention, since for the same period the accident rate increased 52%, COP \$ 86,338,000,000, hence, the profits of insurance companies have been affected (Fasecolda, 2015).

Therefore, it was interesting to think of a service that would help companies to determine their levels of risk, in order to reduce the possibility of occurrence of a loss.

For the author of this work, in the large enterprises of some activities of the Colombian economy, such as mining and quarrying, manufacturing industries, electricity, gas and steam supply, water distribution, evacuation and treatment of wastewater, waste management, environmental sanitation activities, construction, transportation, storage and human health care and social assistance, can be applied tools of industrial engineering such as process engineering, production, logistics, quality management and marketing, to create a company that provides a diagnostic service of risks for the prevention thereof.

What was designed is a consulting service focused on risk management of incurring civil liability claims. It is carried out by means of field inspections, in which the level of impact and the possibility of occurrence are determined. To design a risk improvement plan, supported by recommendations at the industrial level.

Due to its purpose is preventive, it does not apply to give diagnoses about a happened incident, being a situation after the fact.

In order to give a complete information sketch about the service to the reader of this work, the next table offers a complete data sheet

Characteristics	Description
Title	Design of the business model for the creation of a civil liability risk management company for companies in Colombia
Type	Entrepreneurship
Design	Service of diagnosis and design of risk mitigation plan
Justification	Risk management in Colombian companies helps to reduce or eliminate the loss of assets, by civil liability claims.
Performance	Insurance companies offering civil liability protection
Requirements	Certifications of regulations according to economic activity Information on process controls of each company to be evaluated
Work Tools	Drone Photographic camera
Restrictions	Operational: Number of analysts, minimum of two.
Standards	Process adjustment to ISO 31000:2009
Creation	Elaboration of formats of information taking. Development of formats for information analysis.
Implementation	Through the use of management indicators, agreed with the companies to be diagnosed and the insurance companies
Measuring	
Engineering tools	Design of service processes for the operation of the company

1. Justificación y planteamiento del problema

En el mundo se han observado recientes casos en donde los daños a terceros han sido de gran envergadura, por ejemplo, el ocurrido en el golfo de México, en donde una torre de extracción de petróleo propiedad de la petrolera British Petroleum explotó y fallecieron 11 personas, además causó un derrame de magnitud alta en el agua de las playas de Luisiana, Estados Unidos (Terry, J.R., 2010). La compañía creó un fondo independiente con USD\$20.000.000.000 para la reparación de los daños medioambientales y el pago de las reclamaciones legítimas (British Petroleum, 2014).

En Colombia, en el relleno sanitario Doña Juana de la ciudad de Bogotá en el año 1997, un derrumbe de basura de entre 600 mil y un millón de toneladas fue a dar al cauce del río Tunjuelito, en donde según la sentencia de 2007 del Tribunal Administrativo de Cundinamarca, los costos de mitigación de consecuencias a noviembre de 1998 ascendían a COP\$27.851.000.000 (Sentencia caso relleno sanitario doña juana, 2007)

Observando el mercado de seguros se percibió que el interés de las empresas por adquirir un seguro de responsabilidad civil va en aumento, puesto que las primas emitidas del año 2012 al 2015 subieron 25% es decir, COP\$165.541.000.000, pero es evidente la no prevención del riesgo ya que, para el mismo periodo, la siniestralidad aumentó 52%, COP\$86.338.000.000, por ende, las utilidades de las empresas aseguradoras se han visto afectadas (Fasecolda, 2015).

Fue por lo tanto llamativo pensar en un servicio que ayudara a las empresas a determinar sus niveles de riesgo, para disminuir la posibilidad de ocurrencia de un siniestro.

Para el autor de este trabajo, en las empresas de gran tamaño de algunas actividades de la economía colombiana, como lo son la explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y vapor, distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos, actividades de saneamiento ambiental, construcción, transporte, almacenamiento y atención de la salud humana y de asistencia social, se pueden aplicar herramientas de la ingeniería industrial como la ingeniería de procesos, producción, logística, gestión de calidad y logística de mercados, para crear una empresa que provea un servicio de diagnóstico de riesgos para la prevención de los mismos

En el mercado actualmente hay empresas como AON, Willis y Delima Marsh, que realizan diagnósticos para riesgos de incendio, explosión y terremoto en donde no se abarcan los daños a terceros, es un rubro no contemplado y por lo tanto es un concepto diferenciador en el caso de negocios con ellos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Realizar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la formalización de una empresa encargada de la evaluación del riesgo en responsabilidad civil para empresas grandes de diferentes actividades económicas en Colombia.

2.2. Objetivos específicos

Realizar un diseño de servicio para implementar en diferentes tipos de empresas con el fin de reducir su riesgo.

Elaborar un plan estratégico de negocios que evidencie la capacidad de la empresa para alcanzar su mercado meta.

Exponer un plan de servucción que demuestre la conformación del servicio desde el conocimiento de la empresa a diagnosticar hasta la entrega del plan de mejora.

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto en el entorno económico colombiano a 5 años mediante indicadores financieros, como el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

Validar el funcionamiento del servicio por medio de indicadores de gestión como la calidad del servicio, tiempo de respuesta y número de procesos.

3. Metodología

En la planificación de un modelo de negocio, una herramienta efectiva para el éxito empresarial es el modelo de negocio CANVAS, cuyo objetivo es dar a conocer la propuesta de valor por medio de 9 pasos. Siendo aplicado a la empresa creada, se resume en la siguiente figura.



Ilustración 1. Modelo de negocio CANVAS. Elaboración del autor

4. Plan de negocios.

4.1. Breve descripción del servicio.

Es un servicio de consultoría enfocado en la gestión del riesgo de incurrir en siniestros de responsabilidad civil. Se realiza por medio de inspecciones en campo, en las que se determina el nivel de impacto y la posibilidad de ocurrencia. Para finalmente diseñar un plan de mejora del riesgo, soportado en recomendaciones a nivel industrial.

Debido a que su propósito es preventivo, no aplica para dar diagnósticos sobre un siniestro ocurrido, por ser una situación posterior al hecho.

4.2. Análisis de Mercado

- Análisis de pre-factibilidad de mercado

Guillermo Baca (1989) afirma “En Colombia la participación del ramo de responsabilidad civil en el mercado total de primas es bastante reducido, probablemente porque con frecuencia el damnificado no conoce sus derechos y el culpable no sabe cuáles son sus obligaciones” (p. 13), pero el mercado en los últimos años ha ido ganando terreno a tal punto que la responsabilidad civil ocupa el 10% del mercado de primas emitidas de seguros de daños (Fasecolda, 2015).

El control de pérdidas en el mercado se puede efectuar hoy gracias a la vigencia actual en Colombia de normas y estándares nacionales e internacionales. Un ejemplo de esto es la compañía AON en Colombia que emprendió un programa de ingeniería de riesgos, en donde ofrecen un servicio de análisis de riesgos para las áreas de incendio, explosión y terremoto.

Se formalizó la empresa gracias al desarrollo laboral del padre del autor del proyecto, quien posee la experiencia de haber desempeñado el cargo gerencial de la línea de responsabilidad civil en una de las empresas aseguradoras más reconocidas del mercado mundial, AIG Seguros Generales.

- Segmentación de mercado.

Como primer paso para la segmentación es importante aclarar que primero se debió tomar en cuenta el usuario el servicio quien se determinó como se describe a continuación. Se tuvo en cuenta las características demográficas de las empresas, como la actividad que realizan y el tamaño de la empresa en su valor de sus activos. Empresas grandes con un valor mayor o igual a 30.000 salarios mínimos mensuales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012); además, que geográficamente su actividad sea desarrollada en el territorio nacional colombiano.

Por lo tanto, se llega a prestar el servicio a empresas que basen su acción en las siguientes actividades económicas: explotación de minas y canteras, industrias manufactureras, suministro de electricidad, gas y vapor, distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos, actividades de saneamiento ambiental, construcción, transporte, almacenamiento y atención de la salud humana y de asistencia social.

La base de datos a nivel Cundinamarca, incluyendo a Bogotá, indica que existen conformadas 384.000 sociedades, de las cuales el 1,1% son grandes empresas, y de éstas el 48% cumple con las actividades económicas segmentadas anteriormente (DANE, 2014). Por ende, el mercado meta es de aproximadamente 2000 empresas grandes tan solo a nivel Bogotá y Cundinamarca.

Luego de esto, pasamos a segmentar nuestros clientes directos, las aseguradoras, para las cuales tomamos dos características para que fueran clientes potenciales. Como primera medida deben ofrecer seguros de responsabilidad civil a empresas (usuario del servicio) segmentados anteriormente, y como segunda característica, las empresas clientes de las aseguradoras deben operar dentro del territorio nacional Colombiano.

- Análisis del sector

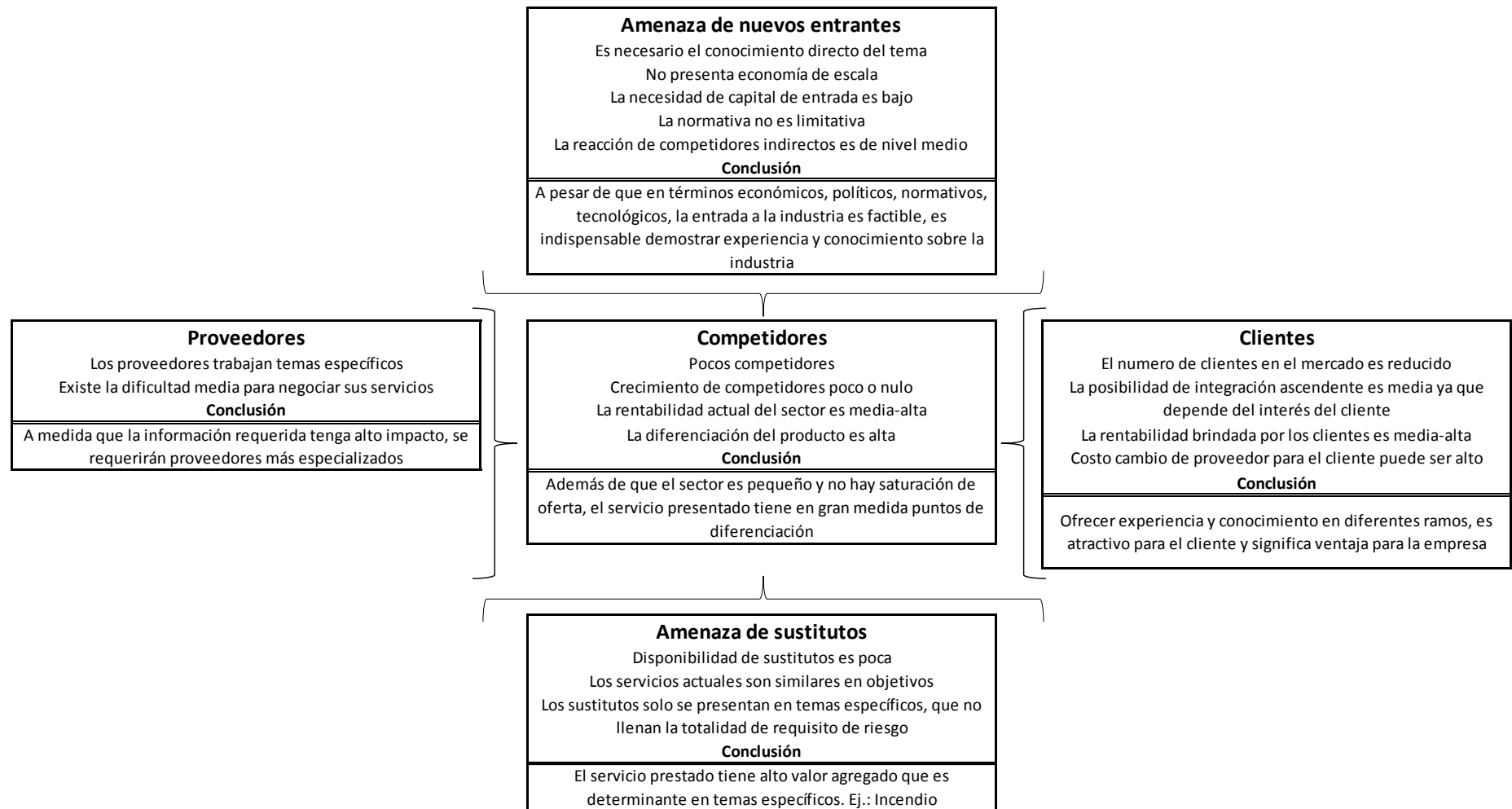


Ilustración 2. 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

- Análisis de la industria

El valor principal que se entrega al cliente es el bienestar empresarial que con el servicio se obtiene, ya que se brinda un plan de solución a problemas silenciosos que no generan alarmas en la empresa pero que pueden ser catastróficos. Gracias a la gestión del riesgo en siniestros de responsabilidad civil, la reducción del riesgo de incurrir en detrimentos patrimoniales es palpable y éste, es el principal objetivo de la empresa.

Para dar sentido al texto anterior, realizamos un diagrama de curva de valor:

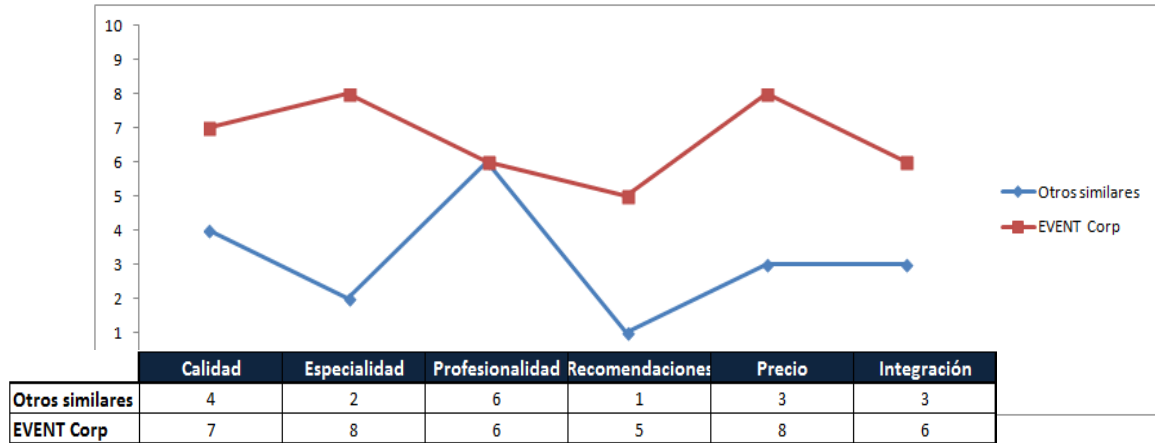


Ilustración 3. Curva de valor. Fuente: Elaboración propia

Factores evaluados

1. Calidad: Mide el producto y su valor informativo para el cliente.
2. Especialidad: Mide el enfoque del servicio con respecto a lo solicitado por los clientes.
3. Profesionalidad: Normativa enfocada a la protección de información de los clientes.
4. Recomendaciones: Nivel de recomendaciones buscando mejora continua.
5. Precio: El precio ofrecido a los clientes por tiempo o servicio.
6. Integración: Servicio post-venta en la ejecución del plan de mejora.

En cuanto a las ventajas competitivas, el tipo de servicio ofrecido, cuya función es mitigar la posibilidad de incurrir en daños a terceros, mediante planes de prevención, que, al ser implementados, disminuirán los riesgos, abarca temas en lo que la competencia no es especialista.

En marco de diferenciar nuestro servicio, se plantea una comparación de los servicios de otros similares:

Tabla 1. Concepto diferenciador. Fuente: Elaboración propia

Concepto	AON, Willis, Delima Marsh	Factor diferenciador
Diagnóstico	Realizan inspecciones para seguros de incendio, explosión y terremoto	Plantean un diagnóstico de la situación actual de riesgos de responsabilidad civil
Plan de mejora	No brindan sugerencias ni recomendaciones	Plantean situaciones hipotéticas posibles para generar recomendaciones y sugerencias.
Implementación de plan de mejora	Se limitan a la inspección y, por lo tanto, no plantean un cronograma de desarrollo	Consignan las recomendaciones y sugerencias en un cronograma de desarrollo para la implementación en la empresa

4.3. Estrategia de operaciones.

- Declaración de Diseño:

Se diseñó un servicio de consultoría preventiva profesional de gestión del riesgo, especializado para siniestros de responsabilidad civil, en donde se brinda un diagnóstico de la situación actual por medio de la recolección de información del cliente sobre diferentes áreas preestablecidas, evaluando el resultado mediante un análisis de la posibilidad de peligro, lo que permite proponer recomendaciones consignadas en un plan de mejora del riesgo.

- Ingeniería de detalle:

Para un correcto desarrollo del servicio es necesario representarlo gráficamente en un diagrama, el cual visualiza las acciones de la empresa y del cliente tanto a nivel interno como externo.

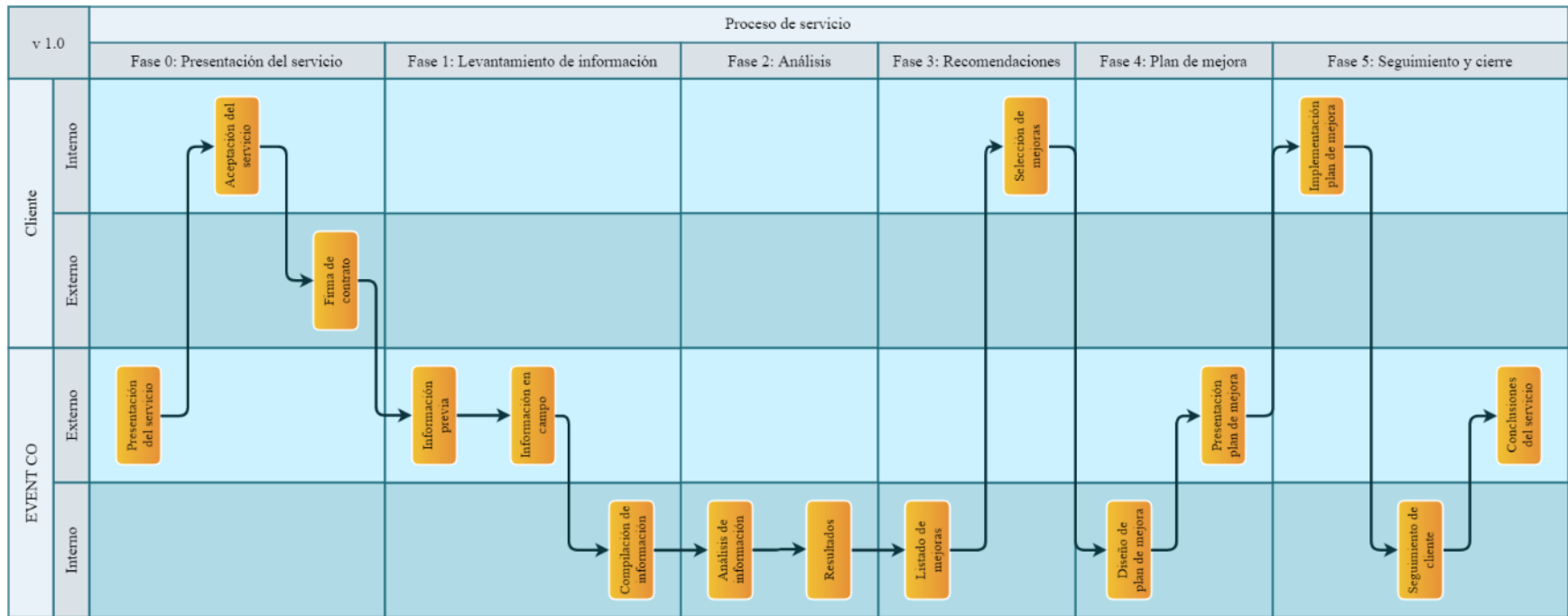


Ilustración 4. Diagrama de proceso de servicio. Fuente: Elaboración propia

Además, internamente se establecieron fases para llevar el seguimiento al proceso con cada cliente

Fase 0: Presentación del servicio

Reunión con cliente para definición de ubicaciones, programas de visitas, entregables, compromisos y responsables. Igualmente plantear el intercambio de ideas, opiniones, sugerencias, comentarios o inquietudes.

Fase 1: Levantamiento de información.

Toma de información previa con formatos perfilados a empresa. Visita a campo de acción. Clasificación de información en áreas: propiedad y planta, maquinaria y equipo, personal, procesos, productos y ambiental.

Fase 2: Análisis y diagnóstico.

Resultado de tabla de riesgos y variables de probabilidad e impacto económico.

Fase 3: Recomendaciones.

Compilado de situaciones de riesgo

Fase 4: Plan de mejora.

Definición de situaciones de mayor riesgo. Reunión con empresa para presentación de plan de prevención y evaluación de la viabilidad de implementación.

Fase 5: Seguimiento y cierre.

Reuniones de seguimiento para revisión de avance según cronograma de trabajo de la implementación. Reunión final con cliente para informe final.

- Criterios de calidad:

Para la operatividad del servicio se tomó como referencia el procedimiento establecido por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en su normativa 31000:2009, la cual brinda los principios y directrices de la gestión de los riesgos.

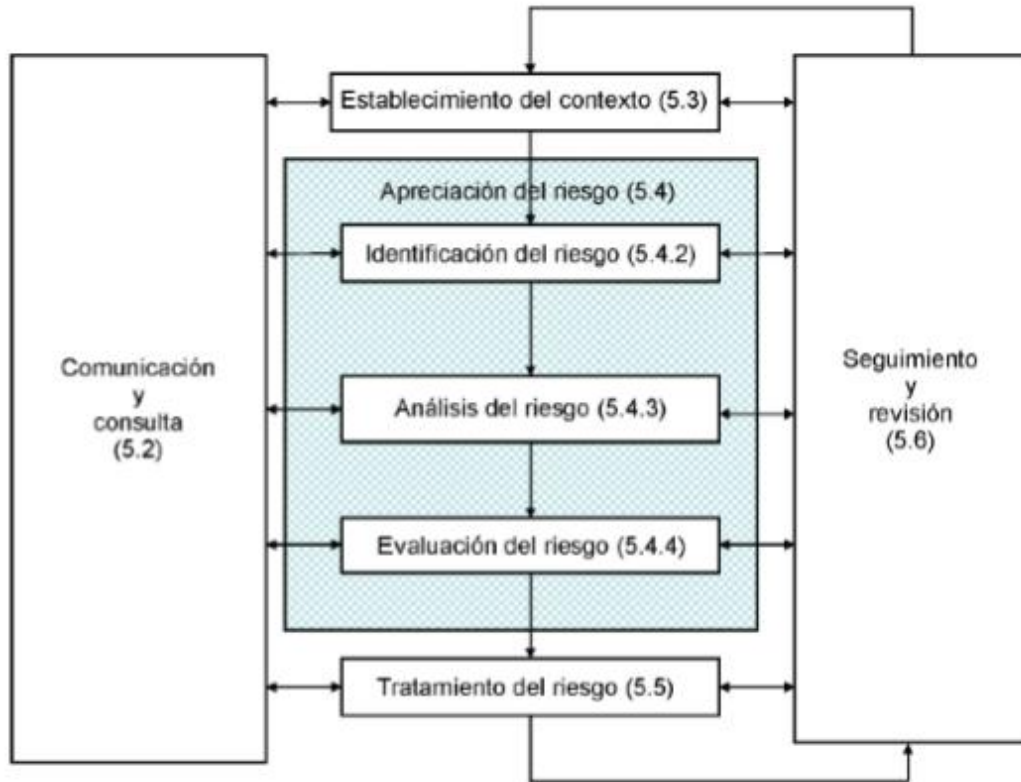


Ilustración 5. Proceso integral de gestión del riesgo. Fuente: (International Organization for Standardization, 2009)

Luego de ajustar el proceso a la normatividad general, se afinan las fases de la operación a la normativa ISO 31010:2009, cuya función es la de regular las técnicas de apreciación del riesgo.

- Servicio Post-Venta y garantía:

Asistencia en la implantación del plan mediante el seguimiento a la empresa, continuas visitas y comunicación telefónica y electrónica.

- Proceso de Diseño:

Al ser un servicio, no existe evidencia de construcción física, pero si es posible un resumen de puntos a tomar en cuenta para la elaboración:

Tabla 2. Diseño de servicio. Fuente: Elaboración propia

Característica	Descripción
Título	Diseño del modelo de negocio para la creación de una empresa de gestión del riesgo de responsabilidad civil para empresas en Colombia
Tipo	Emprendimiento
Diseño	Servicio de diagnóstico y proyecto de plan de mitigación del riesgo
Justificación	La gestión del riesgo en las empresas colombianas favorece la disminución o eliminación del detrimento patrimonial, por concepto de siniestros de responsabilidad civil.
Requerimientos de desempeño	Compañías de seguros que ofrecen el amparo de responsabilidad civil Certificaciones de normativas según actividad económica Información sobre controles de procesos de cada empresa a evaluar
Instrumentos y herramientas	Dron Cámara fotográfica
Restricciones	Operacional: Número de analistas, mínimo dos.
Estándares	Ajuste de proceso a normativa ISO 31000:2009
Creación	Elaboración de formatos de toma de información. Elaboración de formatos para análisis de información.
Medición de la implementación	Mediante utilización de indicadores de gestión, acordados con las empresas a diagnosticar y las compañías de seguros
Herramientas de ingeniería	Diseño de procesos de servicio para operatividad de la empresa

La aplicación del servicio puede ser observada en el Anexo 1 (Informe de inspección de riesgo por responsabilidad civil Interaseo SA EPS Sede Ibagué).

- Insumos y materiales requeridos.

Para el desarrollo del proyecto es indispensable iniciar con los siguientes activos:

- Talento humano

Se cuenta con 2 personas en la empresa, Jorge Alejandro Rodríguez Sánchez, estudiante de ingeniería industrial y Jorge Enrique Rodríguez Jiménez, quien posee más de 30 años de experiencia en seguros y 15 años en el área de responsabilidad civil.

- Información

Para el proceso de producción es necesario el acceso de bases de datos de la normatividad ISO 31000:2009, ya que en ellas existen lineamientos valiosos para la identificación, análisis y tratamiento del riesgo.

- Maquinaria

Equipos y herramientas para la efectiva toma de información y desarrollo de operación:

Tabla 3. Equipo y herramientas para toma de información

Nombre	Función	Referencia	Cantidad
Dron	Tomar muestras gráficas aéreas del área interior y exterior	DJI Phantom 3 Standard Quadcopter	1
Cámara fotográfica	Tomar muestras gráficas terrestres del área interior y exterior	NIKON D3300	1
Computador Portátil	Elaborar la operación planteada, compilación de datos y análisis de éstos	ASUS X553M	1

- Equipo de seguridad industrial:

Tabla 4. Equipo de seguridad industrial. Fuente: Elaboración propia

Nombre	Función	Cantidad
Gafas de seguridad industrial	Protección personal	1 caja de 6
Tapabocas de seguridad industrial	Protección personal	1 caja de 6
Guantes de seguridad industrial	Protección personal	2 cajas de 12
Botas de seguridad industrial	Protección personal	4 pares
Casco de seguridad	Protección personal	4

- Capital

La inversión inicial del proyecto será tomada de un préstamo total de \$ 15.470.604 denominado de libre inversión, a un término de 36 meses con cuotas fijas de \$ 557.442 mensuales. Representa una tasa de interés de 19.28% E.A.

- Infraestructura

Se operará en el domicilio del autor del proyecto, contando con línea telefónica fija, y acceso a internet para la comunicación efectiva con las aseguradoras y empresas a diagnosticar.

- Requerimientos de desempeño:

Desde el inicio de proyecto de grado se plantearon los siguientes requerimientos para el éxito del trabajo, por ende, en el proceso del servicio, esta información es de vital importancia

- Compañías de seguros que ofrecen el amparo de responsabilidad civil
- Certificaciones de normativas según actividad económica
- Información sobre controles de procesos de cada empresa a evaluar

- Restricciones:

A pesar de que inicialmente en Proyecto de Grado se determinaban 3 aspectos con restricciones, ha sido posible superar cada una de ellas.

- Aspecto económico

La inversión inicial en el proyecto es baja, lo cual no generará problemas financieros o económicos para iniciar la operación de la empresa, pero el flujo de trabajo puede ser lento generando retraso en el crecimiento financiero de la empresa.

Superada gracias a la alianza que se creó con la empresa INTERASEO SA ESP asegurando 2 análisis de riesgo adicionales que nos llevan a la liquidez necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Las recomendaciones del plan de mejora del riesgo podrían no ser implementadas en su totalidad por el costo que conlleven para la empresa analizada. Por lo tanto, debe ofrecerse la alternativa de implementación parcial, a la vez que un plan de acción que asegure la ejecución al contar con los recursos.

- Aspecto político

Inicialmente la empresa operará en la ciudad de Bogotá DC. De acuerdo con su crecimiento podrá extenderse a otras ciudades donde haya empresas grandes.

- Aspecto social

No está arraigada la cultura de la prevención en los negocios de muchas empresas. Por lo que se depende de los contactos que logren las empresas de seguros con las que se establezcan alianzas.

- Cumplimiento del estándar:

Se implementan los procesos comparándolos repetidamente con la normativa ISO 31010:2009.

4.4. Validación del servicio en el mercado.

- Investigación cualitativa y/o cuantitativa de la aceptación del producto por el mercado objetivo.

Se realizó una entrevista a profundidad con uno de los socios de la empresa, Jorge Enrique Rodríguez, quien en su experiencia nos brinda el conocimiento necesario para conocer el comportamiento de las empresas (usuario del servicio) y el cliente (aseguradoras).

¿Por qué compran?

En las empresas (usuario) segmentadas anteriormente es usual la búsqueda de la mejora continua, por ende invierten en ayudas para que sus operaciones siempre estén ligadas con la normatividad, por esto acuden a formas de adquirir servicios de optimización en aspectos como la producción, servicio al cliente, administración, etc. Pero no es frecuente que inviertan en análisis de riesgos en los que pueda incurrir, no solo de responsabilidad civil. Igualmente es común encontrar departamentos internos dedicados a la adquisición de seguros para sus actividades, desligándose totalmente a la mitigación de la posibilidad de ocurrencia. Es por esto que son las aseguradoras quienes buscan implementar el Control de Perdidas en sus clientes, ya que de esto depende gran parte de su rentabilidad.

Como conclusión se puede decir que los servicios como el planteado en este trabajo no son prioridad para el cliente (usuario), pero sí de vital importancia para las aseguradoras (cliente), ya que de este tipo de análisis depende su ganancia en la emisión de un seguro, sobretodo en una rama altamente desconocida a nivel legal y jurídico para algunas empresas.

¿Cómo compran?

Las aseguradoras suelen adquirir servicios como el de este trabajo para otras ramas de los seguros como incendio y terremoto con proveedores especializados, caso específico de AON Colombia, pero no para responsabilidad civil únicamente, ya que no se evidencia la experticia en el mercado para realizar este tipo de análisis.

¿Cuándo compran?

Los seguros suelen tener una negociación y vigencia anual, con un monto de prima establecido, pero los servicios de ofertas de valor, se van implementando en el cliente (usuario) según un plan de acción definido desde la adquisición del seguro.

Además de esto se realizó una prueba en campo contactando a los socios claves para dar a conocer el servicio en busca de ser implementado en un ámbito real para un cliente real, pero sin la constitución de la empresa, así se podría medir de manera certera la viabilidad del servicio.

Dentro de los socios clave se encontraba AON Colombia, quien en su página web se describe como “el proveedor mundial líder en gestión de riesgos y consultor de seguros y reaseguros, y soluciones de recursos humanos y servicios de outsourcing”. La persona contacto fue Andrés Real, Vicepresidente Técnico Regional Latinamerica de AON Re, quien mostró gran interés el resultado que prometía el análisis del servicio, ya que ellos no lo ofrecen en su portafolio de productos. La negociación fue exitosa y bajo el modelo de Persona Natural, se pactó el desarrollo de una inspección de un cliente reasegurado de AON y asegurado principal de AXA Colpatría. La empresa escogida fue InterAseo S.A.S. E.S.P., empresa dedicada a la recolección, transferencia y disposición final de residuos con varias sedes en Colombia.

El primer servicio contratado fue para ejecutar el estudio en Ibagué, Tolima, en el Relleno Sanitario “La Miel” cuya calificación dentro de la organización InterAseo, es uno de los rellenos mejor planificados y ejecutados de la empresa.

Luego de la ejecución, se pidió retroalimentación frente al servicio, a lo cual las tres empresas involucradas InterAseo, AXA Colpatría y AON manifestaron su satisfacción con el enfoque de la inspección, motivo por el cual, se llegó al acuerdo de realizar la misma inspección en dos locaciones adicionales, Valle (Relleno Sanitario de Yotoco) y Santa Marta (Relleno Sanitario Palangana) ya con la empresa constituida.

4.5. Estrategia e implementación de Mercado

- Estrategia de mercado
 - Servicio

A pesar de que el servicio ya se describió en el numeral 4.3, es importante a nivel comunicativo como se presenta ante el cliente. Al momento de hacer la entrega formal al finalizar el servicio, el cliente recibirá un escrito físico del análisis del riesgo y todo el material fotográfico vía magnética y electrónica para que el cliente pueda materializar el servicio.

- Posicionamiento

Gracias a los más de 15 años de experiencia laboral especializada de uno de los socios, es justificable una diferenciación clara con respecto a los competidores en los beneficios y la calidad del servicio, ya que no son imitables en el corto plazo.

Como empresa se quiere brindar una imagen en donde se hace el mayor esfuerzo posible para que sus clientes detecten posibles riesgos y su respectiva mitigación con el acompañamiento indicado. Igualmente quiere dar a

entender que los actuales informes de riesgos son especializados en Responsabilidad Civil, una rama muy importante empresarialmente.

- Precio.

El precio fijado para el servicio es de COP \$75.000 por hora de inspección en campo y COP \$30.000 por cada hora de análisis de resultados y elaboración de recomendaciones. Además, se le cobrará al cliente los costos operacionales directos tales como alojamiento, transporte y demás de la actividad.

El cobro se realiza en su totalidad al realizar la entrega formal del informe en busca de la satisfacción del cliente, por medio de factura de compra. Para poder hacer la radicación de la factura es necesaria la orden de compra expedida por el cliente. Se llegará a acuerdos de pago a 30 días para mantener un flujo de caja beneficioso para la empresa.

Aunque es claro que los clientes son las aseguradoras, es posible que las empresas nos contacten directamente, en este caso gracias a que no se tiene exclusividad con las aseguradoras, la prestación de servicio puede realizarse directamente.

- Promoción.

Al ser una asesoría especializada, la estrategia de publicidad está enfocada a llevar a cabo conferencias con nuestros clientes, para dar conocimiento sobre todos los riesgos que se presentan en la cotidianidad y los primeros pasos para reducir probabilidad e impacto de ocurrencia.

La persona comercial especializada será Jorge Enrique Rodríguez, quien tiene toda la experiencia en el mercado y tiene influencia a nivel de conexiones para hacer una comunicación asertiva con los clientes

- Punto de Contacto

Puesto que los usuarios son empresas de gran tamaño, la asistencia personal dedicada es la opción más eficiente, ya que brinda una comunicación directa y estrecha con el cliente lo que optimiza el resultado final teniendo en cuenta que en cada tipo de industria la información y los análisis varían. Es importante aclarar que como es un servicio, no existe distribución, sino un punto fijo de contacto para que el usuario materialice el servicio.

Para el cumplimiento de esta relación son necesarias algunas herramientas tales como:

- Asistencia telefónica

Se dispuso una línea directa con el personal encargado del servicio, en donde su apoyo sea continuo y completo cuando el cliente lo necesite.

- Asistencia electrónica

Se dispuso un correo empresarial directo con el personal encargado del servicio, en donde su apoyo sea continuo y completo cuando el cliente lo necesite.

- Bases de datos de clientes

Ayuda a mantener por parte de la empresa, la política de retroalimentación constante con los clientes para la propia corrección de errores.

- Canales de distribución

Ya que el diagnóstico y plan de mejora serán enfocados a empresas que poseen un seguro de responsabilidad civil, la forma idónea de hacer llegar el servicio al cliente es mediante las aseguradoras y corredores de seguros, quienes comunican al cliente el beneficio como un valor agregado para el tomador del seguro.

Gracias a esto se entablo con el corredor de seguros AON, quienes tienen representación en el mercado de responsabilidad civil, lo cual los hace socios clave para la empresa.

4.6. Estrategia administrativa

- Planeación estratégica
 - Misión: Brindar una oportunidad de gestión del riesgo de responsabilidad civil en la industria colombiana ofreciendo un servicio de bienestar y mejora de seguridad operativa.
 - Visión: Ser la empresa líder en diagnóstico y oportunidades de mejora de riesgos en la responsabilidad civil en Colombia para el año 2025.
 - Objetivos estratégicos

Enfocar el servicio de consultoría prestado por la compañía en una herramienta necesaria de los clientes para su toma de decisiones a nivel operativo.

Proyectar el servicio a empresas que posean presencia operativa a nivel nacional, para lograr un reconocimiento en todo el país.

Ofrecer el soporte operativo y logístico para lograr implementar un 5% de las oportunidades de mejora recomendadas.

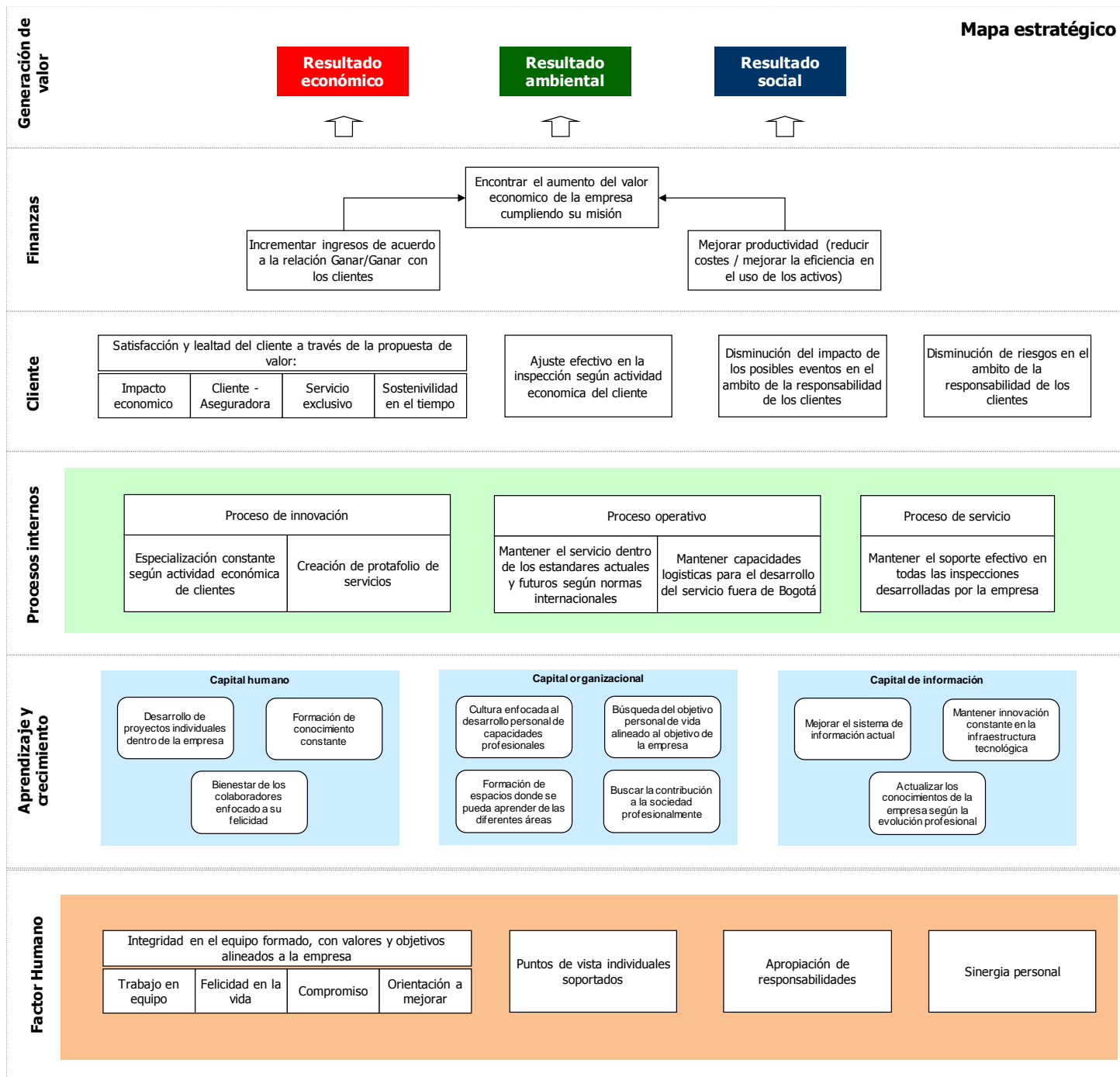


Ilustración 6. Mapa estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración propia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EXCEL

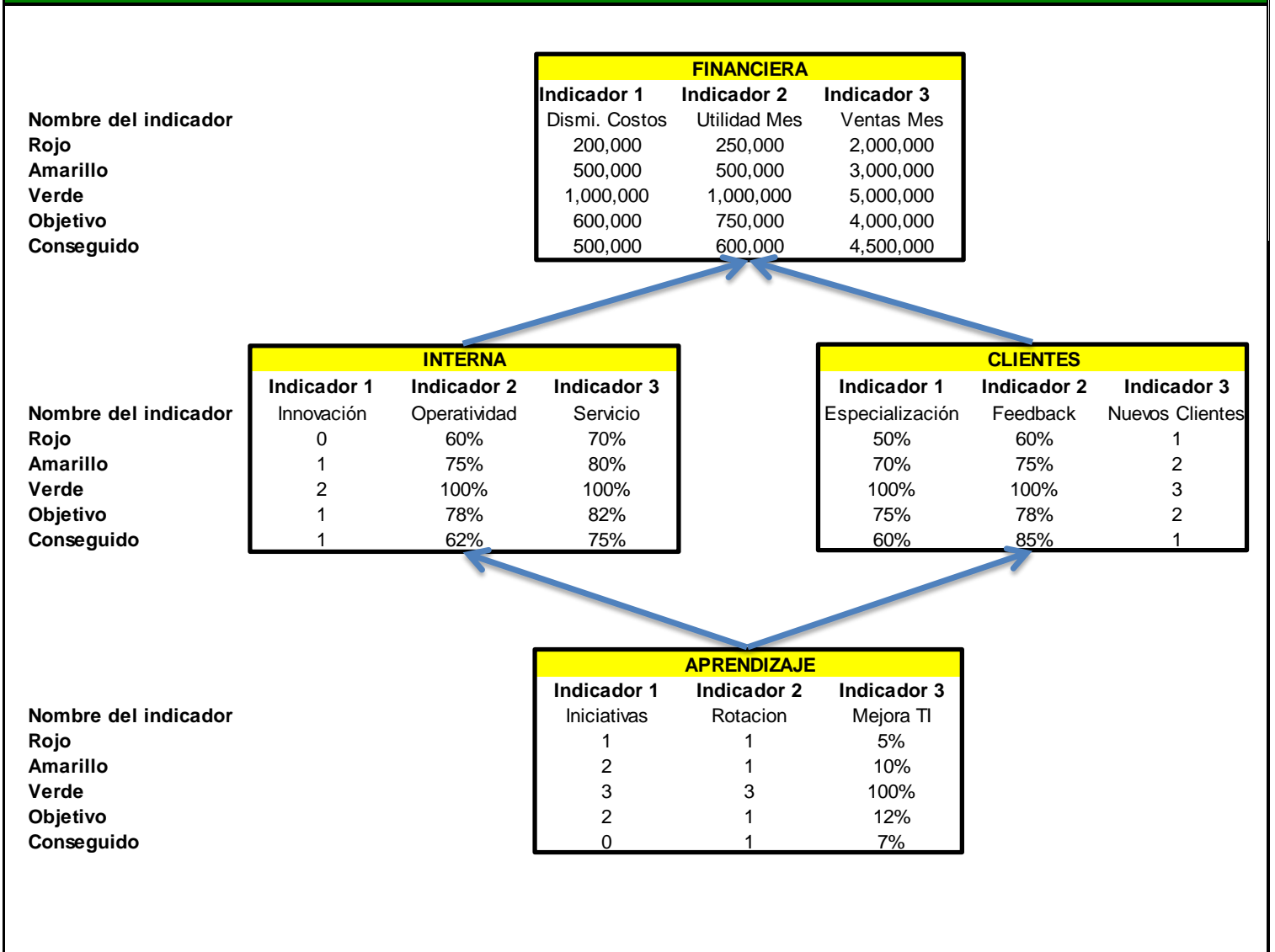


Ilustración 7. Cuadro integral de mando de la empresa. Fuente: Elaboración propia

- Estructura organizacional

En la empresa se contrataron 2 colaboradores a término indefinido:

Tabla 5. Contratos. Fuente: Elaboración propia

Cargo	Persona	Tipo de Contrato
Gerente General	Jorge Enrique Rodríguez	A término indefinido
Jefe de Operaciones	Jorge Alejandro Rodríguez	A término indefinido

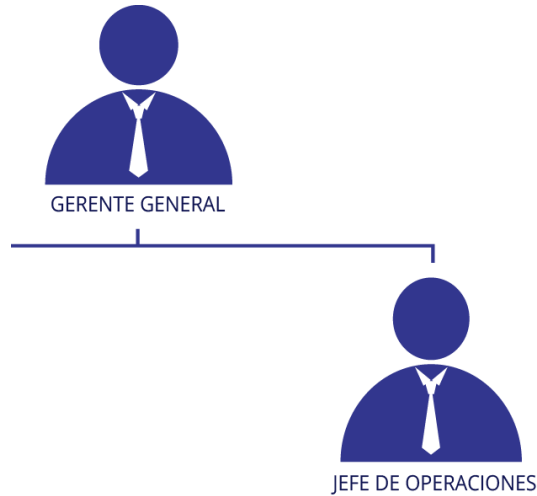


Ilustración 8. Estructura organizacional. Fuente: gestion.org

- Funciones de cargos:

Gerente General:

Manual de Cargo:																												
Cargo	Gerente General																											
Objetivos del cargo	Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta Hacer planeación operativa de la empresa a corto, mediano y largo plazo Gerenciar operativamente los servicios prestados por la empresa																											
Funciones del cargo	<table border="0"> <tr> <td>Dirección:</td> <td></td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Dirigir la empresa desde las 3 grandes ramas: Comercial, Productiva y Financiera.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Gestionar todo el departamento comercial de la empresa: Fase 0 - Contacto con clientes reuniones de definición de alcances y objetivos. Fase 5 Seguimiento y cierre del servicio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ejecución:</td> <td></td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Proponer recomendaciones y Fase 4: Plan de mejora</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Análisis:</td> <td></td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Realizar análisis y diagnostico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Control:</td> <td></td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>Mantener la calidad del servicio prestado, haciendo seguimiento a las Fases de ejecución</td> <td></td> </tr> </table>	Dirección:		40%	-	Dirigir la empresa desde las 3 grandes ramas: Comercial, Productiva y Financiera.		-	Gestionar todo el departamento comercial de la empresa: Fase 0 - Contacto con clientes reuniones de definición de alcances y objetivos. Fase 5 Seguimiento y cierre del servicio		Ejecución:		30%	-	Proponer recomendaciones y Fase 4: Plan de mejora		Análisis:		25%	-	Realizar análisis y diagnostico		Control:		5%	-	Mantener la calidad del servicio prestado, haciendo seguimiento a las Fases de ejecución	
Dirección:		40%																										
-	Dirigir la empresa desde las 3 grandes ramas: Comercial, Productiva y Financiera.																											
-	Gestionar todo el departamento comercial de la empresa: Fase 0 - Contacto con clientes reuniones de definición de alcances y objetivos. Fase 5 Seguimiento y cierre del servicio																											
Ejecución:		30%																										
-	Proponer recomendaciones y Fase 4: Plan de mejora																											
Análisis:		25%																										
-	Realizar análisis y diagnostico																											
Control:		5%																										
-	Mantener la calidad del servicio prestado, haciendo seguimiento a las Fases de ejecución																											

Jefe de Operaciones:

Manual de Cargo:

Cargo	Gerente General	
Objetivos del cargo	Brindar soporte a todas las necesidades de la empresa como persona jurídica Dirigir financieramente la empresa	
Funciones del cargo	Dirección: - Gestionar todo el departamento financiero de la empresa. Manteniendo comunicación con el contador auxiliar de la empresa	30%
	Ejecución: - Levantamiento de Información y ser soporte como Ingeniero Industrial en la Fase 2: Análisis y Diagnostico	40%
	Análisis: - Análisis de resultados para generar recomendaciones relacionadas con el plan de mejora	30%

4.7. Plan financiero

Los supuestos para en análisis financiero fueron: Horas por Proyecto, Número de empleados por proyecto y el crecimiento esperado del número de proyectos e incremento anual del IP.

El tiempo de servicio por empresa depende del apoyo necesario, ya se que pueden presentar diferentes variables que diferencian la demanda del servicio, pero para efectos evaluativos se tomaron varios supuestos tales como las horas trabajadas al mes, siendo 108 horas al mes durante los primeros 6 meses, luego de formar alianzas comerciales descritas en el plan estratégico, se incrementarían a 216 horas al mes linealmente durante el segundo semestre del primer año.

Para los siguientes años se espera incluir a la empresa 1 analista cada año, quien aumentará la capacidad instalada de servicio de la empresa lo que brinda la oportunidad de crecer la operación aproximadamente 2500 horas más al año de capacidad.

Por otro lado, un siguiente supuesto fue tomar un incremento anual de IPC 4,5% en los rubros necesarios.

- Activos, Patrimonio y Pasivos

Para la puesta en marcha fue necesaria la compra de unos implementos de toma de datos y elementos de protección, ya que las zonas a visitar pueden presentar un riesgo para la integridad física. En la siguiente tabla se muestra el desglose de equipo. Es importante aclarar que, por añadir fuerza de trabajo a la empresa, se tiene pronosticado la compra de todo el equipo en el tercer año de funcionamiento.

Tabla 6. Valor de maquinaria y equipo. Fuente: Elaboración propia

Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Dron	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Cámara	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Computador	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Gafas de seguridad industrial	1 caja de 6	\$ 60.000	\$ 60.000
Tapabocas de seguridad industrial	1 caja de 6	\$ 60.000	\$ 60.000
Guantes de seguridad industrial	2 cajas de 12	\$ 30.000	\$ 60.000
Botas de seguridad industrial	4 pares	\$ 100.000	\$ 400.000
Casco de seguridad	4	\$ 50.000	\$ 200.000
		TOTAL	\$ 4.180.000

La inversión inicial fue dividida en los dos socios, con esto se llegó a un acuerdo de acciones del 50% para cada socio.

Al momento de la constitución de la empresa se tomó un crédito por valor de \$ 15.470.604, este para hacer la inversión necesaria para el funcionamiento de la empresa, con tasa efectiva anual de 19,28%, difiriendo la deuda a 36 meses. El préstamo se realiza para garantizar que la empresa siga en funcionamiento a pesar de plantear un escenario negativo, ya que con la deuda la empresa avala los costos fijos por 3 meses. En el siguiente cuadro se presenta las características del pago.

Tabla 7. Pago de deuda. Fuente: Elaboración propia

Período	Cuota Mensual	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				\$15,470,604	
1	\$557,442	\$228,971	\$328,471	\$15,142,133	\$328,471
2	\$557,442	\$224,110	\$333,333	\$14,808,800	\$661,804
3	\$557,442	\$219,176	\$338,266	\$14,470,534	\$1,000,070
4	\$557,442	\$214,170	\$343,273	\$14,127,262	\$1,343,342
5	\$557,442	\$209,089	\$348,353	\$13,778,909	\$1,691,695
6	\$557,442	\$203,934	\$353,509	\$13,425,400	\$2,045,204
7	\$557,442	\$198,701	\$358,741	\$13,066,659	\$2,403,945
8	\$557,442	\$193,392	\$364,050	\$12,702,608	\$2,767,996
9	\$557,442	\$188,004	\$369,439	\$12,333,170	\$3,137,434
10	\$557,442	\$182,536	\$374,906	\$11,958,264	\$3,512,340
11	\$557,442	\$176,987	\$380,455	\$11,577,808	\$3,892,796
12	\$557,442	\$171,356	\$386,086	\$11,191,722	\$4,278,882
13	\$557,442	\$165,642	\$391,800	\$10,799,922	\$4,670,682
14	\$557,442	\$159,843	\$397,599	\$10,402,323	\$5,068,281
15	\$557,442	\$153,959	\$403,484	\$9,998,839	\$5,471,765
16	\$557,442	\$147,987	\$409,455	\$9,589,384	\$5,881,220
17	\$557,442	\$141,927	\$415,516	\$9,173,868	\$6,296,736
18	\$557,442	\$135,777	\$421,665	\$8,752,203	\$6,718,401
19	\$557,442	\$129,536	\$427,906	\$8,324,297	\$7,146,307
20	\$557,442	\$123,203	\$434,239	\$7,890,057	\$7,580,547
21	\$557,442	\$116,776	\$440,666	\$7,449,391	\$8,021,213
22	\$557,442	\$110,254	\$447,188	\$7,002,203	\$8,468,401
23	\$557,442	\$103,636	\$453,807	\$6,548,396	\$8,922,208
24	\$557,442	\$96,919	\$460,523	\$6,087,872	\$9,382,732
25	\$557,442	\$90,103	\$467,339	\$5,620,533	\$9,850,071
26	\$557,442	\$83,186	\$474,256	\$5,146,277	\$10,324,327
27	\$557,442	\$76,167	\$481,275	\$4,665,001	\$10,805,603
28	\$557,442	\$69,044	\$488,398	\$4,176,603	\$11,294,001
29	\$557,442	\$61,815	\$495,627	\$3,680,976	\$11,789,628
30	\$557,442	\$54,480	\$502,962	\$3,178,013	\$12,292,591
31	\$557,442	\$47,036	\$510,406	\$2,667,607	\$12,802,997
32	\$557,442	\$39,482	\$517,961	\$2,149,646	\$13,320,958
33	\$557,442	\$31,816	\$525,627	\$1,624,020	\$13,846,584
34	\$557,442	\$24,036	\$533,406	\$1,090,613	\$14,379,991
35	\$557,442	\$16,142	\$541,301	\$549,312	\$14,921,292
36	\$557,442	\$8,130	\$549,312	\$-0	\$15,470,604
0				\$15,470,604	

- Costos fijos mensuales

Tabla 8. Costos fijos mensuales. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Valor
Servicios públicos (Agua, Luz y Gas)	\$ 150.000
Mantenimiento Dron, Cámara, Computador	\$ 12.500
Mano de Obra Directa	\$ 3.544.368
Depreciación Equipo	\$ 56.667
TOTAL	\$ 3.763.535

Los costos operativos representados en traslados o visitas fuera de Bogotá dependerán de muchos factores diferentes que en muchas ocasiones solo aplican para un proyecto, por lo tanto no pueden ser manejados como una constante, por esta razón los datos en este documento corresponden a un supuesto que parte de promediar los costos incurridos hasta la fecha.

El costo de las horas de trabajo tiene incluido el salario del Gerente General que por el primer año será de \$1'600.000 al mes (con el factor prestacional pasa a costarle a la empresa \$2'362.912 / Mes) y el salario del Jefe de Operaciones cuyo monto será de \$ 800.000 al mes (con el factor prestacional pasa a costarle a la empresa \$1'181.456 / Mes).

Como se operará desde el domicilio de los socios, los servicios públicos están cotizados para una zona estrato 5. El mantenimiento de los equipos electrónicos será cada 6 meses, pero se hace un descuento mensual para no alterar el rubro. La depreciación de los equipos está prevista para 5 años (Dron, Cámara y Computador).

Los cambios de sueldos anuales para el Gerente General y el Jefe de Operaciones están provistos a ser de la siguiente forma:

Tabla 9. Evolución de Salarios

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General (Salario Neto)	\$1,600,000	\$2,400,000	\$3,600,000	\$5,400,000	\$8,100,000
Gerente General (Con factor prestacional)	\$2,362,912	\$3,544,368	\$5,316,552	\$7,974,828	\$11,962,242
Jefe de Operaciones (Salario Neto)	\$800,000	\$1,200,000	\$1,800,000	\$2,700,000	\$4,050,000
Jefe de Operaciones (Con factor prestacional)	\$1,181,456	\$1,772,184	\$2,658,276	\$3,987,414	\$5,981,121

- Estado de resultados

En este informe financiero se evidencia el desglose de las ventas, utilidad bruta, utilidad neta, utilidad antes de impuestos y utilidad del ejercicio por los 5 años siguientes a la creación de la empresa. En la primera tabla se evidencian los meses del primer año, en la siguiente del año 2 al 5.

Tabla 10. Estado de resultados año 1. Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS												
	AÑO 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo por hora de trabajo	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333	\$33,333
Horas trabajadas	108	108	108	108	108	108	126	144	162	180	198	216
Ventas	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$4,200,000	\$4,800,000	\$5,400,000	\$6,000,000	\$6,600,000	\$7,200,000
Costos de Producción	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
UTILIDAD BRUTA	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$3,600,000	\$4,200,000	\$4,800,000	\$5,400,000	\$6,000,000	\$6,600,000	\$7,200,000
Crédito	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442	\$557,442
Nomina	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368	\$3,544,368
Servicios	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000	\$150,000
Viáticos y Transporte	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000
Mantenimiento	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500	\$12,500
Gasto de Registro	\$75,000											
Depreciación Maquinaria	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667	\$56,667
Gasto Asesoría Contable	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000
TOTAL GASTOS	\$4,745,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977	\$4,670,977

Como se puede apreciar, desde el mes 1 al 6, las ventas (hora) serán constantes mientras se logran alianzas con los clientes objetivo para empezar a crecer linealmente desde el mes 7 al 12 y llegar a las 216 horas mes con 2 colaboradores en la empresa, el gerente general y el jefe de operaciones.

Tabla 11. Estado de resultados años 2 a 5. Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio por hora de trabajo	\$33,333	\$34,833	\$36,401	\$38,039	\$39,751
Horas trabajadas	\$1,674	\$3,996	\$6,588	\$9,180	\$11,772
Ventas	\$55,800,000	\$139,194,000	\$239,808,690	\$349,196,834	\$467,944,299
Costos de Producción	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
UTILIDAD BRUTA	\$55,800,000	\$139,194,000	\$239,808,690	\$349,196,834	\$467,944,299
Crédito	\$6,689,309	\$6,689,309	\$6,689,309	\$-	\$-
Nomina	\$42,532,416	\$77,787,486	\$125,634,100	\$191,594,448	\$283,868,185
Servicios	\$1,800,000	\$1,881,000	\$1,962,000	\$2,043,000	\$2,124,000
Viáticos y Transporte	\$3,000,000	\$4,702,500	\$6,552,150	\$8,558,746	\$10,732,667
Mantenimiento	\$150,000	\$156,750	\$163,500	\$170,250	\$177,000
Gasto de Registro	\$75,000				
Depreciación Maquinaria	\$680,000	\$1,360,000	\$2,720,000	\$4,080,000	\$5,440,000
Gasto Asesoría Contable	\$1,200,000	\$1,254,000	\$1,310,430	\$1,369,399	\$1,431,022
TOTAL GASTOS	\$56,126,725	\$93,831,045	\$145,031,489	\$207,815,843	\$303,772,875
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$326,725	\$45,362,955	\$94,777,201	\$141,380,991	\$164,171,424
Impuestos del 35% (para Colombia)	\$-	\$15,877,034	\$33,172,020	\$49,483,347	\$57,459,998
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$326,725	\$29,485,921	\$61,605,180	\$91,897,644	\$106,711,426

Durante el año 2 y el año 5, las ventas crecerán en aproximadamente 2.500 horas / año, ya que está planificado añadir un analista cada año para aumentar la capacidad instalada, por ende, la posibilidad de llegar a más clientes con el servicio. Cada analista ingresará con un salario mínimo aumentando cada año el 7% del mismo.

El crédito será pago en 3 años (36 cuotas fijas mensuales) que, sumando al fin de los años 1, 2 y 3 se girarán al banco \$ 6'689.309 cada año. La nómina va cambiando en medida de los aumentos ya explicados anteriormente, teniendo en cuenta que desde el año 2 se sumará al equipo de trabajo un analista cada año.

Los servicios se mantienen en el tiempo, tan solo con un aumento anual del 4,5% del IPC ya explicado. Los viáticos y transporte van aumentando año a año en aproximadamente \$1'500.000 por cada colaborador en la empresa.

Un rubro que es importante aclarar, es el de costo de producción, ya que no tenemos pronosticado este gasto, puesto que depende del cliente, donde se localice su riesgo, con esto sabremos en el momento en cuanto aumentarán estos costos de producción que al final del ejercicio serán cobrados al cliente.

- Balance general

En este informe financiero se evidencia el desglose de los activos, pasivos y patrimonio del ejercicio por los 5 años siguientes de la creación de la empresa.

Tabla 12. Balance general años 1 a 5. Fuente: Elaboración propia

BALANCE GENERAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja	\$10,963,879	\$40,449,800	\$97,874,980	\$189,772,625	\$296,484,050
ACTIVOS FIJOS					
Maquinaria Equipo y Herramientas	\$4,180,000	\$4,180,000	\$8,360,000	\$8,360,000	\$8,360,000
TOTAL ACTIVOS	\$15,143,879	\$44,629,800	\$106,234,980	\$198,132,625	\$304,844,050
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
TOTAL PASIVOS	\$11,191,722	\$6,087,872	\$-	\$-	\$-
PATRIMONIO					
Capital	\$4,278,882	\$9,382,732	\$15,470,604	\$15,470,604	\$15,470,604
Utilidad de ejercicios anteriores	\$-	\$-326,725	\$29,159,196	\$90,764,376	\$182,662,021
Utilidad o Perdida del ejercicio	\$-326,725	\$29,485,921	\$61,605,180	\$91,897,644	\$106,711,426
TOTAL	\$3,952,157	\$38,541,928	\$106,234,980	\$198,132,625	\$304,844,050
TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO	\$15,143,879	\$44,629,800	\$106,234,980	\$198,132,625	\$304,844,050

La garantía de viabilidad de la empresa en el ambiente económico, la brindan los análisis de dos indicadores financieros, el valor presente neto, cuya función es medir la cantidad de flujo de dinero en el tiempo, representada en el tiempo presente, y la tasa interna de retorno, que muestra la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable (Finanzas de empresa, 2016).

Tabla 13. Indicadores económicos. Fuente: Elaboración propia

Indicador	Valor correspondiente
VPN:	\$ 155.463.741
TIR:	130%

La empresa encuentra la posibilidad de ser rentable mediante los valores en la tabla anterior, ya que el valor presente neto es positivo, y la tasa interna de retorno es alta.

4.8. Análisis de cierre

- DOFA (PCI – POAM).

Como sistema de análisis se planteó un diagrama DOFA basado en análisis PCI (Capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano) y POAM (Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos), el cual brindó las estrategias a tomar por parte de la empresa.

Tabla 14. Análisis DOFA (PCI - POAM). Fuente: Elaboración propia

DEBILIDADES	Si la demanda al inicio es mayor a la esperada puede que no sea posible atender a todos los clientes debido a la capacidad de servicio que se posee
AMENAZAS	El suministro de información requiere proveedores especializados La competencia posee servicios más económicos, pero de menor calidad, ganando clientes con informes sin detalle
FORTALEZAS	El servicio de la empresa es altamente y diferencialmente, valorado por el cliente a diferencia de los competidores Los contactos de la empresa son una importante fuente de ventaja competitiva Personal con experiencia en la especialidad de la empresa Servicio optimizado y personalizado a cada cliente
OPORTUNIDADES	Aunque los clientes son pocos, en el mercado no se evidencia un servicio que abarque los temas incluidos El servicio prestado tiene alto valor agregado que es determinante en temas específicos La entrada al mercado es factible, siendo indispensable demostrar experiencia y conocimiento sobre el sector Pocos competidores

Luego del análisis DOFA, como conclusión, la empresa asumió estrategias ofensivas, buscando el crecimiento de la participación en el mercado como lo es un servicio innovador presentado en este trabajo.

- Expectativas al corto y mediano plazo.

A seis meses la expectativa es mantener el contrato con InterAseo, expandiendo el servicio a la parte de implementación de recomendaciones, ya que es allí donde se diferencia el mayor valor agregado ofrecido por la empresa. Además de buscar alianzas comerciales con otra aseguradora como QBE Colombia, con quien se tiene contacto directo por las redes comerciales de uno de los socios de la empresa.

Se plantea a dos años el objetivo de formar alianzas como se logró con InterAseo con dos empresas importantes en los sectores segmentados con el fin de mantener el flujo de caja constante de la empresa y adquirir experiencia en diferentes actividades económicas.

El futuro esperado en 5 años es mantener una empresa sólida con experiencia en todas las actividades económicas segmentadas, para brindar a clientes la calidad óptima del servicio, igualmente se espera la satisfacción de los clientes reflejada en los indicadores del cuadro de mando integral.

5. Análisis del impacto.

Con base en la inspección de riesgo, se realiza un análisis de la información obtenida en procura de ayudar al cliente con comentarios, observaciones y crítica de riesgo que le sirvan para mejorar en cuatro aspectos básicos de cualquier actividad como es: estructura, personal, procesos y productos, de forma tal que, al ser evaluadas y adoptadas para corregir, implementar o mejorar, impacten positivamente en aspectos como:

5.1. Impacto Financiero:

Si bien es cierto llevar a cabo cambios en un riesgo requiere de un gasto, sin duda redundará económicamente a favor, considerando que en primera instancia se atenúa o minimiza la exposición a una pérdida que, tratándose de responsabilidad civil extracontractual, puede resultar catastrófica al desconocerse quién o quiénes resulten afectados. Pero de forma directa, la implementación, resultará positiva a la vista de un asegurador para mejorar el nivel de prima que se paga por las diferentes coberturas que toma el riesgo.

Lo anterior considerando que el cliente es el mismo riesgo, pero si es un asegurador o reasegurador, le permitirá tener argumentos que le permitan evaluar de manera más objetiva el riesgo y que la prima cobrada esté ajustada a la exposición que asume por transferencia de riesgo, pero que al tener conocimiento de las vicisitudes que rodean el riesgo puede plantearse escenarios que le permitan considerar un nivel de pérdida que pueda tener, según sea el caso.

5.2. Impacto Ambiental:

Un aspecto que tenemos en cuenta en todas las inspecciones y análisis de los riesgos que visitamos es este, por corresponder a la mejor inversión que podemos hacer en cualquier actividad de la vida, llámese riesgo, negocio o actividad, incluso personal o individual, en la que no necesariamente se debe incurrir en gastos, sino que, con buenas, sencillas y efectivas prácticas se puede obtener resultados muy positivos, es este.

Hoy por hoy, mejorar el medio ambiente es una realidad sentida de todo el mundo y a todo nivel, de manera que cualquier sugerencia para mejorar es buena, por lo que, desde una crítica de riesgo que requiera de cualquier inversión, hasta un comentario que cree conciencia, será siempre una buena inversión, que a la larga terminará ayudando en el aspecto económico que vimos en el punto anterior.

5.3. Impacto Legal:

Es claro que estamos, por lo menos, regidos por normas de sana convivencia y más aún cuando desarrollamos alguna actividad: financiera, comercial, industrial o productiva, razón por la que también en nuestro análisis sugerimos verificación o revisión legal de circunstancias que observamos pueden generar alguna situación negativa para el cliente.

En este y otros casos, a solicitud del cliente podemos adelantar un análisis profundo de algún punto, pero como entenderán, en esos casos se requiere de especialistas, como sería el caso de éste específico punto que

estamos comentando, en el que requerimos de especialistas jurídicos, con quienes complementamos nuestros hallazgos y obtener así sus opiniones para darle al cliente un servicio integral.

5.4. Impacto Social:

Todo lo que hace el servicio y en la medida que los clientes acaten o apliquen lo que se les haya sugerido, tendrá sin duda repercusión en el aspecto social porque, por ejemplo, al interior del riesgo o negocio, a nivel de personal, se podría tener empelados más capacitados y con mejor sentido de pertenencia empresarial como en su vida personal o particular y, al exterior, al beneficiarse con mejores y más seguras prácticas en desarrollo de la actividad, se evitará que sucedan circunstancias o eventos que aparte de afectar el riesgo en sí, pueden ir más allá y resultar en daños directos o indirectos que afectan a otros fuera del mismo, como sería el caso de un incendio, una explosión o una contaminación.

De otra forma, al ser conscientes de una exposición que puede o no necesariamente ser de nuestro negocio, podemos hacer partícipes a otros y/o la ciudadanía con campañas de beneficio general, que redundan en beneficio general.

6. Conclusiones y recomendaciones. Extensión máxima 1000 palabras.

Se determinó la viabilidad del proyecto como posible en su totalidad ya que en la realización del plan de negocios y su desarrollo, fue posible ver en la validación en el mercado como se cumplía con el servicio planteado a nivel de calidad, monetario y administrativo.

El servicio desarrollado da cuenta de los riesgos a los que están expuestas las empresas y sus posibles planes de mitigación con oportunidad de ser implementado en las empresas de diferentes actividades económicas

Con el cliente InterAseo S.A. E.P.S., se evidencia el alcance del objetivo del mercado meta, siendo la oportunidad de proyectar el servicio a las diferentes actividades económicas planteadas

Se logró implementar en el cuadro integral de mando la validación del servicio a los clientes, buscando conocer su opinión respecto a la especialización del servicio, su retroalimentación en general y el número de clientes nuevos.

7. Glosario

AON, Willis, Delima Marsh: Empresas corredoras de seguros.

Corredor de seguros: Persona física o jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación de seguros privados sin mantener vínculos contractuales que supongan afección con entidades aseguradoras (Fundación MAPFRE, s.f.).

Plan de mejora para disminución de riesgo: Descripción y función de actividades para reducir el riesgo con cronograma de implantación.

Prima: Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece (Fundación MAPFRE, s.f.).

Responsabilidad civil: Es la obligación de indemnizar el perjuicio que con culpa se ha causado a un tercero (Baca, 1989, pág. 21).

Siniestro: Es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía (Fundación MAPFRE, s.f.)

8. Tabla de Anexos o Apéndices

No. Anexo o	Nombre	Desarrollo	Tipo de Archivo	Enlace corto (https://goo.gl/)	Relevancia para el documento (1-5)
1	Informe de inspección de riesgo por responsabilidad civil Interaseo SA EPS Sede Ibaguè	Propio	PDF	https://drive.google.com/open?id=0B1aGsAIhE6dacFd4M1YtekU3Sk0	5
2	Análisis financiero	Propio	Excel	https://drive.google.com/open?id=0B1aGsAIhE6daYkVDZnpJZUNZZGc	2

Referencias

Baca, G. (1989). *El seguro de responsabilidad civil extracontractual*. Bogotá, Colombia: Seguros Colmena. Recuperado el 20 de Abril de 2016

British Petroleum. (2014). *BP en el Golfo de México*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de British Petroleum España: http://www.bp.com/es_es/spain/prensa/noticias-bp/bp-en-el-golfo-de-mexico.html

Crece Negocio. (2016). *Finanzas de empresa*. Obtenido de Crece Negocio: <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

DANE. (2014). *Informe de coyuntura económica regional Bogotá*. Departamento de economía, Bogotá. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de http://www.dane.gov.co/files/icer/2014/ICER_Bog-Cund2014.pdf

Fasecolda. (2012). *Informe de primas y siniestros por ciudades y ramos*. Bogotá: Fasecolda. Obtenido de http://www.fasecolda.com/index.php/download_file/view/946/600/

Fasecolda. (2015). *Informe de primas y siniestros por ciudades y ramos*. Bogotá: Fasecolda. Obtenido de http://www.fasecolda.com/index.php/download_file/view/6326/600/

Fundación MAPFRE. (s.f.). *Diccionario MAPFRE de seguros*. Obtenido de Fundación MAPFRE:
<https://www.fundacionmapfre.org/wdicionario/general/diccionario-mapfre-seguros.shtml>

International Organization for Standardization. (2009). *ISO 31000 - Manejo del riesgo*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (5 de Mayo de 2012). *Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>

Sentencia caso relleno sanitario doña juana, A.G. 99-0002 / 00-0003 de mayo 24 de 2007 (Tribunal Administrativo de Cundinamarca 24 de Mayo de 2007). Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de http://legal.legis.com.co/document?obra=jurcol&document=jurcol_7599204233fbf034e0430a010151f034

Terry, J. R. (2010). Comunicación en Gestión de Crisis o Crisis en la Gestión de las comunicaciones: El caso BP y el derrame de petróleo en el Golfo de México. *Comunifè*, 10, 50-66. Recuperado el 15 de Marzo de 2016