

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Plan de negocio Tu Seguro LTDA		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Guevara Guevara ,Jenny Marcela		
	Bustamante Reyes, Germán		
	Beatriz Ximena, Martinez Portilla		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Tu seguro		
	protección a tu medida		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Tu Seguro es una idea de empresa que surge como respuesta a la necesidad de ofrecer eficientemente la mejor opción del mercado en seguros de vida, autos, hogar y generales a las personas naturales y jurídicas; a través un excelente servicio que genere tranquilidad y confianza a nuestros clientes, siendo este el objetivo final de la organización. La propuesta de valor de la agencia se basa en una oferta para los clientes a través de nuevas herramientas tecnológicas donde podrán realizar todo tipo de operaciones relacionadas con el seguro, un excelente servicio en toda la vigencia de la póliza y consultoría técnica en procesos de indemnización.</p> <p>Es una empresa financieramente viable y con altos índices de rentabilidad.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



SEGURO LTDA

TU AGENCIA DE CONFIANZA

PLAN DE NEGOCIO TU SEGURO LTDA

**BEATRIZ XIMENA MARTÍNEZ
JENNY MARCELA GUEVARA
GERMÁN BUSTAMANTE REYES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRÁTEGICA
BOGOTÁ D.C.
2013**

PLAN DE NEGOCIO TU SEGURO LTDA

**BEATRIZ XIMENA MARTÍNEZ
JENNY MARCELA GUEVARA
GERMÁN BUSTAMANTE REYES**

**Proyecto de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia
Estratégica**

**Docente:
FRANCISCO ZÚÑIGA CASTAÑEDA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN GERENCIA ESTRÁTEGICA
BOGOTÁ D.C.
2013**

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., enero de 2013

DEDICATORIA

La idea de crear una agencia de seguros, en medio de una sociedad que cada vez busca más protección y que pretende mantener bajo una sombrilla abierta todos sus bienes materiales e inmateriales y hasta su vida misma, se mostró como una oportunidad para un equipo de trabajo que hoy, como empleado, se desarrolla en esta lucrativa y prometedor industria aseguradora.

Por eso, una administradora de empresas, una financista y un ingeniero de sistemas reunieron sus conocimientos para estructurar la que será una nueva alternativa de aseguranza para las personas y las empresas en el país. Y lo será bajo Tu Seguro Ltda. la pequeña empresa que ofrecerá a los clientes una solución de diferentes alternativas de seguros mediante el canal tradicional y un sistema tecnológico de fácil acceso, así como el soporte en la atención de los siniestros las 24 horas del día, los 365 días del año.

El primer capítulo de este viaje que apenas comienza, se lo dedicamos a todas esas personas que han confiado en nosotros y que con su voz de aliento y sus conocimientos, nos dieron la tinta y el papel necesario para escribirlo. Esos mismos que sabemos, estarán siempre atentos para redireccionar nuestra ruta si esta se desvía o para celebrar junto a nosotros los éxitos que sabemos, están por venir.

AGRADECIMIENTOS

Esta es una historia de organización y empresa que apenas comienza. Las bases de este rascacielos no se hubiesen podido construir sin el apoyo de nuestras familias, de quienes recibimos su tiempo y consejo; de la comunidad educativa porque nos extendió su conocimiento en las aulas de clase y el campus universitario; de la experiencia compartida que nos ofrecieron algunos expertos en el negocio en el que estamos incursionando y por supuesto a Dios, quien nos ha proporcionado la sabiduría, el talento, las ganas, la ilusión y la esperanza para entrar con pie derecho en las cálidas aguas por las que navegaremos en este viaje de emprendimiento. A todos, eternas gracias.

Contenido

LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE GRÁFICAS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xv
LISTA DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	17
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	18
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	21
2.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	21
2.2 INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA	27
2.2.1. Comportamiento histórico del sector.....	28
2.2.2 Compañías de Seguros Generales	30
2.2.3 Compañías de Seguros de Vida	32
2.2.4 Compañías de seguros Generales.....	35
2.2.5 Compañías de seguros de Vida.....	35
2.2.6 Ramos de VIDA	39
2.2.7 Ramos de daños.....	40
2.2.8 Marco legal aseguradoras e intermediarios de seguros.....	43
2.3. COMISIONES.....	47
2.3.1 Comportamiento histórico.....	47
2.3.2 Pago de comisiones	49
2.3.3 Oportunidades del negocio según análisis del sector.....	50
3. ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL MERCADO ASEGURADOR COLOMBIANO E INTERMEDIACIÓN	51
3.1 DEMANDA.....	51
3.1.1. Segmentación de la demanda	51
3.1.2. Ubicación Geográfica de Compradores	54
3.1.3 Expectativa frente al producto.....	54
3.1.4. Conclusiones.....	56
3.2.1. Canales de Distribución.....	58

3.2.2. Datos históricos de ventas por ramo	59
3.2.3. Frecuencia de compra.....	63
3.2.4 Productos Sustitutos.	63
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	64
3.3.1. Intermediarios de seguros	64
3.3.2 Recursos de los intermediarios de seguros.....	67
3.3.3 Ubicación de los competidores	67
3.3.4 Distribución de los productos.....	67
3.3.6. Precios de venta de los competidores	67
3.4. PROVEEDORES DEL SERVICIO.....	69
3.4.1. Conclusiones.....	70
3.5. ESTUDIO DE MERCADO.....	70
3.5.1. Definición del problema:.....	70
3.5.2 Objetivos	72
3.5.3 Metodología aplicada	73
3.5.6 Aplicación y desarrollo.....	74
3.5.7 Tabulación y análisis.	75
3.5.8 Ficha técnica.....	83
3.5.9 Conclusiones.....	88
4. PLAN DE MERCADEO	90
4.1 PROPUESTA DE VALOR DEFINIDA.....	90
5.2. SEGMENTO OBJETIVO.....	90
5.3. ESTRATEGIAS.....	91
5.3.1 Estrategia de Servicio.....	91
5.3.2. Estrategias de Precio.....	95
5.3.3. Estrategia de Comunicación.....	96
5.3.4. Estrategias de promoción	97
5.4. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO	98
5.5. PROYECCIÓN EN VENTAS.....	102
6. ESTUDIO TÉCNICO	105

6.1 FICHA TÉCNICA DE LOS SERVICIOS	105
6.2. PROCESO	111
6.2.1 Pre- venta	112
6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	121
6.4. INFRAESTRUCTURA.....	124
6.5. LOCALIZACIÓN.....	125
6.8. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD	128
7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	129
7.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	129
7.1.1 Misión	129
7.1.2 Visión.....	129
7.1.3 Análisis DOFA.....	129
7.1.4 Mapa estratégico.....	130
7.1.5 BSC.....	131
7.1.6. Propuesta de valor.....	132
7.2	132
7.2.1. Perfiles y funciones.....	132
7.2.2. Organigrama.....	133
7.2.3. Esquema de contratación y remuneración	134
7.3. ASPECTOS LEGALES	134
7.3.1.....	134
8. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	136
8.1. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	136
8.1.1. Costos y gastos administrativos.....	136
8.1.2. Puesta en marcha.....	137
8.2. PROYECCIONES FINANCIERAS	137
8.2.1 Supuesto generales.....	137
8.2.2 Balance general.....	138
8.2.3. Estado de resultados	139
8.2.4. Análisis de indicadores	139

8.3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO.....	149
BIBLIOGRAFIA	152

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Intermediarios de Seguros.....	64
Cuadro 2. 35 Corredores de seguros en Colombia.	66
Cuadro 3. Operación de los competidores.	67
Cuadro 4. Aseguradoras.	69
Cuadro 5. Ficha Técnica.....	83
Cuadro 6. Mercado Objetivo por Segmento	90
Cuadro 7. Tangibilidad del servicio.	91
Cuadro 8. Finalidad del producto y servicio.	91
Cuadro 9. Subclasificación de Productos.....	92
Cuadro 10. Características del Servicio.	92
Cuadro 11. Factores Internos y Externos	96
Cuadro 12. Ficha técnica del servicio de consultoría en salud.	105
Cuadro 13. Ficha técnica del servicio de consultoría en Autos	107
Cuadro 14. Ficha técnica del servicio de consultoría en Hogar	108
Cuadro 15. Ficha técnica del servicio de consultoría en Vida.....	110
Cuadro 16. Macroproceso de Posventa	119
Cuadro 17. Los beneficios del producto/servicio.....	120
Cuadro 18. Matriz DOFA.....	129

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Crecimiento real anual del PIB por tipo de gasto.	22
Tabla 2. Crecimiento real anual del PIB por ramas de actividad económica.....	23
Tabla 3. Ramos de personas.	61
Tabla 4. Cumplimiento.	61
Tabla 5. Hogar.....	62
Tabla 6. Incendio y terremoto	62
Tabla 7. Frecuencia de compra.....	63
Tabla 8. Encuesta Pregunta 1	83
Tabla 9. Encuesta Pregunta 2	84
Tabla 10. Encuesta Pregunta 3	85
Tabla 11. Encuesta Pregunta 4	86
Tabla 12. Encuesta Pregunta 5	87
Tabla 13. Acciones a ejecutar.	101
Tabla 14. Ventas Año 1.....	102
Tabla 15. Ventas Año 2.....	102
Tabla 16. Ventas Año 3.....	103
Tabla 17. Ventas Año 4.....	104
Tabla 18. Año 5.	104
Tabla 19. Balance Score Card.....	131
Tabla 20. Análisis Tipo de Sociedad	135
Tabla 21. Costos Fijos	136
Tabla 22. Costo de Inversión	137
Tabla 23. Balance General.....	139
Tabla 24. Estado de Resultados	139
Tabla 25. Capital de Trabajo	140
Tabla 26. Razón Corriente	140
Tabla 27. KTO.....	140
Tabla 28. KTNO	141
Tabla 29. Productividad Capital de Trabajo.....	141
Tabla 30. Nivel de Endeudamiento	141
Tabla 31. Cobertura de Intereses.....	141
Tabla 32. Endeudamiento Financiero	142
Tabla 33. Rotación Cuentas Por Cobrar.....	143
Tabla 34. Rotación Cuentas Por Pagar	143
Tabla 35. Rotación de Activos.....	144

Tabla 36. Rotación de Activos totales	144
Tabla 37. ROA	144
Tabla 38. ROE.....	145
Tabla 39. Flujo Caja Libre.....	145
Tabla 40. Capital de Trabajo	145
Tabla 41. TIR Flujo de Caja del Proyecto	146
Tabla 42. Generación de Valor	146
Tabla 43. Flujo de Caja del Inversionista	148
Tabla 44 Gestión de Riesgos.....	151

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Tasa de desempleo.....	24
Gráfica 2. Proyección del crecimiento PIB económico de Colombia.....	25
Gráfica 3. PIB por Ramas de Actividad.....	26
Gráfica 4. PIB por tipos de Gasto.....	26
Gráfica 5. Resultado técnico y financiero 2009-2011.....	27
Gráfica 6. Comportamiento histórico 2004-2007.....	28
Gráfica 7. Mercado Asegurador colombiano.....	30
Gráfica 8. Tasa de Crecimiento Ramos de Seguros Generales.....	32
Gráfica 9. Tasa de Crecimiento Ramos de Seguros de Vida.....	32
Gráfica 10. Participación Mercado – Primas Suscritas.....	34
Gráfica 11. Evolución primas por ramos.....	35
Gráfica 12. Evolución primas por ramos.....	36
Gráfica 13. Primas emitidas enero-diciembre 2010.....	37
Gráfica 14. Primas emitidas por compañía y participación de mercado.....	38
Gráfica 15. Principales ramos de seguros.....	38
Gráfica 16. Primas emitidas Seguros de Vida.....	40
Gráfica 17. Primas emitidas Seguros de Daños.....	40
Gráfica 18. Primas emitidas (Millones).....	41
Gráfica 19. Riesgos Profesionales - Primas emitidas (Millones).....	42
Gráfica 20. Afiliados al SGRP.....	42
Gráfica 21. Comisiones a Intermediarios Ramo de Vida.....	48
Gráfica 22. Comisiones a Intermediarios Ramo de Daños.....	48
Gráfica 23. Ingreso Per Cápita.....	52
Gráfica 24. Población según estrato Socioeconómico.....	52
Gráfica 25. Empresas por Región.....	53
Gráfica 26. Ventas de pólizas de Automóviles.....	53
Gráfica 27. Ventas de pólizas de Hogar.....	53
Gráfica 28. Seguros voluntarios según estrato socioeconómico.....	55
Gráfica 29. Seguros voluntarios según ramo.....	55
Gráfica 30. Factores que impiden la penetración de los seguros en el mundo.....	56
Gráfica 31. Estructura del mercado Asegurador (Daños).....	57
Gráfica 32. Estructura del mercado Asegurador (Personas).....	58
Gráfica 33. Medios para la compra de seguros en Colombia.....	58
Gráfica 34. Preferencia de los Colombianos sobre los canales.....	59
Gráfica 35. SOAT Unidades vendidas.....	59
Gráfica 36. SOAT Primas emitidas por aseguradoras.....	60

Gráfica 37. Automóviles.	60
Gráfica 38. Fuente de los siniestros.	63
Gráfica 39. Índice de comisiones y primas emitidas histórico.....	68
Gráfica 40. Índice de comisiones a intermediarios ramos de daños 2008.....	68
Gráfica 41. Participación Mundial en el Mercado Asegurador.....	71
Gráfica 42. Participación Regional en el Mercado Asegurador.....	72
Gráfica 43. Frecuencia con que los hogares se ven afectados por siniestros.....	75
Gráfica 44. Fuentes de financiamiento de los costos de siniestros.	76
Gráfica 45. Conocimiento de los seguros.	76
Gráfica 46. Como perciben los hogares los seguros voluntarios.	77
Gráfica 47. ¿Los seguros de salud se perciben como una necesidad básica fundamental?	77
Gráfica 48. Tenencia de seguros voluntarios en Colombia.	78
Gráfica 49 Tendencias de seguros por ramos.....	79
Gráfica 50. Las personas que no tienen seguros están más expuestas a diferentes riesgos.	79
Gráfica 51. La cultura de seguros y riesgo pueden incrementar la demanda de seguros.	80
Gráfica 52. Factores de selección entre compañías.....	80
Gráfica 53. Principales razones por las que nunca ha tenido un seguro.....	81
Gráfica 54. Razones por las cuales los que nunca han tenido adquirirían seguros.	81
Gráfica 55. Canales de distribución: desconocimiento de la industria.	82
Gráfica 56. Canales que preferirían para conocer sobre seguros.....	82
Gráfica 57. Tabulación Respuestas a Pregunta 1.....	84
Gráfica 58. Tabulación Respuestas a Pregunta 2.....	85
Gráfica 59. Tabulación Respuestas a Pregunta 3.....	86
Gráfica 60. Tabulación Respuestas a Pregunta 4.....	87
Gráfica 61. Tabulación Respuestas a Pregunta 5.....	88

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Niveles del servicio.	93
Figura 2. Marcas aseguradoras.....	94
Figura 3. Marca de agencia de seguros.....	94
Figura 4. Cadena de Valor.....	95
Figura 5. Flujograma Desarrollo de la Agencia	97
Figura 6. Procesos	111
Figura 7. Preventa.....	112
Figura 8. Cotización Presencial	113
Figura 9. Cotización vía remota (Telefono)	114
Figura 10. Cotización vía remota (Web).....	115
Figura 11. Control de cotizaciones y reporte de efectividad.....	116
Figura 12. Proceso de Suscripción	117
Figura 13. Proceso de Renovación	118
Figura 14. Canales de distribución.....	121
Figura 15. Pagina Web Tu Seguro LTDA	122
Figura 16. Soporte Telefónico.....	123
Figura 17. Infraestructura Tecnologica	123
Figura 18. Infraestructura.....	124
Figura 19. Mapa Estratégico.....	130
Figura 20. Organigrama.....	133

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Matriz de selección de ideas.....	154
Anexo B. Soportes encuesta.....	155
Anexo C.....	156
Anexo D. Sistematización de correos.....	157

INTRODUCCIÓN

Con el fin de generar un servicio de calidad a los colombianos que dé respuesta a las necesidades insatisfechas en el momento de decidir si se debe ceder el riesgo latente en el día a día de una persona natural o jurídica a una aseguradora, se genera una idea de negocio rentable; la agencia de seguros “Tu seguro”, que con el uso de diferentes herramientas de comunicación y con el cambio a la forma tradicional de prestar el servicio busca abarcar gran parte del mercado potencial.

El objetivo del presente plan de negocios es presentar la oportunidad del negocio de intermediación de seguros, en los ramos de autos, salud, vida, hogar y generales; a través de la constitución de una agencia de seguros.

En este documento se realiza un análisis de los aspectos mas relevantes del negocio a lo largo de 8 capítulos donde se analizan aspectos como el entorno económico nacional y del sector asegurador en Colombia, donde la agencia “Tu seguro” prestara sus servicios.

Se estudia el mercado con sus integrantes de oferta, demanda, proveedores del servicio y se realiza el estudio de mercado que permite analizar la factibilidad de la creación de la agencia “Tu seguros” en términos de una demanda potencial.

Se establece el plan de mercadeo para la agencia donde se realiza la propuesta de precio, servicio, promoción y comunicación; para posteriormente, concretar el estudio técnico donde se plantea el producto mediante fichas técnicas, los procesos operativos, tecnológicos y de logística de la agencia e infraestructura requerida.

El estudio administrativo y estratégico es el siguiente paso, el cual brida una visión de cómo la agencia “Tu seguro” está compuesta en términos del recurso humano y organizacional. Finalmente, se aborda el estudio financiero del plan de negocios, el cual contempla las proyecciones de los estados financieros y se realiza el análisis de los indicadores que permiten visualizar a 5 años la rentabilidad del negocio propuesto.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Tu Seguro es una idea de empresa que surge como respuesta a la necesidad de ofrecer eficientemente la mejor opción del mercado en seguros de vida, autos y hogar incluyendo un componente importante de servicios que genere tranquilidad y confianza a nuestros clientes, siendo este el objetivo final de la organización. Nuestro público objetivo son todas aquellas personas mayores de 18 años que tengan inmuebles o vehículos en Colombia e incluso que tan solo quieran asegurar a sus seres queridos ante incidentes que puedan poner en riesgo sus activos, salud o la propia vida, adicionalmente queremos llegar a las empresas colombianas pequeñas y medianas.

Tradicionalmente las agencias de seguros se limitan a vender pólizas de seguros de diferentes ramos teniendo especial cuidado en seleccionar preferiblemente la que genere mayor utilidad o comisión y una vez se venda el producto, en el mejor de los casos, contactan a los clientes exclusivamente para la renovación de pólizas, descuidándolos durante el periodo que dure el producto o peor aun cuando el cliente necesite soporte ante emergencias o para hacer efectiva alguna póliza.

Tu Seguro será una empresa de personas talentosas, emprendedoras y con visión que tienen más de 10 años de experiencia en el sector asegurador que nos permite manejar en detalle todos los aspectos técnicos pero al mismo tiempo nos permiten entender muy bien el negocio desde una visión holística, donde encontramos a la tecnología como un impulsador de la estrategia y a la cultura de servicio como un factor diferenciador. Nuestra propuesta de valor se resume entonces en brindar oportunamente la mejor consultoría de seguros con un excelente servicio antes y después de que nuestros clientes adquieran los productos.

La calidad de nuestro portafolio de productos y servicios, brindan a **Tu Seguro** una gran ventaja competitiva sobre las agencias de seguros tradicionales. Dicho portafolio está compuesto por:

- TU Tranquilidad: Seguros de vida, hogar y vida. Podrán adquirirse en la oficina física o virtual (vía web).

- TU Solución: Asesoría eficiente en la selección de los seguros que mejor se adapten a las necesidades del cliente, esto es: “dime que necesitas y te diré que hacer”
- TU Amigo: Acompañamiento y soporte en el momento que el cliente lo necesite de una manera fácil y rápida. 7X24X365, esto es 7 días a la semana, 24 horas al día, los 365 días al año.
- TU Información: Envío de información de interés a los usuarios (promoción de productos, fechas de vencimiento de productos, etc.)

Las personas naturales en Bogotá que por su edad y estrato son clientes potenciales suman casi 2 millones de personas y en Colombia asciende a un número cercano a los 12 millones, encontrando aquí una demanda muy atractiva. Los vehículos incrementan drásticamente la demanda de productos, pues en Colombia hasta el año 2012 había un potencial de clientes que superaban los 5 millones pero se aseguraron solo el 30% emitiendo primas por valor cercano a los \$1.800.000. Otro dato interesante y tentador son las ventas de pólizas de hogar en 2011 que sumaron alrededor de \$85.000.000 sin contar con las ventas en pequeñas y medianas empresas.

Aunque existe una gran cantidad de agencias (2971) y agentes de seguros (7929), las aseguradoras están a la espera de otros proveedores que sirvan de aliados y puedan ofrecer los nuevos y actuales productos a todos los clientes potenciales a los que aún no están llegando para así incrementar considerablemente su base de producción, esto supone un crecimiento del sector en los próximos años.

Así pues, los datos de oferta y demanda permiten concluir que el sector asegurador es un mercado muy atractivo para invertir.

Una vez finalizado el estudio de las diferentes áreas del plan de negocio, se obtienen resultados que permite a los inversionistas tomar decisiones de la puesta en marcha y la rentabilidad de la Agencia “Tu Seguro”. La inversión inicial para que **Tu Seguro** inicie operaciones es de \$37.200.000 y se observa en los diferentes indicadores de rentabilidad que este proyecto supera ampliamente las expectativas de un inversionista, debido a que la TIR del flujo de caja del proyecto es de 159,8% frente a un wacc del 20% y con un valor presente neto de 267 millones. Por otro lado, la tasa de oportunidad del inversionista del 25% se sobrepasa y el valor presente del flujo del inversionista equivale a 98 millones. Todo esto, garantizándole una recuperación de la inversión inicial en 3,23 años.

No obstante, si se pensara en un escenario muy negativo donde el nivel propuesto de ventas cayera en el 50% en cada uno de los años, la TIR sería del 30,3%,

manteniendo un wacc del 20% para el último año de proyecciones y generando un valor presente neto del flujo de caja de 14 millones. En este escenario, el valor presente neto del flujo de caja del inversionista sería de 1,4 millones y la inversión se recuperaría en 4,6 años.

Es importante resaltar que dadas las características de este tipo de empresas, los ingresos del segundo año, crecen considerablemente frente al primero porque en este año y en los años siguientes se mantiene la base de renovación de pólizas, que si bien, no es del 100%, si es casi del 70%. Este comportamiento, hace que financieramente la empresa en su primer año arroje resultados diferentes frente a la tendencia que se da a partir del segundo año.

Lo anteriormente expuesto, demuestra que el inversionista debería invertir en este negocio dado que mejora notablemente todas sus expectativas de rentabilidad, inclusive con un nivel muy inferior de ventas.

Los resultados de las proyecciones financieras y de análisis de riesgos evidencian la viabilidad del proyecto, con una alta probabilidad de éxito.

Por ultimo, nuestro equipo de trabajo está compuesto por el personal idóneo para aumentar el éxito de la compañía y que además encaja perfectamente en la estructura organizacional, la cual está compuesta principalmente por 3 áreas:

- i. El área técnica y comercial de generales, responsable de brindar las mejores asesorías y de la parte comercial, será liderada por una Financista experta en seguros quien actualmente está al frente de los ramos de cumplimiento y Rce en una de las principales aseguradoras especializadas del país.
- ii. El área técnica y comercial Personas y salud liderada por una Administradora de Empresas con más de 10 años en el sector asegurador y actual Gerente Comercial de una de las compañías aseguradoras más grande en el mundo, estará encargada de las asesorías técnicas y de las ventas.
- iii. El área de tecnología responsable de soportar los procesos comerciales y técnicos garantizando la calidad de los servicios, mediante las soluciones tecnológicas adecuadas, será liderada por un Ingeniero de Sistemas con más de 10 años de experiencia que entiende la tecnología

como una herramienta para impactar los tableros de control de las organizaciones.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 ENTORNO ECONÓMICO

La agencia “Tu seguro S.A.S” desarrollara su actividad en Colombia, por lo anterior es importante conocer la situación económica actual del país, para evaluar los posibles riesgos del mercado en la actividad de la agencia.

Como primer factor encontramos que la desaceleración de la actividad económica mundial observada en 2011 se originó en la crisis fiscal y financiera en la zona del euro, la cual se profundizó a final del año. En este contexto mundial tan adverso, la economía colombiana registró un crecimiento de 5,9%, el tercero más alto en los últimos treinta años, y una inflación de 3,7%, que se sitúa dentro del rango meta. La política monetaria acompañó este proceso de recuperación y consolidación del crecimiento económico, al propender por mantener la inflación alrededor de su meta de largo plazo (3%) y la utilización de los recursos de la economía cerca de su capacidad potencial.

Al igual que en años anteriores, durante 2011 las economías emergentes lideraron el crecimiento mundial, aunque a un ritmo algo menor. El FMI estima que estos países se expandieron 6,2% en 2011 frente al 7,3% alcanzado en 2010. El menor ritmo de actividad obedeció, en parte, al deterioro de la demanda externa, así como al efecto rezagado de políticas monetarias y fiscales restrictivas que varios de estos países en Asia y América Latina adoptaron en 2010, al detectar síntomas de recalentamiento.

En este contexto mundial tan desigual, que continúa siendo incierto hacia futuro, la economía colombiana logró un comportamiento sobresaliente. El PIB, que en 2010 había alcanzado una expansión de 4,0%, en 2011 continuó reportando resultados cada vez mejores, hasta alcanzar un máximo de 7,5% en el tercer trimestre. Esta última tasa es comparable con algunos de los crecimientos trimestrales observados en 2006 y 2007, cuando la producción mundial se expandía a un elevado ritmo, y la demanda externa contribuía de forma importante a esta dinámica. Aunque en el cuarto trimestre la actividad económica se moderó (6,1%), como

resultado del debilitamiento de la demanda externa y del retiro progresivo del estímulo monetario, para todo 2011 la economía colombiana alcanzó una cifra de 5,9%, que representa uno de los más altos crecimientos en décadas. Sin duda este resultado muestra que Colombia ha logrado resistir el choque negativo proveniente de la crisis europea, en condiciones en las que los Estados Unidos, su principal socio comercial, crecen a tasas moderadas.

Tabla 1. Crecimiento real anual del PIB por tipo de gasto.

	2009	2010	2011				2011
	Año completo	Año completo	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año completo
Consumo total	1,6	5,1	5,0	6,8	5,9	5,5	5,8
Consumo de hogares	0,6	5,0	5,5	7,8	6,7	6,1	6,5
Bienes no durables	1,3	1,8	2,4	6,2	4,9	3,7	4,3
Bienes semidurables	(3,7)	9,8	13,6	19,4	13,8	13,7	15,1
Bienes durables	(6,0)	20,9	36,7	34,4	19,6	8,5	23,9
Servicios	2,2	3,5	3,3	4,4	5,1	5,3	4,6
Consumo final del Gobierno	5,9	5,5	2,4	2,6	2,6	3,0	2,6
Formación bruta de capital	(4,1)	7,3	16,0	18,3	22,4	12,4	17,2
Formación bruta de capital fijo	(1,3)	4,6	12,7	13,8	23,7	16,5	16,6
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,6	5,5	3,0	3,1	1,9	1,3	2,3
Maquinaria y equipo	(12,1)	20,2	26,7	28,9	28,0	20,2	25,8
Equipo de transporte	(5,4)	12,0	51,9	52,2	40,5	39,1	45,2
Construcción y edificaciones	(4,9)	(2,0)	1,1	5,2	13,2	2,3	5,3
Obras civiles	13,1	(2,0)	(10,8)	(13,1)	22,2	15,5	6,7
Servicios	1,1	9,6	5,7	6,3	8,9	1,4	5,5
Demanda interna	0,3	5,6	7,9	9,7	9,8	7,9	8,8
Exportaciones totales	(2,8)	1,3	10,1	7,6	12,3	15,8	11,4
Importaciones totales	(9,1)	10,5	21,1	24,7	20,3	20,1	21,5
PIB	1,7	4,0	5,0	5,1	7,5	6,1	5,9

Fuente: DANE.

El crecimiento económico favorable en 2011, en medio de un contexto externo tan deteriorado e incierto, residió en el fortalecimiento de la demanda interna, la cual se expandió 8,8%, comparable con el período de auge registrado en 2006. Dentro de la demanda interna el gasto más dinámico fue la inversión en capital fijo, que creció a una tasa de 16,6%, la segunda más alta desde 2000. En este rubro, estimulado por los altos precios internacionales de productos básicos y por las bajas tasas de interés comerciales que predominaron en la mayor parte del año, se destaca la inversión en maquinaria y equipo, y equipo de transporte. Igualmente, la inversión en edificaciones (incluida vivienda) mostró un comportamiento dinámico aumentando 5,3%, lo que contrasta con dos años

consecutivos de disminuciones. La inversión en obras civiles mantuvo también una expansión importante (6,7%), superior al promedio observado en los dos años anteriores.

Al igual que la inversión, en 2011 el consumo de los hogares mostró un dinamismo comparable con el de períodos de auge, al expandirse 6,5%, casi dos puntos porcentuales (pp) por encima del observado en 2010. Los rubros que más impulsaron este agregado fueron los bienes durables y semidurables, con tasas de crecimiento promedio cercanos al 20%. El consumo de este tipo de bienes estuvo favorecido por la abundancia de crédito a tasas de interés relativamente bajas, como también por la creciente confianza de los consumidores.

Desde el punto de vista de las ramas de actividad, las que más aportaron al crecimiento de 2011 fueron minería, transporte, comunicaciones y comercio. Al igual que en los últimos cuatro años, el primer sector continúa mostrando ritmos de expansión de dos dígitos, impulsado por la creciente producción petrolera estimulada por los altos precios del crudo, las condiciones favorables para la inversión, y un relativo éxito en materia exploratoria. La extracción de carbón y de otros minerales también mostró un buen ritmo gracias a los altos precios internacionales y a los elevados flujos de inversión extranjera. De otra parte, el buen desempeño de los sectores de transporte y comunicaciones, y comercio, fue congruente con el comportamiento del consumo de los hogares.

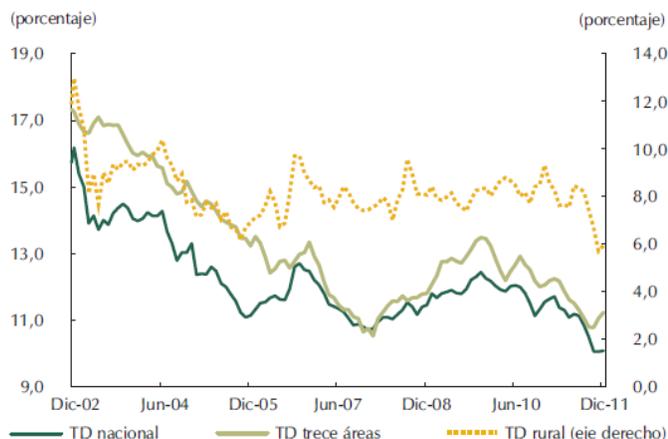
Tabla 2. Crecimiento real anual del PIB por ramas de actividad económica.

	(variación anual)						
	2009	2010	2011				2011
	Año completo	Año completo	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año completo
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	(0,7)	1,0	7,8	1,6	1,7	(2,0)	2,2
Explotación de minas y canteras	11,1	12,3	9,2	10,8	18,9	18,1	14,3
Industria manufacturera	(4,1)	2,9	3,8	2,0	5,6	4,1	3,9
Electricidad, gas y agua	1,9	1,2	(0,8)	1,9	3,4	2,7	1,8
Construcción	5,3	(1,7)	(1,9)	(3,4)	18,4	10,7	5,7
Edificaciones	(1,6)	(2,1)	1,4	5,1	12,4	1,6	5,0
Obras civiles	13,2	(1,3)	(10,6)	(13,1)	21,9	15,1	6,5
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	(0,3)	5,1	5,7	6,6	6,0	5,3	5,9
Transporte, almacenamiento y comunicación	(1,4)	5,0	6,4	7,0	8,1	6,0	6,9
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	3,1	2,9	4,3	5,8	6,4	6,4	5,8
Servicios sociales, comunales y personales	4,4	4,8	2,4	2,9	3,7	3,2	3,1
Subtotal valor agregado	2,0	3,8	4,4	4,4	7,3	5,9	5,5
Impuestos menos subsidios	(1,7)	6,4	10,5	13,5	10,3	9,0	10,8
PIB	1,7	4,0	5,0	5,1	7,5	6,1	5,9

Fuente: DANE.

El crecimiento económico de 2010 que continuó afianzándose en 2011 ha comenzado a tener efectos positivos en el mercado laboral. Al respecto se han venido observando importantes avances en materia de creación de empleo, con aumentos históricamente altos, lo que se ha traducido en una significativa reducción en la tasa de desempleo, llevándola a niveles que no se veían en décadas.

Gráfica 1. Tasa de desempleo.



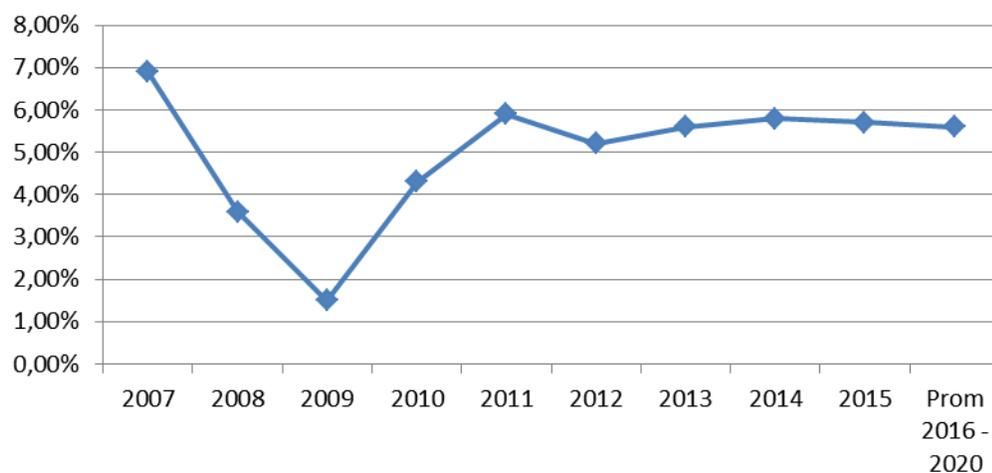
Fuente: DANE, Cálculos del Banco de la Republica.

Las perspectivas económicas para 2012 son positivas, con un crecimiento que se estima podría ubicarse en un rango entre 4% y 6%, dependiendo de lo que pueda ocurrir con la situación en Europa y sus efectos sobre la economía mundial y la colombiana. Si bien es previsible un menor dinamismo de la demanda mundial, la expansión de las economías emergentes contribuirá a mantener elevados los precios de las materias primas, favoreciendo el flujo de inversión extranjera hacia el país y el ingreso nacional mediante favorables términos de intercambio. También cabe esperar que se mantenga el dinamismo de la demanda privada, como resultado de la confianza de consumidores e inversionistas que continúa en niveles históricamente altos. Lo anterior probablemente será complementado por el crecimiento de la inversión pública. Los indicadores líderes de actividad económica para los primeros dos meses de 2012 confirman el buen desempeño que continúa teniendo la economía colombiana.

Con respecto a la inflación, para el resto del año los pronósticos del equipo técnico del Banco de la República muestran que la inflación anual al consumidor se mantendrá en niveles similares o algo superiores a los actuales hasta el tercer trimestre, y luego descenderá hacia el cuarto. Aunque la inflación no deberá superar el techo del intervalo meta (de 2% a 4%), tampoco se prevé que se sitúe por debajo de su punto medio (3%). Cabe señalar que los pronósticos mencionados incluyen el efecto de los ajustes a la política monetaria.

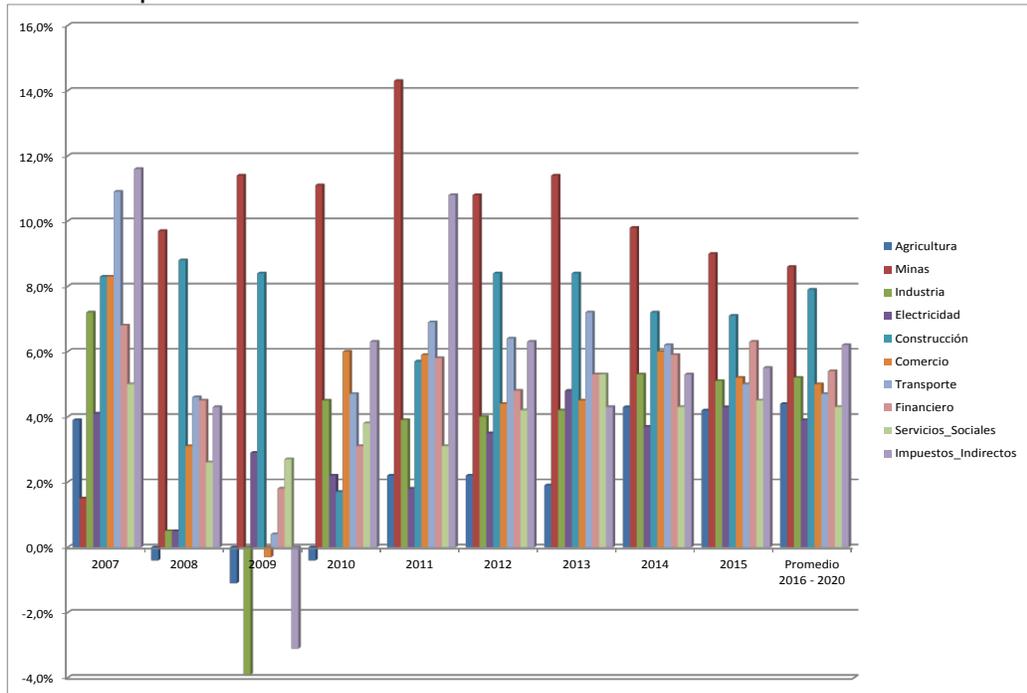
A continuación, se presenta la proyección del crecimiento económico de Colombia en los próximos años.

Gráfica 2. Proyección del crecimiento PIB económico de Colombia.



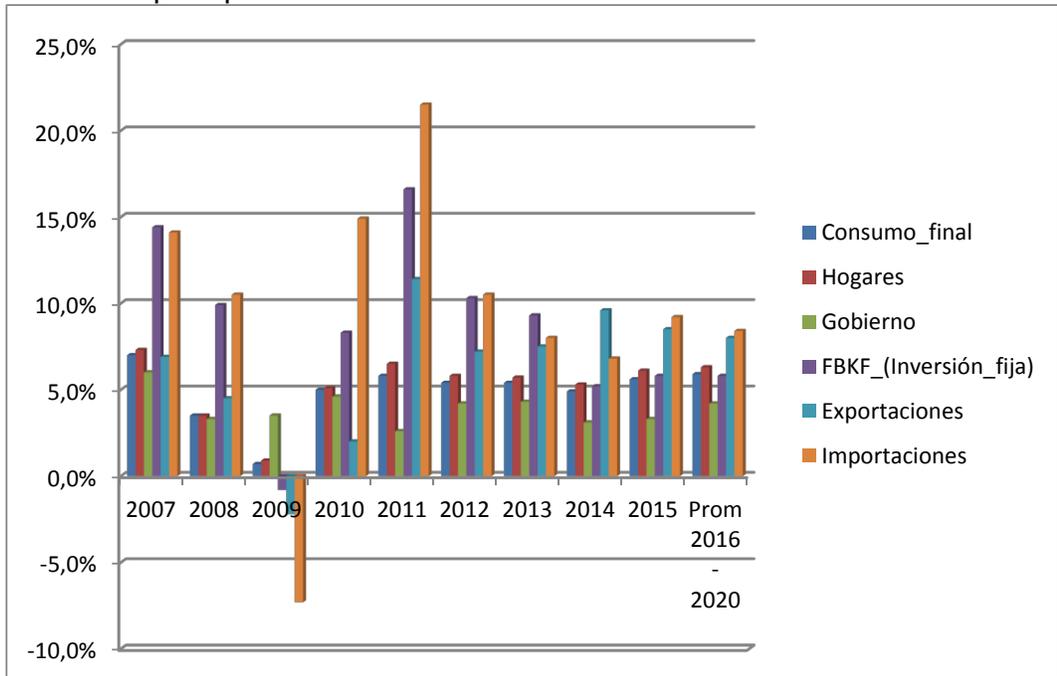
Fuente: Interbolsa.

Gráfica 3. PIB por Ramas de Actividad.



Fuente: Interbolsa.

Gráfica 4. PIB por tipos de Gasto.



Fuente: Interbolsa.

2.2 INDUSTRIA ASEGURADORA EN COLOMBIA

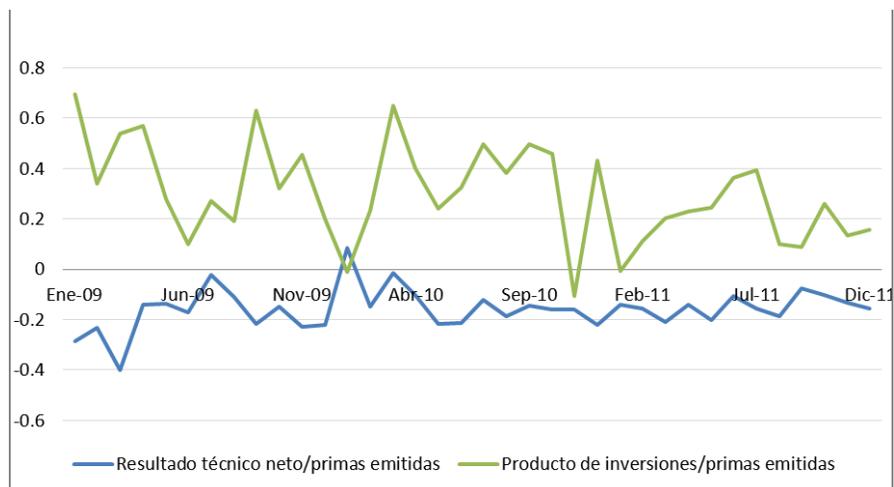
La agencia de seguros propuesta estará vinculada al sector asegurador colombiano según la clasificación CIIU nuestra agencia se codifica de la siguiente manera:

- Grupo 67 – Actividades auxiliares de la intermediación financiera.
- Subgrupo 672 – Actividades auxiliares de los seguros y de los fondos de pensiones y cesantías.
- 6721 – Actividades auxiliares de los seguros.

Nos proponemos caracterizar el sector en el cual la agencia “Tu seguros” se desarrollará, comenzando por la industria aseguradora tenemos que esta realiza dos actividades básicas que se complementan en el desarrollo de la actividad de manejo del riesgo: la operación técnica y la financiera. El resultado técnico se refiere a la suscripción y análisis del riesgo junto con los gastos asociados al mismo y el posterior pago de siniestros. El resultado financiero se deriva de la gestión del portafolio que llevan a cabo las aseguradoras con las reservas, el capital regulatorio requerido y recursos propios. Los resultados de ambas actividades derivan en el resultado total de la industria.

En el siguiente gráfico se detallan los resultados técnico y financiero como proporción de las primas emitidas de las compañías de seguros de vida. Como se puede observar, el resultado financiero ha presentado una tendencia decreciente entre 2010 y 2011, pasando de un promedio de 40% a uno de 20%, con fuertes variaciones.

Gráfica 5. Resultado técnico y financiero 2009-2011.



Fuente: Fasecolda.

En cuanto al resultado técnico neto, en febrero y marzo de 2010 se registraron resultados cercanos al 0% e incluso positivos, pero a partir de mayo de 2010 se ha mantenido en niveles relativamente constantes entre -20% y -10%. Por consiguiente, los resultados agregados de las compañías de seguros de vida son positivos, si bien los márgenes se han venido estrechando durante 2011.

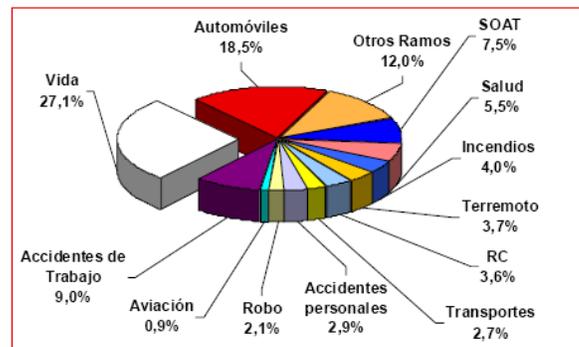
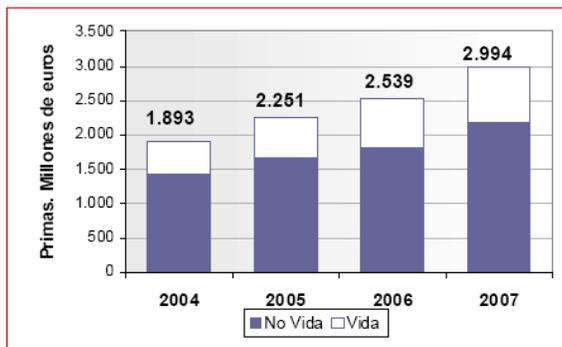
2.2.1. Comportamiento histórico del sector.

2.2.1.1. Año 2007. Las primas emitidas en 2007 del sector seguros en Colombia alcanzaron la suma de 8,5 billones de pesos, cerca de 3.000 millones de euros, con un aumento nominal del 12,7 por 100 y real del 6,6 por 100 respecto al año anterior. En el conjunto de los ramos No Vida se produjeron primas por un importe de 6,2 billones de pesos (2.183 millones de euros), con importantes crecimientos en los ramos de Accidentes personales y Riesgos profesionales. El seguro de Automóviles, el de mayor volumen de primas, obtuvo un significativo aumento del 16,5 por 100 como consecuencia del aumento en las ventas de vehículos nuevos¹.

En los ramos de Vida las primas alcanzaron la suma de 2,3 billones de pesos (812 millones de euros), que representa un incremento del 6,8 por 100, destacando el crecimiento de Rentas Vitalicias.

Gráfica 6. Comportamiento histórico 2004-2007.

¹ FUNDACIÓN MAPFRE. El mercado asegurador iberoamericano. Instituto de Ciencias del Seguro. Abril 2008.



Fuente: Fasecolda

2.2.1.2. Año 2008. El 2008 fue un año difícil para el sector asegurador en Colombia, toda vez que se presentó un fuerte deterioro en la porción técnica del negocio como producto de un incremento en la siniestralidad y de la incursión en mayores inversiones y gastos operativos².

Las compañías de seguros generales en el año 2008 se vieron muy afectadas por la baja producción de las primas, el ciclo blando en términos de tasas, el aumento en la siniestralidad, primordialmente en el ramo de automóviles, y mayores inversiones y gastos asociados a la creación de valor en el negocio.

En el caso de las compañías de seguros de vida, el año 2008 fue positivo en términos de producción de primas con un crecimiento del 33%, dado primordialmente por el importante incremento presentado en el ramo de rentas vitalicias (171%).

El mercado de seguros en Colombia está conformado actualmente por 44 compañías, de las cuales 24 ofrecen los ramos de seguros generales y 20 los de seguros de vida. Las compañías pertenecientes a conglomerados financieros colombianos concentran la mayor proporción de la producción de primas (43,1% dic-08); aunque es importante resaltar que la participación de firmas extranjeras (16 entidades) alcanza en la actualidad un 37,6% de las primas emitidas.

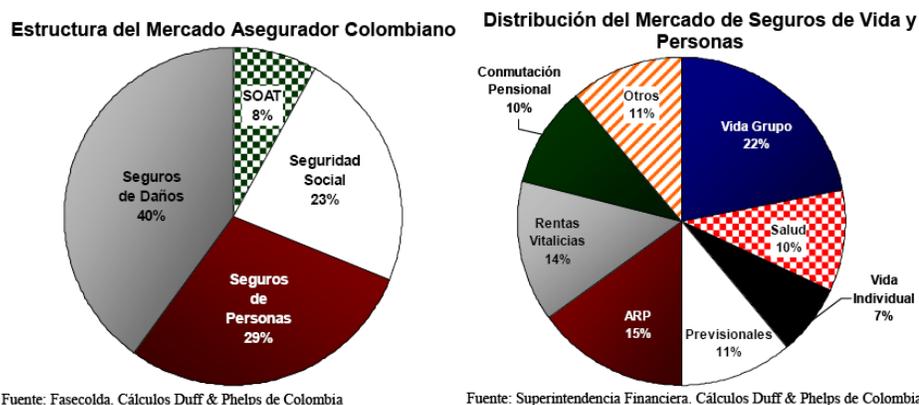
En términos de penetración del mercado, medida a través del indicador de primas emitidas como proporción del PIB, el sector presentó un incremento de 20 puntos básicos durante el último año, ubicándose en 2,6% al finalizar el año 2008. A pesar de la mejora presentada, el indicador colombiano aún es bajo con relación al

² DUFF&PHELPS DE COLOMBIA S.A. El Sector Asegurador Colombiano 2008 y Perspectivas 2009.

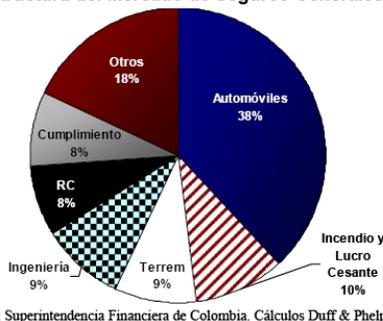
de países desarrollados aunque se encuentra en niveles similares a la media Latinoamericana.

La dinámica en la emisión de primas muestra una variación positiva del 22,8%, con primas por \$10,47 billones (dic-08). En este aspecto, el crecimiento en los ramos de generales fue del 8,4% mientras que en los de vida el incremento fue del 33% durante el último año. El crecimiento en vida estuvo dado primordialmente por el ramo de rentas vitalicias (171%) y en una menor proporción por el de accidentes personales (24%) y salud (16%).

Gráfica 7. Mercado Asegurador colombiano.



Estructura del Mercado de Seguros Generales



Fuente: Cálculos Duff & Phelps de Colombia

2.2.2 Compañías de Seguros Generales. El 2008 fue un año difícil para las compañías de seguros generales, toda vez que con una producción de primas de \$5.5 millones prácticamente el sector no creció en términos reales (+0,6%).

Es importante mencionar que los indicadores de las compañías de seguros generales se han visto condicionados, principalmente, por la coyuntura particular presentada en el ramo de automóviles, el de mayor participación dentro las primas

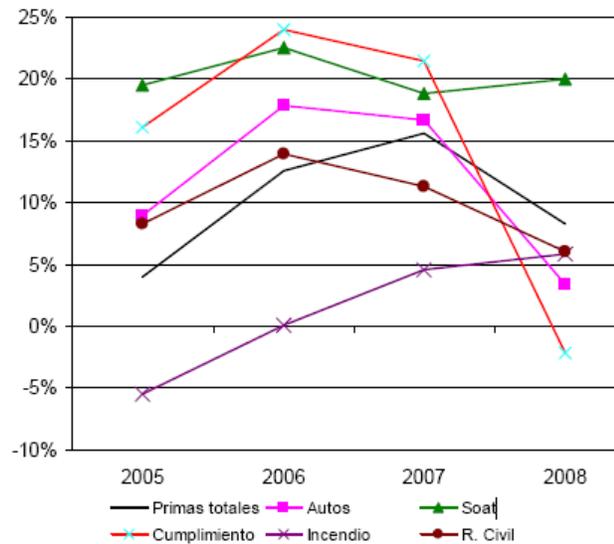
del sector (38%), y por situaciones particulares en ramos de alta importancia como SOAT y cumplimiento. En cuanto al ramo de automóviles, la revaluación vivida durante la mayor parte del 2008 y el desmonte de los aranceles en algunos vehículos importados tuvo como consecuencia una reducción de precios tanto de los nuevos como de los usados, afectando más que proporcionalmente las tarifas cobradas en los seguros de automóviles bajo un ciclo blando del mercado.

Además de la disminución en las tarifas, factores como la caída en la venta de automóviles, el aumento en el valor de los repuestos, el invierno y una mayor utilización de las calles y carreteras del país, afectaron la siniestralidad del ramo. El ramo de SOAT, el segundo en importancia dentro del sector de seguros generales, presentó un crecimiento del 20% en el año 2008, contrario a la tendencia vivida en el ramo de automóviles y otros de seguros generales. Esta dinámica se dio a raíz del aumento en la emisión de pólizas para motocicletas y motocarros, situación que se sumó al aumento autorizado de la tarifa del seguro en 2008 (+4,7%) después del incremento realizado al salario mínimo legal (+6,4% teniendo en cuenta que la tarifa está determinada en salarios mínimos diarios vigentes).

Por otra parte, el ramo de cumplimiento ha visto limitado su crecimiento a raíz del estancamiento en el gasto público y privado dirigido hacia infraestructura y construcción; esto se refleja en que entre diciembre de 2007 y 2008 la producción de primas del ramo decreció en un 2,2%.

Por otra parte, los ramos catastróficos (incendio y terremoto) en el año 2008 presentaron un crecimiento del 15%, el cual pudiera haber sido superior pero la desaceleración en la cartera hipotecaria evitó que se presentaran mayores crecimientos.

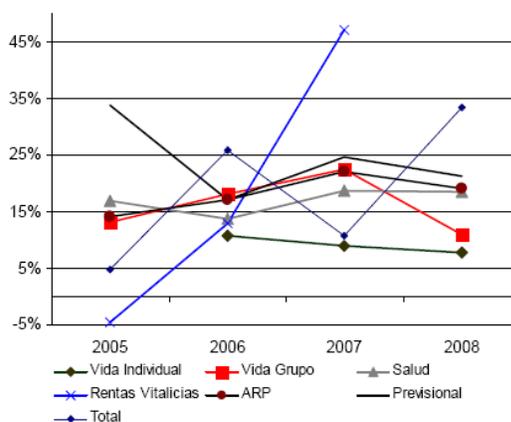
Gráfica 8. Tasa de Crecimiento Ramos de Seguros Generales
**Tasas de Crecimiento Anual de los Principales
 Ramos de Seguros Generales**



Fuente: Superintendencia Financiera. Cálculos Duff & Phelps de Colombia

2.2.3 Compañías de Seguros de Vida. Durante el año 2008 el mercado de seguros de vida en Colombia se caracterizó por alto ritmo de crecimiento en los ramos de seguridad social, especialmente en lo que respecta al ramo de rentas vitalicias, que compensaron ampliamente la desaceleración de la dinámica de los productos de vida y personas. De acuerdo con esto, la producción de primas para diciembre del año 2008 fue de \$4,5 billones, que implica un importante ritmo de crecimiento (33%) que supera el comportamiento presentado en 2007 (11%).

Gráfica 9. Tasa de Crecimiento Ramos de Seguros de Vida
**Tasas de crecimiento anual de los principales
 ramos de seguros de vida**



Fuente: Superintendencia Financiera. Cálculos Duff & Phelps de Colombia

2.2.3.1 Año 2009. El sector asegurador colombiano históricamente ha presentado una estrecha relación con el comportamiento del PIB (+0,4%/09). No obstante en el año 2009 el sector tuvo un desempeño más que satisfactorio con un aumento del 9% (dic-08/09) en las primas suscritas, gracias al crecimiento en ramos como cumplimiento, vida grupo, riesgos profesionales y rentas vitalicias. Dichas líneas están menos relacionadas con el comportamiento de la economía, razón por la cual han cobrado un impulso importante en los últimos años³.

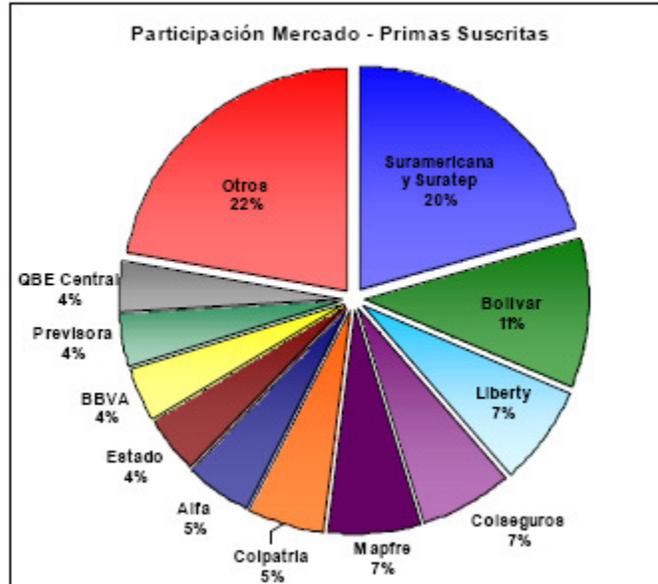
La industria aseguradora colombiana posee un bajo nivel de penetración y un alto grado de concentración en términos de empresas y líneas de negocio. El mercado asegurador colombiano aún es pequeño, el nivel de penetración es tan solo del 2% del PIB y se posiciona como el sexto mercado de la región en términos de primas. El nivel de concentración es relativamente elevado tanto por empresa como por ramo, toda vez que el 70% de las primas suscritas son producidas por nueve grupos aseguradores (vida + generales) y el 64% corresponde a cinco líneas de negocio (seguridad social, autos, SOAT y vida grupo).

Similar a lo observado en toda la región, y dada la poca penetración de seguros en la economía, el sector asegurador colombiano se caracteriza por tener un portafolio de riesgos de gran tamaño, concentrado y en general con empresas de relativa baja capacidad patrimonial a nivel individual para proveer coberturas de seguros a grandes riesgos. En general, el uso de protecciones de reaseguros en Colombia es alto, lo cual puede causar que cambios en las condiciones del mercado reasegurador internacional (en precios o capacidades) afecten directamente al mercado local.

En el año 2008, Fitch Ratings asignó una perspectiva negativa a todas sus compañías de reaseguros calificadas a nivel mundial, dado el impacto que tuvo la crisis financiera internacional en sus estados financieros. No obstante lo anterior, en noviembre de 2009, dicha perspectiva retornó a estable gracias a que las reaseguradoras calificadas por Fitch globalmente pudieron revertir la tendencia negativa presentada en sus resultados gracias a un manejo acotado de la siniestralidad, fortalecimiento de capital y capacidad de maniobra y adaptación ante los cambios económicos.

³FITCH RATINGS. Sector de Seguros en Colombia: Desempeño 2009 y perspectivas 2010.

Gráfica 10. Participación Mercado – Primas Suscritas



Fuente: Superintendencia Financiera. Cálculos Fitch Ratings Colombia.

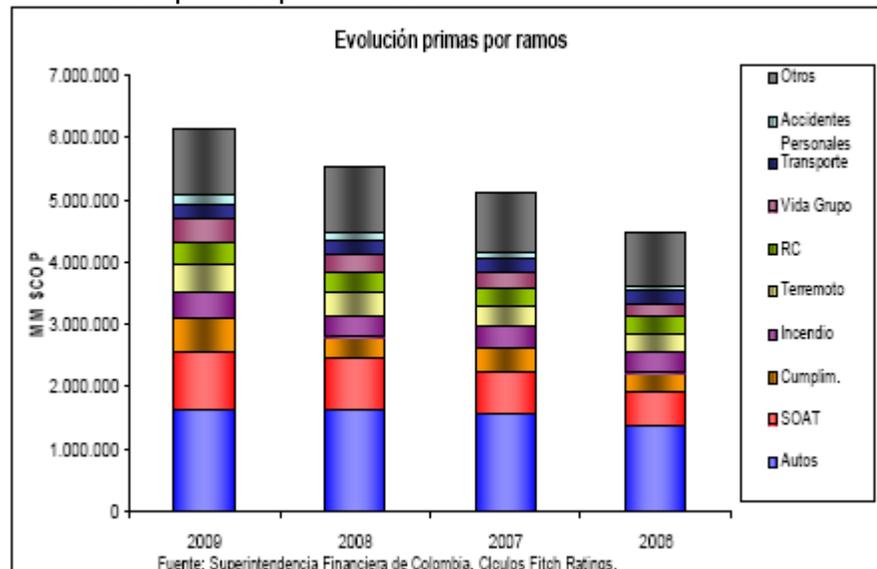
La industria aseguradora está conformada por 45 compañías, mercado que se caracteriza por un relativo grado de concentración. El 70% de su producción es realizada por 9 grupos aseguradores (vida + generales), de los cuales cuatro son colombianos que pertenecen a conglomerados financieros locales. Cabe destacar que dichas entidades comparten sinergias con sus vinculados y se caracterizan por contar con fuertes canales de distribución. Las aseguradoras nacionales aún conservan una participación preponderante en el mercado, representando el 69% de la producción total de primas, mientras que las extranjeras, a pesar de haber ganado terreno mediante adquisiciones, solo aportan el 31% restante.

A pesar que la producción de primas es realizada en un 56% por las compañías de seguros generales y un 44% por las compañías de vida, según información reportada por el regulador, el primaje del sector está concentrado primordialmente en cinco líneas de negocio que representan el 64% del total de las primas suscritas. Los ramos de seguridad social como riesgos profesionales (ARP), previsionales y rentas vitalicias, representan el mayor primaje (27%) y son productos que por regulación solo pueden ser ofrecidos por compañías de seguros de vida. Ramos como automóviles y Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), que están relacionados entre si, representan la segunda línea de negocio más importante del sector, con un 22% de participación y solo son administrados por compañías de seguros generales. Finalmente, ramos como salud y vida grupo pueden ser comercializados tanto por compañías de seguros de vida como de

generales y representan el 16% del total. Es importante mencionar que el ramo de vida grupo está impulsado por los seguros de vida deudores que representan aproximadamente el 30% de la cartera total de este ramo.

2.2.4 Compañías de seguros Generales. El sector de seguros generales en Colombia está relativamente concentrado, teniendo en cuenta que el 76% de las primas es producido por 10 compañías de seguros y el 86% se concentra en 10 líneas de negocio.

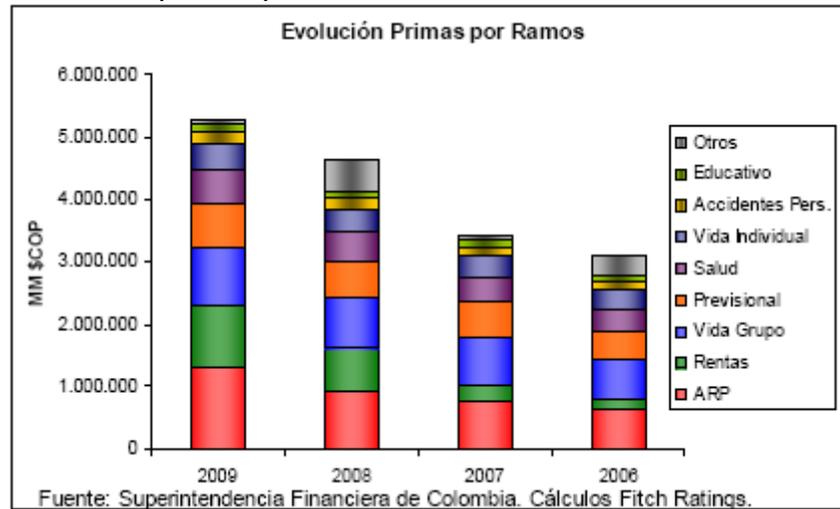
Gráfica 11. Evolución primas por ramos



Fuente: Superintendencia Financiera. Cálculos Fitch Ratings Colombia.

2.2.5 Compañías de seguros de Vida. El sector de seguros de vida en Colombia está muy concentrado en términos de empresas, toda vez que el 50% de la producción es realizado por 3 compañías de seguros (Suramericana, Bolívar y Alfa). Igualmente, la concentración por líneas de productos es alta, puesto que el 85% del primaje en seguros de vida es producido por 5 líneas de producto (ARP, rentas, vida grupo, previsionales y salud).

Gráfica 12. Evolución primas por ramos



Fuente: Superintendencia Financiera. Cálculos Fitch Ratings Colombia.

2.2.5.1. Año 2010. Las proyecciones macroeconómicas para el país le apostaban a un crecimiento cercano al 4.5%, sin embargo los desastres naturales ocurridos en el último semestre del año hicieron que éstas se revisaran a la baja ubicándose cerca al 4%. Por su parte, durante 2010 las primas de seguros en Colombia crecieron un 3.9% en términos reales alcanzando una producción total de \$12.3 billones de pesos⁴.

Este crecimiento habría sido del orden del 6.8% de no ser por la desaceleración que registraron los ramos de pensiones, los cuales cayeron un 19%. De esta forma, el crecimiento de la industria aseguradora durante 2010 se asemeja al comportamiento de la economía.

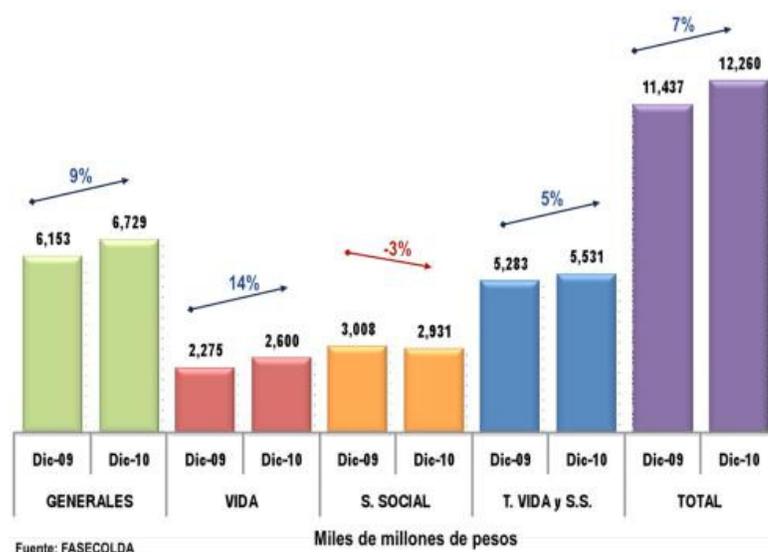
El año 2010 fue positivo para el sector asegurador. El crecimiento en la producción fue moderado pero se comportó en línea con lo esperado para los países emergentes. La mejora en la siniestralidad tuvo un efecto positivo sobre el resultado técnico de la industria, pero fueron los resultados financieros los que generaron utilidades al sector.

El desarrollo de la industria aseguradora beneficia a los colombianos. Los

⁴ RUA SEGUROS. Resultados de la Industria Aseguradora Colombiana 2010, véase <http://www.ruaseguros.com/resultados-de-la-industria-aseguradora-colombiana-2010>

desastres naturales ocurridos durante el último trimestre de 2010 habrían podido ser asumidos por el sector asegurador, el cual se consolida como una industria sólida y estable que se fortalece técnica y patrimonialmente. Por esta razón resulta fundamental avanzar hacia una cultura de aseguramiento con el fin de que los riesgos inesperados puedan ser mitigados por la sociedad mediante la utilización de herramientas como los seguros.

Gráfica 13. Primas emitidas enero-diciembre 2010.



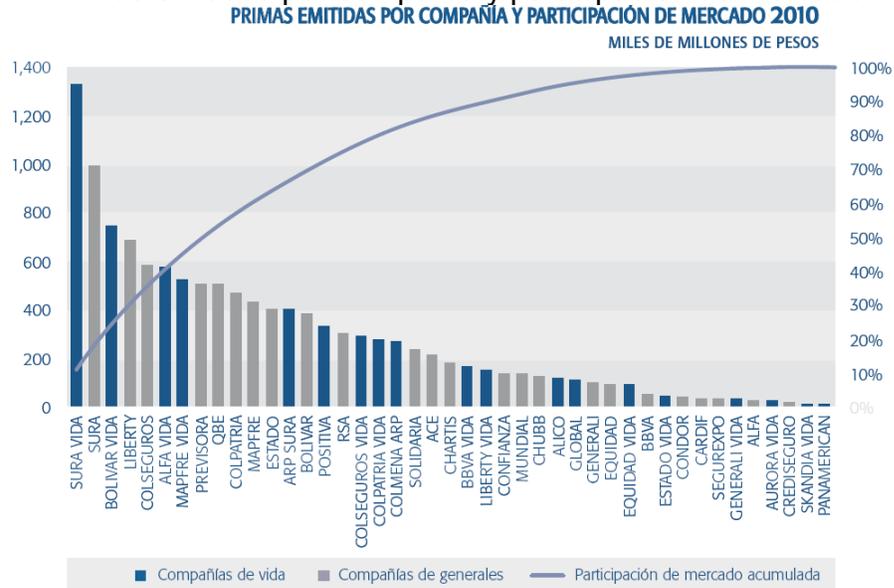
Fuente: Fasecolda.

Durante 2010 la industria aseguradora colombiana contó con la participación de 43 entidades en el mercado, 19 compañías de seguros de vida y 24 de seguros generales⁵.

Se encuentra que 18 compañías emiten el 80% de las primas de la industria, 8 de ellas de seguros de vida y 10 de seguros generales.

⁵ FASECOLDA. Dirección de Estudios Económicos. Industria Aseguradora Colombiana. Resultados 2010 y perspectivas 2011. Marzo de 2011.

Gráfica 14. Primas emitidas por compañía y participación de mercado



Fuente: Fasecolda

Gráfica 15. Principales ramos de seguros

PRINCIPALES RAMOS DE SEGUROS

SEGUROS DE DAÑOS	SEGUROS DE VIDA	SEGURIDAD SOCIAL
Automóviles	Vida grupo y colectivo	Pensiones Ley 100
Crédito	Accidentes personales	Riesgos Profesionales
Cumplimiento	Educativo	Seguros Previsionales
Incendio y Lucro Cesante	Exequias	
Ingeniería	Salud	
Manejo	Vida individual	
Responsabilidad Civil	Otros	
SOAT		
Terremoto		
Transporte		
Otros		

Fuente: Fasecolda

Durante el 2010 las primas de la industria de seguros registraron un crecimiento real de 4 puntos porcentuales, llegando así a los 12.3 billones de primas emitidas. Si bien, esto es similar al crecimiento proyectado de la economía colombiana para este periodo, éste es inferior al crecimiento promedio de la industria de los últimos 10 años (7%). el ramo de vida fue el más dinámico recuperándose de la desaceleración que sufrió en 2009, resultado de la producción negativa registrada en las pensiones voluntarias y la disminución en la conmutación pensional. Así para 2010 con una producción positiva en las pensiones voluntarias y un repunte en el crecimiento de los seguros de vida grupo, el ramo de vida registró un crecimiento del 9%.

Por su parte, los ramos de daños registraron una pequeña desaceleración en su crecimiento, pasando del 8% al 6%. De manera similar al año pasado, en 2010 el crecimiento de los ramos de daños estuvo dado principalmente por el comportamiento de los ramos de Automóviles y SOAT, los cuales registraron crecimientos reales del 5% y 8%, contribuyendo así, con la mitad del crecimiento del ramo.

Finalmente los seguros relacionados a la seguridad social continuaron con la desaceleración en su crecimiento registrada desde el 2009 y presentaron por primera vez en la historia del ramo un crecimiento real negativo del 6%. Esto se debió en gran parte a la desaceleración en las pensiones, que decrecieron 30% en términos reales.

2.2.6 Ramos de VIDA. Las primas del ramo de vida, sin tener en cuenta los ramos de seguridad social, registraron un crecimiento real de 9%, con seguridad social el crecimiento fue de 1.7%. Bajo el contexto internacional y teniendo en cuenta las estimaciones de la Swiss Re, esto ubicó a Colombia por debajo de los pronósticos de crecimiento del mundo (4.4%), de las economías emergentes (16.7%) y de Latinoamérica (8%).

Gráfica 16. Primas emitidas Seguros de Vida



Fuente:Fasecolda

2.2.7 Ramos de daños. Las primas de daños registraron un crecimiento de 6.3%, es decir 0.7 puntos porcentuales por encima del crecimiento promedio de los últimos 10 años. Por ciudades el comportamiento fue similar al observado en 2009, las tres principales ciudades fueron Bogotá (55%), Medellín (17%) y Cali (9%).

Gráfica 17. Primas emitidas Seguros de Daños



Fuente:Fasecolda

Ahora bien, por ramos de daños los seguros que más contribuyeron al crecimiento del sector fueron autos y SOAT con crecimientos del 4.8% y 8%, motivados por el crecimiento del 37% en las ventas de vehículos. Vale la pena destacar el crecimiento registrado en los ramos de responsabilidad civil los cuales crecieron 12% y contribuyeron 0.9% al crecimiento total del ramo de daños. Finalmente y

como lo indica la tabla los dos únicos ramos que registraron decrecimiento fueron transporte y seguros de crédito, lo que se explica en gran parte por el deterioro en las relaciones comerciales con Venezuela y las menores exportaciones de bienes no tradicionales pertenecientes al sector industrial.

2.2.7.1 Año 2011. El total de primas emitidas por las compañías de seguros en Colombia tuvo un crecimiento del 14.86%, dinámica apenas obvia por el desempeño obtenido en la anualidad anterior donde tan sólo se creció en un 7%. A su vez la industria de Seguros Generales creció en el año 2011 en un 14.26% llegando a un monto total de primas cercano a los 7.7 billones de pesos.

El año 2011 tuvo un mejor avance en términos de penetración del seguro al obtener crecimientos superiores al PIB pero su desarrollo en términos de remuneración al capital se vio deteriorado por circunstancias estructurales del mercado financiero.

En el siguiente gráfico se detalla la emisión de primas de las compañías de seguros de vida. A diciembre de 2011 la emisión había alcanzado un acumulado de 6,39 billones de pesos. Entre enero de 2009 y diciembre de 2011 se registró un aumento de 56% en la emisión.

Gráfica 18. Primas emitidas (Millones)



Fuente: Fasecolda

El aumento de las primas del ramo de riesgos profesionales se muestra en el siguiente gráfico. Entre enero de 2009 y noviembre de 2011 se ha registrado un crecimiento sostenido (53%) de la emisión de este ramo, hasta alcanzar \$157 mil millones de pesos en ese último mes.

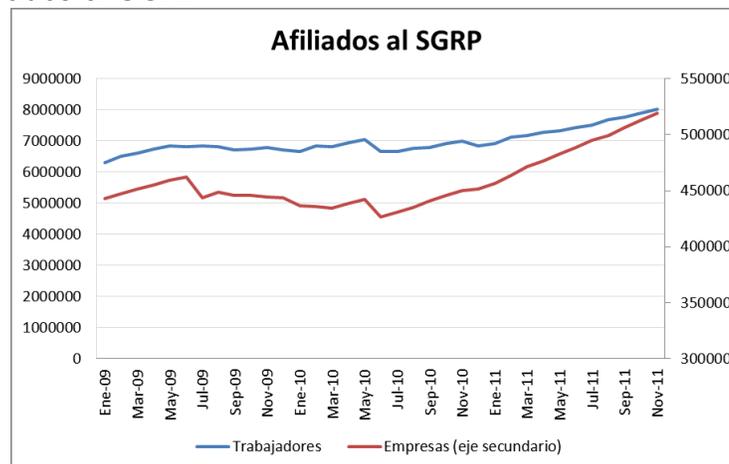
Gráfica 19. Riesgos Profesionales - Primas emitidas (Millones)



Fuente: Fasecolda

Este crecimiento se ve igualmente reflejado en las cifras de empresas y empleados afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales, que se muestran en el siguiente gráfico. El número de trabajadores afiliados al SGRP llegó a los 8 millones en noviembre de 2011, mientras que el de empresas alcanzó 518,795.

Gráfica 20. Afiliados al SGRP



Fuente: Fasecolda

El total de primas emitidas por las compañías de seguros en Colombia tuvo un crecimiento del 14.86%, dinámica apenas obvia por el desempeño obtenido en la anualidad anterior donde tan sólo se creció en un 7%. A su vez la industria de Seguros Generales creció en el año 2011 en un 14.26% llegando a un monto total de primas cercano a los 7.7 billones de pesos.

El año 2011 tuvo un mejor avance en términos de penetración del seguro al obtener crecimientos superiores al PIB pero su desarrollo en términos de remuneración al capital se vio deteriorado por circunstancias estructurales del mercado financiero.

2.2.8 Marco legal aseguradoras e intermediarios de seguros.

La actividad aseguradora en Colombia jurídicamente se encuentra regulada por:

- El Código de Comercio - Libro Cuarto, Título V - del Contrato de Seguro
- El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF)
- Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria de Colombia.
- Circular Externa 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria de Colombia

2.2.8.1 Autoridad de supervisión de las entidades aseguradoras. La autoridad de supervisión de la actividad aseguradora en Colombia es la Superintendencia Bancaria de Colombia, que es un organismo de carácter técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen la actividad financiera y aseguradora en Colombia. (Ver artículo 325, numeral 1º EOSF).

2.2.8.2 Restricción para desarrollar la actividad aseguradora en Colombia. La Constitución Nacional establece que la actividad aseguradora en Colombia es de interés público razón por la cual solo puede ser ejercida en el país previa autorización del Estado. (Ver artículo 335 C.N.)

Por ello, cualquier persona que desee desarrollar el negocio de los seguros o reaseguros en Colombia debe contar con la autorización previa de la Superintendencia Bancaria de Colombia. (Ver artículos 39 y 108, numeral 3º EOSF). Para desarrollar la actividad aseguradora en Colombia debe constituirse en el país una entidad bajo la forma de sociedad anónima mercantil o asociación cooperativa, una vez obtenida la autorización expresa de la Superintendencia Bancaria de Colombia.

Esto significa que las entidades aseguradoras extranjeras no pueden operar ni contratar directamente seguros en Colombia. Para ello deben constituir una entidad filial en el país de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución y la ley.

2.2.8.3 Restricción para contratar seguros en el extranjero. Cuando se tomen seguros sobre los barcos, aeronaves y vehículos matriculados en el país y los bienes situados en territorio colombiano, éstos deben contratarse con compañías legalmente establecidas en Colombia o con entidades aseguradoras del exterior previa autorización que, por razones de interés general, imparta la Superintendencia Bancaria. Al mismo principio está sujeto el aseguramiento de los residentes en el país, en cuanto a sus personas o sus responsabilidades, salvo que se encuentren en viaje internacional y sólo por el período de Pólizas.

La aprobación previa de pólizas y tarifas por parte de la Superintendencia Bancaria sólo es necesaria cuando se trata de la autorización inicial a una entidad aseguradora o de la correspondiente para la explotación de un nuevo ramo. (Ver artículo 184, numeral 1º EOSF).

2.2.8.4 Depósito de pólizas. Las entidades aseguradoras deben radicar en la Superintendencia Bancaria el modelo de las pólizas con sus anexos que ofrecen habitualmente al público con antelación a la fecha prevista para iniciar su utilización. Igualmente, cuando se efectúan modificaciones a dichos modelos se debe enviar un ejemplar completo.

La Superintendencia Bancaria deposita de manera ordenada por entidad y ramo y en orden cronológico, los modelos pólizas y anexos que se remiten. (Ver numeral 1.2.3.1 Capítulo Segundo, Título VI de la Circular Externa 007 de 1996).

- *Financiación de Primas y Provisión de Cartera.* Las entidades aseguradoras pueden financiar el pago de las primas de los contratos de seguros que expidan, con sujeción a las siguientes condiciones siempre que no exceda del setenta por ciento (70%) del valor total de la prima a cargo del tomador y sin sobrepasar los límites individuales de endeudamiento previstos en el Decreto 2360 de 1993. Los recursos con los cuales se financia el pago de primas deben provenir del patrimonio y demás fondos que no correspondan a las reservas técnicas. Los mecanismos de financiación previstos no pueden ser aplicados a las primas correspondientes a los contratos de seguros cuya forma de pago a través de esta modalidad no fue previamente pactada. (Ver numeral 3º, artículo 183 EOSF y numeral 1.5., Capítulo Segundo, Título VI de la Circular Externa 007 de 1996).

Cuando la prima haya sido cancelada mediante el sistema de financiación, estos créditos se asimilan a créditos de consumo y, en consecuencia, se deben calificar

en función de los criterios establecidos para dicha categoría de créditos en el Capítulo II de la Circular Externa 100 de 1995.

- *Agencia de Seguros.* El artículo 41 del Decreto 663 de 1993, dispone:

1) *“Definición. Son agentes colocadores de pólizas de seguros y de títulos de capitalización las personas naturales que promuevan la celebración de contratos de seguro y de capitalización y la renovación de los mismos en relación con una o varias compañías de seguros o sociedades de capitalización.*

2) *Alcances de la representación de la agencia. La agencia representa a una o varias compañías de seguros en un determinado territorio, con las facultades mínimas señaladas en este capítulo.*

3) *Dirección. Las agencias de seguros solamente podrán ser dirigidas por personas naturales y por sociedades de comercio colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada, conforme a las normas mercantiles vigentes sobre la materia.*

4) *Entidades asimiladas a sociedades corredoras de seguros. Se asimilan a las sociedades corredoras de seguros aquellas agencias colocadoras de seguros y de títulos de capitalización que durante el ejercicio anual inmediatamente anterior hubiesen causado, a título de comisiones, una suma igual o superior a ochocientos (800) salarios mínimos mensuales legales vigentes a la fecha del respectivo corte y, en tal virtud, la Superintendencia Bancaria tendrá respecto de ellas las mismas facultades que prevé el numeral 2. Del artículo 40 del presente Estatuto en relación con las sociedades corredoras de seguros”.*

El artículo 40 establece:

“Control y vigilancia. *De acuerdo con el artículo 1348 del Código de Comercio, las sociedades que se dediquen al corretaje de seguros estarán sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, (hoy Superintendencia Financiera y deberán tener un capital mínimo y una organización técnica y contable, con sujeción a las normas que dicte al efecto la misma Superintendencia”.*

De la normatividad transcrita se infiere, que la dirección de las Agencias de Seguros cuando recaiga en una persona jurídica, debe estar constituida como sociedad de colectiva, en comandita simple o de responsabilidad limitada, observando las disposiciones establecidas para el efecto en el Código de

Comercio.

En consecuencia para estos efectos, es posible acogerse a la nueva forma de constitución de la sociedades, a saber, constituirse mediante documento privado, observando para el efecto lo regulado para la empresa unipersonal en el Capítulo VIII de la Ley 222 de 1995, siempre y cuando la compañía presente uno de los dos requisitos establecidos en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, que son, una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes; sin embargo es de precisar que el parágrafo del artículo 22 de la tan nombrada ley 1014, excluye del beneficio de pluralidad de socios a las sociedades comanditas, así: *“Parágrafo. En todo caso, cuando se trate de Sociedades en Comandita se observará el requisito de pluralidad previsto en el artículo 323 del Código de Comercio.*

Por lo anterior tratándose de sociedades comanditas estas deben estar conformadas por las dos clases de socios, colectivo y comanditario. En este punto vale recordar, el Decreto 4463 del 15 de diciembre 2006, por medio del cual fue reglamentada la ley 1014 de 2006, normatividad que en los artículos quinto y sexto dispuso:

Artículo Quinto: En el evento en que una sociedad unipersonal o pluripersonal constituida conforme a lo establecido en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, supere los topes establecidos en materia de activos y trabajadores, deberá proceder a realizar la correspondiente reforma estatutaria mediante escritura pública que se inscribirá en el registro mercantil, adecuándose en su totalidad al régimen previsto para el tipo o clase de sociedad que corresponda.

Artículo Sexto: Cuando el socio en una sociedad unipersonal transfiera una parte de su participación, deberá adecuar la sociedad al número de socios requerido en el Código de Comercio para el tipo social escogido, utilizando para el efecto el mecanismo de la transformación, conforme lo disponen los artículos 167 a 171 del ordenamiento mercantil”.

Es de advertir que la ley 1014 de 2006, estableció que estos beneficios cobijaran a las sociedades que se constituyan a partir de su vigencia, la cual fue determinada en su promulgación, efectuada en el Diario Oficial número 46.164 del 27 de enero de 2006.

Así las cosas, las sociedades constituidas antes de la vigencia de la mencionada

ley debieron formarse con las solemnidades de los artículos del Código de Comercio, por usted mencionados, así:

El artículo 110 habla del contenido de la escritura de constitución de la sociedad, El artículo 111 alude al registro del instrumento público en la Cámara de Comercio y de los bienes inmuebles entregados como aporte en especie en la oficina de instrumentos públicos.

El artículo 112 dispone que mientras no se realice el registro correspondiente el contrato no será oponible a terceros así se haya realizado el pago de los aportes.

El artículo 113 da la posibilidad de otorgar escrituras públicas adicionales en el evento de haberse omitido alguno de los requisitos exigidos en el artículo 110, o haberse incluido alguna disposición contraria a la Ley.

Finalmente, es de precisar que la existencia de la sociedad, debe demostrarse mediante el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio del domicilio social, artículo 117 del Estatuto Mercantil.

2.3. COMISIONES

2.3.1 Comportamiento histórico. Como lo indica la siguiente gráfica las comisiones del ramo de vida como proporción a las primas devengadas, registraron una leve disminución en 2010; pasando de 17.6% en 2009 a 17.3% en 2010. Lo que se debió a las menores comisiones de los seguros de exequias y educativos. Es importante resaltar que en una serie histórica de 11 años las comisiones sobre las primas emitidas han mantenido un porcentaje muy similar.

Gráfica 21. Comisiones a Intermediarios Ramo de Vida



Fuente: Fasecolda

Las comisiones a intermediarios en los seguros de daños se mantuvieron en 12% con relación a las primas emitidas. Sin embargo, respecto a las devengadas la relación aumentó en 0.3 puntos porcentuales. En una serie histórica de 11 años las comisiones sobre las primas emitidas han mantenido un porcentaje casi lineal.

Gráfica 22. Comisiones a Intermediarios Ramo de Daños



Fuente: Fasecolda

Las comisiones a los intermediarios en el sector seguros son claras y normalmente oscilan entre márgenes muy pequeños. Por lo que el potencial es bastante grande para las agencias, dado que el margen de penetración de los seguros en Colombia tiene un camino de crecimiento amplio.

Durante los últimos años la industria aseguradora colombiana se ha consolidado como un sector económico sólido y, como se mostró anteriormente, las perspectivas económicas del país son favorables y se espera que durante los próximos años Colombia cuente con un crecimiento económico acelerado, lo que se vería reflejado en el nivel de primas del sector y por ende, en el aumento de las comisiones a los intermediarios. Esta coyuntura económica es el escenario propicio para que el sector asegurador nacional pueda desarrollarse en términos de penetración y densidad.

2.3.2 Pago de comisiones. Las comisiones se definen como los pagos que las compañías de seguros Realizan por la consecución de los negocios. En Colombia varían según el ramo de seguros y el intermediario (corredor o agente).

Según el artículo 1341 del Código de Comercio, salvo estipulación en contrario, la remuneración del corredor de seguros será pagada por el asegurador (a diferencia de lo que ocurre en los demás tipos de corretaje, en los que, salvo pacto en contrario, la remuneración es pagada por quienes celebran el contrato objeto de la intermediación, por partes iguales). Por esta razón y dado que, en la práctica comercial, nunca se efectúa acuerdo especial para relevar al asegurador de pagar la comisión del corredor o para convenir que ésta sea cancelada por ambas partes, debe precisarse entre quiénes se celebra el corretaje de seguros, y cuál es su relación con el contrato de seguro que constituye el objeto final de la intermediación.⁶ Por lo anterior, resulta importante que la agencia “Tu Seguro” establezca y firme los convenios con las compañías aseguradoras estando de acuerdo en las obligaciones que cada una de las partes asume dentro del acuerdo.

Para el intermediario, su gestión presupone un acuerdo previo de voluntades con cada uno de los protagonistas en el contrato de seguros, es decir, con el

⁶ Jurisprudencia financiera 2001. Intermediarios de seguros. Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo. Sección Tercera. C.P. Alíer E. Hernández Enríquez. Sentencia del 22 de marzo de 2001. Radicación 9840. <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/Jurisprudencia2001/intermediarios033.htm>

asegurador y el tomador. Así, la agencia deberá “prestar de un servicio profesional a trueque de una remuneración eventual y ‘los interesados’ la guarda de una conducta leal frente al ‘corredor’ a cambio del usufructo actual de su tarea de mediación y del usufructo eventual del seguro. Por aleatorio que sea dicho acuerdo, no deja de constituir la ‘regulación’ de ‘una relación jurídica patrimonial’ entre las personas a él vinculadas”⁷.

El acuerdo que hagan las partes mencionadas se mantendrá puntualmente durante toda la vigencia del seguro y adicionalmente entre el asegurador y la agencia la relación perdura hasta que alguna de las partes decida acabar con este.

2.3.3 Oportunidades del negocio según análisis del sector.

Oportunidades para este negocio:

- 1) La economía del país viene creciendo y si tomamos un escenario positivo frente a los desafíos económicos de la zona Euro y de EEUU, se tendrá un panorama muy positivo en los siguientes 5 años.
- 2) Cada vez hay más empleo en Colombia, lo que mejora el ingreso percapita de la población y su poder adquisitivo para adquirir vehículos, casas, entre otros.
- 3) La venta de seguros viene aumentando periódicamente. Se espera que para los próximos años continúe el incremento en la venta de estos productos.

Amenazas para negocios en próximos años:

- 1) Posible crisis económica mundial, por crisis en la Eurozona y en Estados Unidos.
- 2) Nuevos Competidores que llegan por la firma de los diferentes TLC

⁷ ibid

3. ANÁLISIS Y ESTUDIO DEL MERCADO ASEGURADOR COLOMBIANO E INTERMEDIACIÓN

3.1 DEMANDA

Los compradores de los productos y servicios que ofrecerá la agencia de seguros “Tu seguro” son todas aquellas personas naturales y jurídicas con necesidades de protección de riesgos y asesoría en las mejores alternativas disponibles en el mercado respaldado por las principales Aseguradoras a nivel nacional.

3.1.1. Segmentación de la demanda.

A) Personas Naturales: Para determinar la demanda total de seguros debemos analizarla desde dos determinantes:

- Perfil del comprador de seguros.
- El ingreso percapita.

Perfil: Según censo 2005 con proyección 2009 en Colombia hay 44.583.575 de personas naturales, sin embargo analizando su composición se debe comenzar a segmentar:

RANGOS ETAREOS	POBLACION
0-10 años	9,544,643
11- 20 años	8,848,703
21-30 años	7,765,167
31- 40 años	5,190,987
41 – 50 años	6,796,676
51 – 60 años	1,782,923
61 – 70 años	3,259,944
71 – 80 años	986,854
80 a más años	247,684
Total población	44,583,575

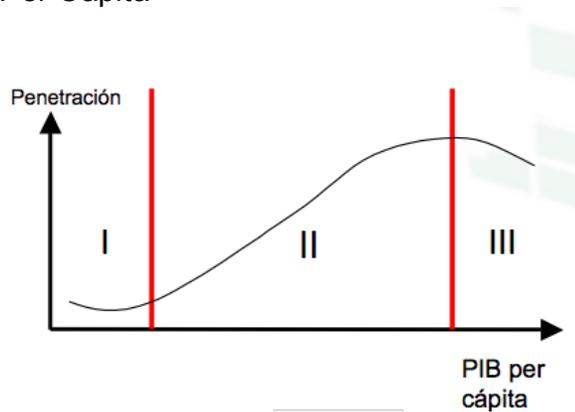
Fuente: Censo 2005 proyección 2009

La población que según edad puede adquirir un seguro es la mayor a 18 años, así mismo se debe tener en cuenta las políticas de suscripción de las aseguradoras las cuales no comercializan seguros de personas para los mayores de 60 años; según lo anterior, en persona natural la demanda total según edad en Colombia es de 21, 535,753.

- **Ingreso per cápita:**

- En la zona I, el bajo ingreso per cápita y las necesidades básicas insatisfechas, limitan la demanda por seguros.
- En la zona II, el ingreso es suficiente y se puede (y requiere) transferir riesgo a través de una mayor demanda de seguros.
- En la zona III, el ingreso disponible es tan alto que les permite tener activos que sustituyen a los seguros.

Gráfica 23. Ingreso Per Cápita



Fuente: Banco de la Republica

Según lo anterior se debe separar la población según estrato socioeconómico así:

Gráfica 24. Población según estrato Socioeconómico

RANGOS ETAREOS	POBLACION TOTAL	POBLACION ESTRATOS 3 A 6	POBLACION ESTRATOS 3 A 6 BOGOTA
21-30 años	7,765,167	4,250,652	1,992,348
31- 40 años	5,190,987	2,841,546	
41 – 50 años	6,796,676	3,720,500	
51 – 60 años	1,782,923	975,972	
Total población	21,535,753	11,788,670	

Fuente: Censo 2005 proyección 2009

La demanda total de personas naturales a las cuales podemos enfocar nuestra oferta es de 11, 788,670 colombianos. La Agencia de seguros comenzara su

operación de la ciudad de Bogotá por lo anterior la demanda en esta ciudad para estratos 3 a 6 es de 1, 992,348.

B) Personas jurídicas: dentro de personas jurídicas debemos estimar una demanda total según la cantidad de empresas constituidas a nivel país.

Gráfica 25. Empresas por Región

Región	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Cundinamarca+ Bogotá	178.680	20.357	3.704	3.103	205.844
Bogotá	172.144	20.263	3.689	3.094	199.190
Cundinamarca	6.536	94	15	9	6.654
Otros Departamentos	327.375	8.382	967	825	337.549
Total empresas país	506.055	28.739	4.671	3.928	543.393

Fuente: Cámara de Comercio

Se deben segmentar la totalidad de estas empresas ya que las Microempresas no son mercado objetivo para nuestra agencia ya que no tienen dentro de sus necesidades básicas la adquisición de seguros. Según lo anterior la demanda de personas jurídicas que serían clientes objetivo para nuestra agencia son: 37,338 empresas.

C) Automóviles: para encontrar la demanda total del producto de automóviles se tomaran como base las ventas de pólizas de automóviles históricas de Fasecolda.

Gráfica 26. Ventas de pólizas de Automóviles

AÑO HISTÓRICO	PRIMAS EMITIDAS	VEHICULOS ASEGURADOS	VEHICULOS EN COLOMBIA
2011	1.759.945.084	1,570,753	5,300,769

Fuente: Fasecolda

Para segmentar la demanda tomaremos la ciudad en la que iniciara operaciones la agencia, en Bogotá hay 677.150 vehículos.

D) Hogares: para encontrar la demanda total del producto de hogar se tomaran como base las ventas de pólizas de hogar históricas de Fasecolda.

Gráfica 27. Ventas de pólizas de Hogar

AÑO HISTORICO	PRIMAS EMITIDAS	PRIMA PROMEDIO POR UNIDAD	UNIDADES VENDIDAS
2011	84,340,519	877,000	96,169

Fuente:Fasecolda

3.1.2. Ubicación Geográfica de Compradores. Los compradores de la agencia de seguros están ubicados en el territorio nacional (Colombia), dado la legislación para venta de seguros:

Para iniciar operaciones la Agencia de seguros ofrecerá sus servicios en la ciudad de Bogotá.

Restricción para desarrollar la actividad aseguradora en Colombia: La Constitución Nacional establece que la actividad aseguradora en Colombia es de interés público razón por la cual solo puede ser ejercida en el país previa autorización del Estado. (Ver artículo 335 C.N.)

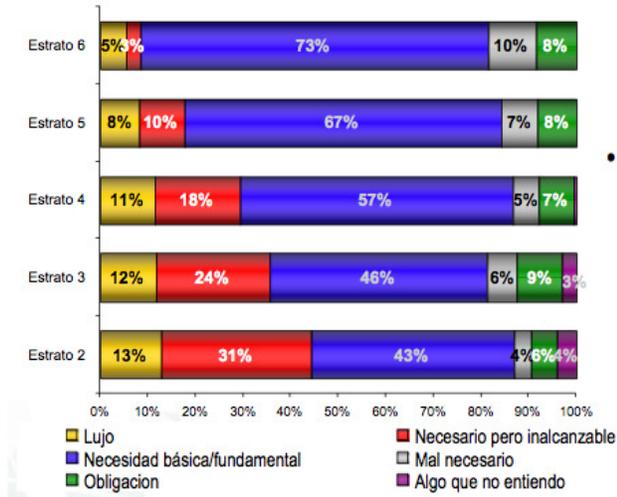
Por ello, cualquier persona que desee desarrollar el negocio de los seguros o reaseguros en Colombia debe contar con la autorización previa de la Superintendencia Bancaria de Colombia. (Ver artículos 39 y 108, numeral 3º EOSF). Para desarrollar la actividad aseguradora en Colombia debe constituirse en el país una entidad bajo la forma de sociedad anónima mercantil o asociación cooperativa, una vez obtenida la autorización expresa de la Superintendencia Bancaria de Colombia. Esto significa que las entidades aseguradoras extranjeras no pueden operar ni contratar directamente seguros en Colombia. Para ello deben constituir una entidad filial en el país de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución y la ley.

3.1.3 Expectativa frente al producto. Los compradores de seguros esperan del producto:

- Que los asesoren de acuerdo a sus necesidades de seguro.
- En el momento de un siniestro que la compañía de seguros responda por los costos de dicho siniestro.
- Que en el momento del siniestro la atención sea adecuada y oportuna.

Cabe aclarar que la percepción de los hogares frente a los seguros voluntarios se modifica según el estrato socioeconómico en el cual se encuentre, de esta percepción también dependerá la expectativa que se tenga y la inversión que se haya realizado en el momento de adquirir un producto.

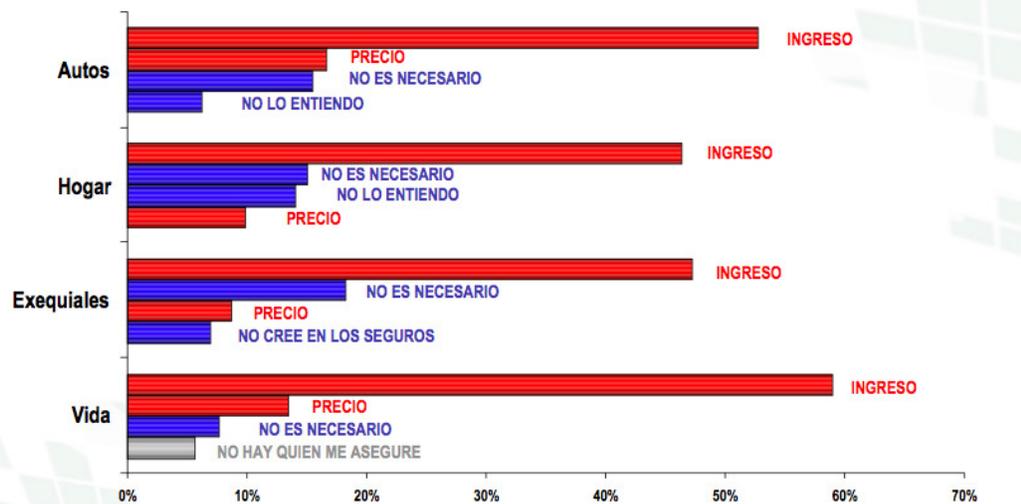
Gráfica 28. Seguros voluntarios según estrato socioeconómico



Fuente: Fasecolda

- Que el precio sea moderado, ya que tal como se observa en el siguiente gráfico la principal razón por la que los colombianos no tienen seguros es el ingreso.

Gráfica 29. Seguros voluntarios según ramo

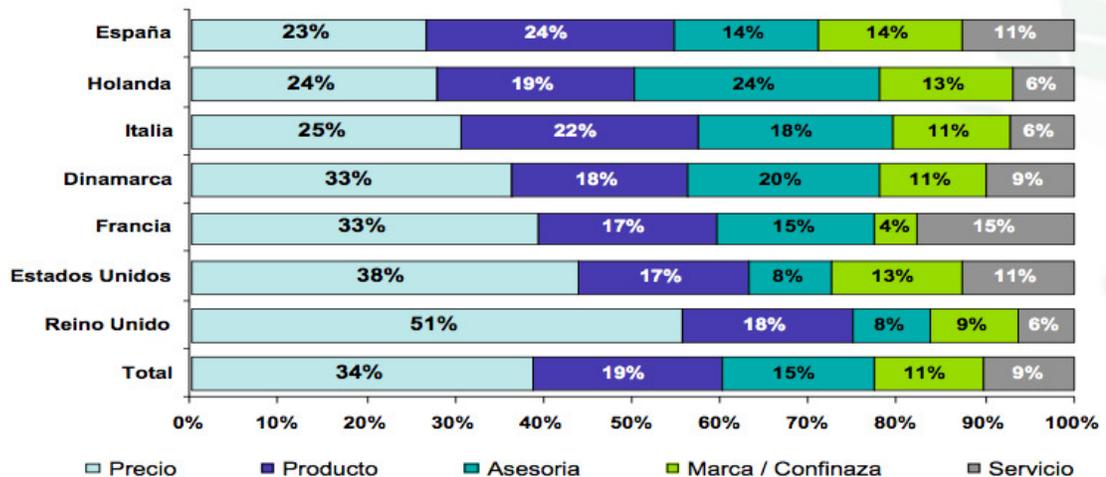


Fuente: Fasecolda

- Que el producto les brinde confianza y en el momento de la venta una buena asesoría con respecto a sus necesidades, como podemos observar en el

siguiente grafico los principales factores que impiden la penetración de los seguros en el mundo son:

Gráfica 30. Factores que impiden la penetración de los seguros en el mundo



Fuente: Fasecolda

3.1.4. Conclusiones. En conclusión el tamaño de la demanda de seguros en Colombia para nuestra agencia de seguros según segmento es de:

- Personas naturales: 1,992,348
- Personas jurídicas: 543,393
- Hogares: 96,169
- Automóviles: 677.150

El sector de seguros ha establecido una tasa de crecimiento para el 2019 del 15% si esto se cumple la penetración en Colombia será del 3% en el 2015.

Si en el país se presentan mejoras en cuanto al ingreso, la educación y el sistema financiero podrían contribuir considerablemente al incremento de la penetración de los seguros en la población Colombiana.

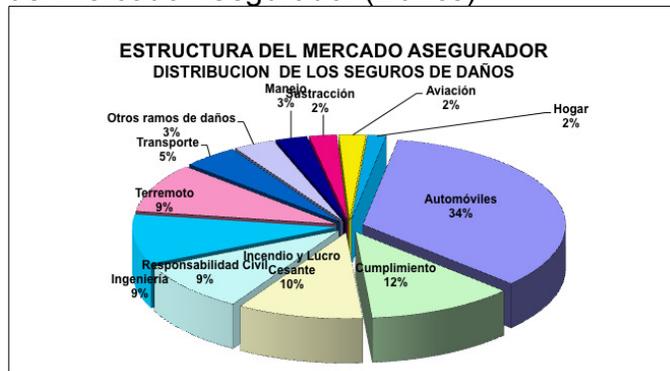
Para lograr un mayor crecimiento en la venta de seguros es necesario trabajar en la cultura del seguro en Colombia.

3.2 OFERTA

Los productos que adquieren los colombianos con referencia a seguros son:

- Seguros generales:
 - Autos
 - Incendio y lucro cesante
 - Terremoto
 - Ingeniería
 - Cumplimiento
 - Responsabilidad civil
 - Transporte
 - Manejo
 - Sustracción
 - Aviación
 - Desempleo
 - Hogar

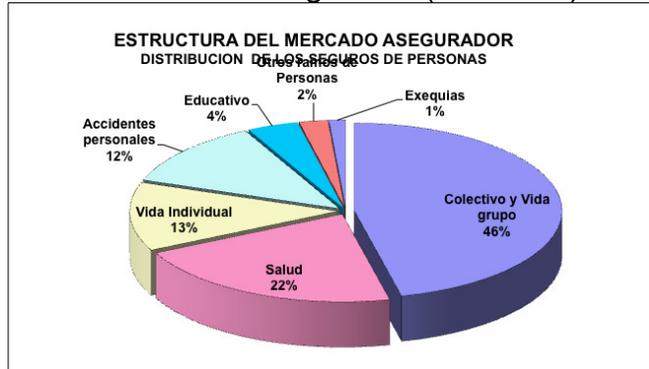
Gráfica 31. Estructura del mercado Asegurador (Daños)



Fuente: Fasecolda

- Seguros de personas
 - Salud
 - Vida Grupo
 - Vida individual
 - Accidentes personales
 - Educativo
 - Exequias

Gráfica 32. Estructura del mercado Asegurador (Personas)

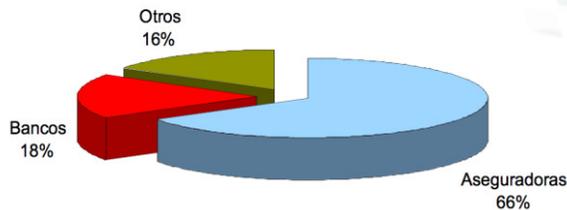


Fuente: Fasecolda

3.2.1. Canales de Distribución. Los colombianos utilizan los siguientes medios para la compra de seguros:

- Banca seguros – affinity.
- Intermediarios de seguros.
- Agencias de seguro.
- Corredores de seguros.
- Internet.

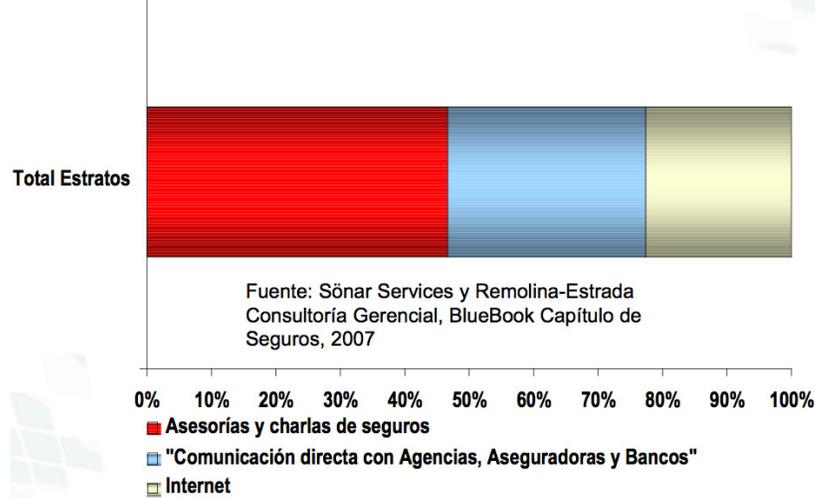
Gráfica 33. Medios para la compra de seguros en Colombia



Fuente: Fasecolda

Pero según estudio realizado en mayo 2007 por Fasecolda los colombianos preferirían los siguientes canales para conocer sobre seguros:

Gráfica 34. Preferencia de los Colombianos sobre los canales



Fuente: Fasecolda

3.2.2. Datos históricos de ventas por ramo.

Gráfica 35. SOAT Unidades vendidas.



Cámara de SOAT

[Volver al menú principal](#)

CÁMARA TÉCNICA SOAT - FASECOLDA
NÚMERO DE PÓLIZAS EXPEDIDAS POR TIPO DE VEHÍCULO
VALORES ANUALES DESDE 1993

Última actualización: 02-ene-2011 8:38:56 a.m.

FECHA	TIPOS DE VEHICULOS									
	MOTOS	CAMPERO-CAMIONETA	CARGA O MIXTO	OFICIAL ESPECIAL	AUTO FAMILIAR	6 O MAS PASAJEROS	AUTOS DE NEGOCIOS	BUS-BUSETA	INTERMUNICIPAL	TOTAL
31-dic-93	27.540	84.658	46.550	3.568	229.971	2.771	17.858	3.890	3.407	420.213
31-dic-94	98.365	142.658	87.637	1.738	299.938	7.303	29.779	17.008	4.632	689.058
31-dic-95	173.514	160.078	84.895	3.259	337.244	6.458	32.424	16.667	2.495	817.034
31-dic-96	167.464	152.876	77.527	2.146	320.120	2.635	27.534	15.419	2.100	767.821
31-dic-97	221.383	139.760	69.603	2.326	306.968	3.180	24.501	12.915	1.999	782.635
31-dic-98	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
31-dic-99	362.871	289.349	189.185	16.007	694.754	15.327	150.228	39.544	11.456	1.768.721
31-dic-00	388.287	338.543	225.151	17.117	834.863	15.161	179.785	44.834	17.981	2.061.723
31-dic-01	376.657	344.516	238.572	14.973	891.208	19.546	190.767	47.124	19.502	2.142.865
31-dic-02	465.608	358.325	254.784	12.346	955.761	15.923	204.594	47.085	25.461	2.339.888
31-dic-03	563.022	388.148	281.066	13.536	1.048.579	15.477	208.600	47.262	33.606	2.599.296
31-dic-04	749.868	386.588	290.181	17.272	1.069.173	14.430	205.069	45.028	37.328	2.814.937
31-dic-05	968.290	421.889	295.190	10.081	1.143.740	16.269	197.774	56.067	41.974	3.151.274
31-dic-06	1.317.192	481.374	296.830	11.233	1.244.798	17.138	198.165	61.308	47.406	3.675.444
31-dic-07	1.610.394	530.976	314.999	11.854	1.344.117	16.973	203.105	60.661	52.502	4.145.580
31-dic-08	1.794.347	557.766	324.794	10.589	1.424.329	21.378	205.710	60.785	56.080	4.455.780
31-dic-09	1.886.890	568.739	325.649	10.859	1.508.914	35.046	205.879	59.502	63.177	4.664.655
31-dic-10	2.065.513	588.173	338.818	10.882	1.622.457	61.322	207.801	57.885	74.615	5.027.466
31-dic-11	2.313.816	624.218	371.081	10.159	1.773.329	82.622	209.293	55.622	87.774	5.527.913

Fuente: Fasecolda

Gráfica 36. SOAT Primas emitidas por aseguradoras.



Cámara de SOAT

Volver al menú principal

CÁMARA TÉCNICA SOAT - FASECOLDA
PRIMAS EMITIDAS NETAS (77%) POR COMPAÑÍA EN MILES DE PESOS CORRIENTES
VALORES ANUALES DESDE 1988

Última actualización: 16-sep-2011 4:43:44 p.m.

AÑO	COMPAÑÍAS AUTORIZADAS PARA EMITIR SOAT								
	Colpatria	Estado	La Previsora	Liberty	Mundial	QBE	Suramericana	Otras	TOTAL
1988	285.639	269.393	406.130	1.160.168	23.752	54.380	1.029.475	7.300.919	10.529.856
1989	236.136	195.533	437.321	1.160.083	18.024	30.561	1.040.030	7.613.370	10.731.056
1990	224.216	276.917	727.859	1.551.321	24.856	28.562	1.206.979	10.367.019	14.407.729
1991	125.243	865.140	2.978.580	2.210.418	79.793	18.826	661.202	12.141.670	19.100.871
1992		1.912.114	7.690.002	3.051.412	202.287	461		14.295.138	27.151.414
1993		3.668.307	10.532.134	5.397.169	366.242	6.813		18.041.090	38.011.755
1994		11.416.090	11.105.024	9.047.202	769.190	10.355	68	15.673.169	48.021.098
1995		16.152.681	9.330.259	14.593.922	1.155.904	20.566	101.917	20.742.796	62.098.046
1996	932.870	21.820.017	9.393.717	16.165.609	2.365.599	38.584	600.389	22.442.126	73.758.911
1997	3.371.738	28.746.783	11.604.621	16.716.327	3.225.502	82.824	1.161.587	30.463.917	95.373.300
1998	3.871.927	38.534.804	18.215.882	14.800.756	3.915.200	116.654	3.967.057	35.455.500	118.877.779
1999	8.498.559	49.348.328	17.422.766	7.216.375	3.663.947	251.391	12.760.594	27.942.163	127.104.123
2000	18.461.408	62.298.843	17.451.879	8.758.156	6.037.869	319.771	21.798.429	28.008.389	163.134.744
2001	12.799.266	84.296.056	20.452.737	11.891.998	9.338.332	695.851	27.678.976	25.769.082	192.922.298
2002	13.667.424	103.950.389	22.639.183	15.993.593	11.753.283	592.598	31.799.365	24.166.396	224.562.231
2003	26.070.916	114.503.305	36.025.501	18.471.486	12.167.739	472.918	32.474.126	11.700.953	251.886.945
2004	13.064.823	130.249.087	57.737.769	21.082.715	14.897.761	8.579.831	48.272.091	925	293.885.003
2005	5.560.358	152.803.840	53.405.540	28.492.314	22.464.987	29.901.998	60.354.616	255	352.983.908
2006	8.098.108	149.756.187	64.486.498	38.370.197	36.876.427	70.222.348	65.830.207	0	433.639.972
2007	15.667.660	144.650.390	66.546.431	47.349.755	51.866.388	118.503.480	70.825.977	0	515.410.080
2008	30.848.400	146.711.959	62.533.373	61.589.230	59.427.188	172.881.770	84.750.386	0	618.742.306
2009	32.571.598	160.362.216	60.452.970	70.549.551	62.355.991	226.737.784	93.667.294	0	706.697.404
2010	60.265.861	171.167.532	69.521.435	77.511.731	67.361.065	234.950.744	107.704.642	0	788.483.010

Fuente: Fasecolda

Gráfica 37. Automóviles.



Cámara de Automóviles

RAMO DE AUTOMÓVILES

ENCUESTA MENSUAL COMPARATIVA DE PRODUCCIÓN Y SINIESTROS

DATOS ACUMULADOS A DICIEMBRE 2010 Y 2011

COMPAÑÍA	2010			2011			VARIACIÓN 2010/2011		
	VEHÍCULOS ASEGURADOS	PRIMAS EMITIDAS	PRIMAS DEVENGADAS	VEHÍCULOS ASEGURADOS	PRIMAS EMITIDAS	PRIMAS DEVENGADAS	VEHÍCULOS ASEGURADOS	PRIMAS EMITIDAS	PRIMAS DEVENGADAS
ALFA									
BBVA	6.134	7.203.405	10.026.017	3.529	5.947.225	5.091.664	-42,5%	-17,4%	-49,2%
BOLIVAR	112.248	129.686.771	124.336.306	126.407	133.140.524	129.042.097	12,6%	2,7%	3,8%
CHARTIS	9.150	8.074.856	8.891.439	9.124	6.886.823	7.219.515	-0,3%	-14,7%	-18,8%
CHUBB	1.883	4.363.829	787.546	2.464	6.071.416	1.027.090	30,9%	39,1%	30,4%
COLPATRIA	38.972	39.148.245	36.272.764	68.874	62.530.453	52.090.933	76,7%	59,7%	43,6%
COLSEGUROS	236.488	271.812.340	260.354.567	279.398	282.974.863	278.110.859	18,1%	4,1%	6,8%
EQUIDAD	62.478	54.397.310	43.267.850	79.282	58.324.486	46.364.236	26,9%	7,2%	7,2%
ESTADO	34.815	55.831.363	42.767.331	41.962	66.259.890	50.500.078	20,5%	18,7%	18,1%
GENERALI	54.754	49.590.521	41.912.771	66.445	60.133.849	57.772.983	21,4%	21,3%	37,8%
LIBERTY	229.013	262.211.085	234.580.621	235.118	283.295.028	246.547.364	2,7%	8,0%	5,1%
MAPFRE	108.049	113.604.741	118.975.585	144.294	131.694.559	121.108.136	33,5%	15,9%	1,8%
PREVISORA	115.781	116.428.871	106.740.890	82.129	116.871.549	124.308.937	-29,1%	0,4%	16,5%
QBE	11.844	15.317.184	15.239.384	14.212	10.444.574	10.281.157	20,0%	-31,8%	-32,5%
RSA	61.771	85.011.010	82.438.504	83.497	95.344.054	90.376.774	35,2%	12,2%	9,6%
SOLIDARIA	141.058	107.061.582	85.790.997	153.121	123.464.689	100.335.810	8,6%	15,3%	17,0%
SURAMERICANA	346.315	440.201.971	397.784.452	406.542	506.432.620	463.805.651	17,4%	15,0%	16,6%
TOTALES ESTIMADOS	1.570.753	1.759.945.084	1.610.167.024	1.796.398	1.949.816.603	1.783.983.284	14,37%	10,79%	10,79%

El valor de primas emitidas y devengadas se muestra en miles de pesos

Fuente: Fasecolda

Tabla 3. Ramos de personas.

TOTAL VIDA Y PERSONAS Ago-2011

Ramo	Primas Emitidas	
	ago-10	ago-11
VIDA GRUPO	956.356	1.111.820
SALUD	419.056	482.949
ACCIDENTES PERSONALES	261.227	309.886
VIDA INDIVIDUAL	267.362	308.600
EDUCATIVO	77.513	92.218
EXEQUIAS	35.711	31.803
ALTO COSTO	24.880	31.544
PENSIONES VOLUNTARIAS	17.482	28.025
CONMUTACIÓN PENSIONAL	5.003	1.918
Total general	2.064.591	2.398.764

Fuente: Fasecolda

Tabla 4. Cumplimiento.

Año	Periodo	PRIMAS EMITIDAS
2010	ene-10	53.673.371
	feb-10	96.570.535
	mar-10	138.102.300
	abr-10	178.607.180
	may-10	222.107.900
	jun-10	266.708.880
	jul-10	317.862.490
	ago-10	367.678.650
	sep-10	424.590.590
	oct-10	464.372.760
	nov-10	515.179.930
	dic-10	596.374.100
2011	ene-11	50.090.650
	feb-11	98.563.400
	mar-11	151.654.250
	abr-11	196.996.510
	may-11	254.337.920
	jun-11	309.348.100
	jul-11	360.610.930
	ago-11	413.917.830
	sep-11	
	oct-11	
	nov-11	
	dic-11	

Fuente: Fasecolda

Tabla 5. Hogar.

Trimestre	PRIMAS EMITIDAS
2011 Trim 4	84.340.519,51
2011 Trim 3	62.692.894,76
2011 Trim 2	41.588.963,08
2011 Trim 1	19.225.279,42
2010 Trim 4	74.158.154,43
2010 Trim 3	53.062.891,32
2010 Trim 2	34.471.632,77
2010 Trim 1	15.549.380,38
2009 Trim 4	62.232.936,80
2009 Trim 3	45.844.181,58
2009 Trim 2	29.194.130,98
2009 Trim 1	14.341.996,05

Fuente: Fasecolda

Tabla 6. Incendio y terremoto

Trimestre	Primas Emitidas
2011 Trim 4	525.779.342,67
2011 Trim 3	363.052.792,11
2011 Trim 2	232.994.059,14
2011 Trim 1	103.740.706,15
2010 Trim 4	480.613.128,69
2010 Trim 3	329.898.285,08
2010 Trim 2	208.891.614,27
2010 Trim 1	89.207.088,28
2009 Trim 4	418.552.719,03
2009 Trim 3	303.751.003,52
2009 Trim 2	208.427.417,41
2009 Trim 1	95.433.959,71

Fuente: Fasecolda

3.2.3. Frecuencia de compra.

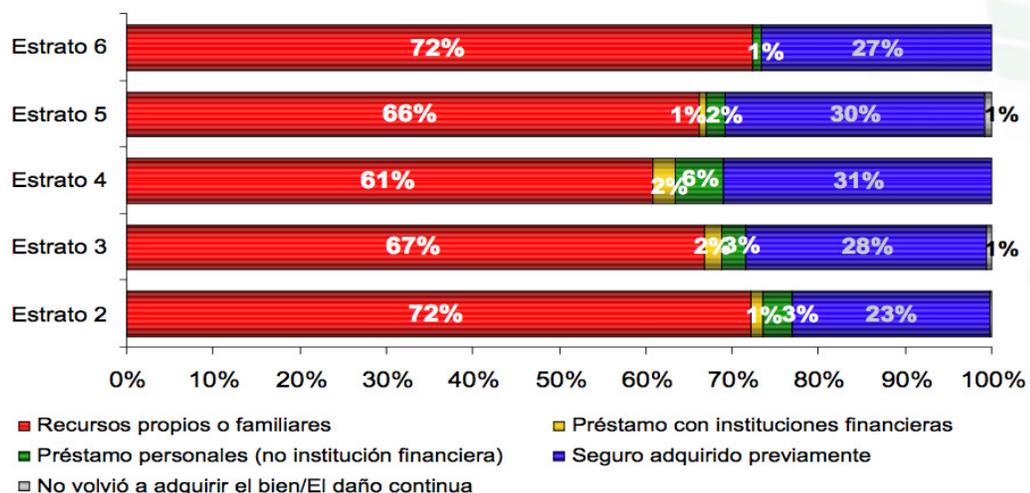
Tabla 7. Frecuencia de compra.

RAMO	FRECUENCIA DE COMPRA
SALUD	ANUAL
VIDA INDIVIDUAL	VITALICIO
VIDA GRUPO	ANUAL
AUTOS	ANUAL
CUMPLIMIENTO	UNICA VEZ
HOGAR	ANUAL
TODO RIESGO	ANUAL
MAQUINARIA Y EQUIPO	ANUAL
PYMES	ANUAL
RCE	UNICA VEZ
TRANSPORTES	ANUAL

Fuente: Fasecolda

3.2.4 Productos Sustitutos. En Colombia los seguros no son sustituidos por ningún producto, se observa que la población al momento de un siniestro que no está cubierto por un seguro lo atiende de diferentes maneras:

Gráfica 38. Fuente de los siniestros.



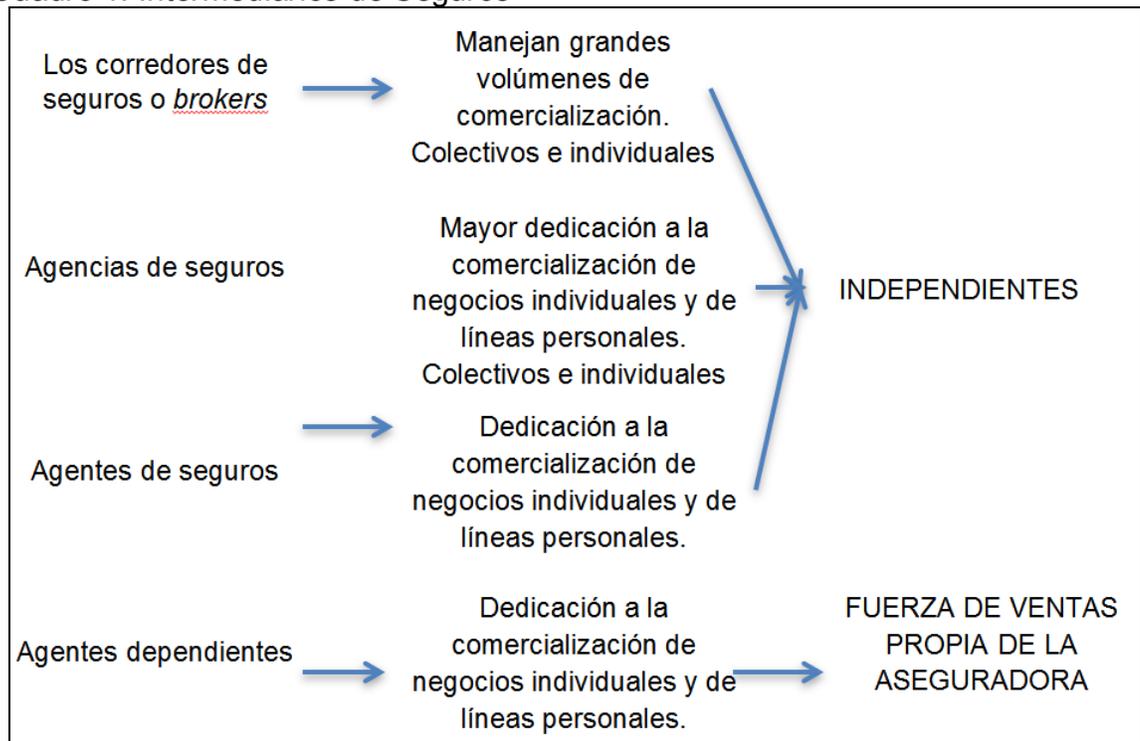
Fuente: Fasecolda

Esta manera de atender sus siniestros puede ser muy onerosa ya que una enfermedad o evento puede llegar a ser muy elevada, cuando se compra un seguro lo que se está asegurando es la reposición o atención de el mismo sin conocer la cuantía.

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.3.1. Intermediarios de seguros. En el mercado asegurador Colombiano existen diferentes canales de distribución llamados intermediarios de seguros para la colocación de seguros, entre los cuales se destacan:

Cuadro 1. Intermediarios de Seguros



Fuente: Fasecolda

Las comisiones son la principal forma por la cual los intermediarios de seguros son remunerados. Esta remuneración encuentra tres principales razones por las cuales la función de los intermediarios es vital para el correcto funcionamiento del mercado de seguros y por lo tanto debe ser retribuida económicamente:

- 1) Los intermediarios de seguros tienen mayor conocimiento de los asegurados, y por lo tanto realizan una mejor suscripción del riesgo. Adicionalmente, los compradores de seguros se benefician de la experiencia de los intermediarios y su conocimiento sobre las compañías de seguros en términos de seriedad, productos, etc.
- 2) Debido a la estructura de pago por comisiones, se tienen incentivos para la exploración y creación de mercados para los seguros. En esta medida, las compañías de seguros no son quienes tienen que diseñar diferentes productos para su comercialización, sino que los intermediarios se encargan de ajustar las necesidades de los asegurados con las combinaciones de productos que ofrecen las compañías.
- 3) Los intermediarios disminuyen los costos mediante la centralización de la oferta y demanda de seguros. Los compradores no deben visitar todas las compañías de seguros con el fin de tomar una decisión de compra y las compañías de seguros disminuyen su inversión en mercadeo, debido a que la demanda de seguros está centralizada y no es necesaria una estrategia de búsqueda directa de clientes.

Según los tipos de intermediarios en Colombia existen constituidos los siguientes competidores:

Cuadro 2. 35 Corredores de seguros en Colombia.

CORREDORES DE SEGUROS
Bickenbach + Vieites S.A. Corredores de Seguros
Tecseguros S.A. Corredores de Seguros
Willis Colombia Corredores de Seguro S.A. - Willis
Proseguros - Corredores de Seguros S.A. -Proseguros-
Restrepo Henao S.A. Corredores de Seguros
Coraza S.A. Creaseguros Corredores y Asesores de Seguros Asociados
Delima Marsh S.A. Los Corredores de Seguros -Sigla Delima Marsh S.A.
"Aress" Corredores de Seguros S.A.
Jardine Lloyd Thompson, Valencia & Iragorri Corredores de Seguros S.A.
JLT RE Colombia Corredores Colombianos de Reaseguros S.A.
Aón Risk Services Colombia S.A. Corredores de Seguros -Aón Colombia S.A. Corredores de Seguros-
Unimos S.A. Corredores de Seguros
Corredores de Seguros Asociados S.A.
Wacolda S.A. Corredores de Seguros
Corredores de Seguros Centroseguros S.A.
Garcés Lloreda y Cía. S.A. Corredores de Seguros
Fortius S.A. Corredores de Seguros
Corredores de Seguros del Valle S.A.
Fonseca Sanclemente Corredores de Seguros S.A.
Productores de Seguros de Antioquia Anpro Seguros
Santiago Vélez & Asociados Corredores de Seguros S.A.
Helm Corredores de Seguros S.A.
Guianza S.A. Corredores de Seguros
Promotec S.A. Corredores de Seguros
Promotora Integral de Seguros, Prinse S.A., Corredores B.F.R. S.A. Sociedad Corredora de Seguros
Avia Corredores de Seguros S.A.
Sekuritas S.A. Corredores de Seguros y para todos los
Colamseg Corredores de Seguros S.A.
Innovadora de Seguros, Corredora de Seguros S.A.
Correcol, Corredores Colombianos de Seguros,
Crear Progreso S.A. Corredores de Seguros
Multinacional S.A. Corredores de Seguros -Multinacional-
Jargú S.A. Corredores de Seguros
COOMEVA Corredores de Seguros S.A.

Fuente: Fasecolda

Es complicado determinar el número de agencias y agentes de seguros porque es una cifra que está en constante cambio. No obstante, utilizando la información de algunas de las aseguradoras del país, se pudo determinar un valor aproximado:

- Agencias de seguros: 2.971
- Agentes de seguros: 7.929

3.3.2 Recursos de los intermediarios de seguros.

- Deuda
- Capital
- Recurso humano
- Edificaciones
- Tecnología

3.3.3 Ubicación de los competidores. La intermediación colombiana se encuentra ubicada a nivel nacional y los mecanismos más usuales para la venta de seguros son:

- Puerta a puerta
- Instalaciones propias

Los grandes corredores tienen un posicionamiento geográfico mayor y abarcan las principales plazas. Los intermediarios de menor tamaño no tienen esta condición y eligen zonas más específicas.

3.3.4 Distribución de los productos.

- Presencial
- Electrónica.

3.3.5. Operación de los competidores.

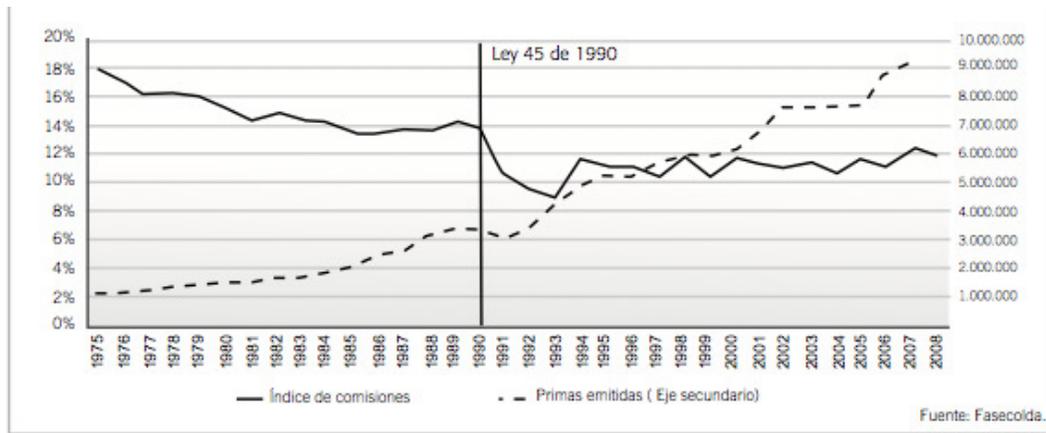
Cuadro 3. Operación de los competidores.

CLIENTE	ASEGURADORA
Venta de negocio nuevo	Mantenimiento de relación comercial
Renovación de póliza	Entrega de información y documentación
Seguimiento	Seguimiento del proceso de expedición y renovación
Atención de siniestros	Negociación de condiciones
Venta cruzada	Seguimiento del proceso de aviso de siniestro y proceso de pago

Fuente: Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

3.3.6. Precios de venta de los competidores. Los intermediarios son remunerados vía comisiones, las cuales pueden ser directas (proporción de la prima emitida) o contingentes (dependen del cumplimiento de un indicador como, por ejemplo, de retención o siniestralidad).

Gráfica 39. Índice de comisiones y primas emitidas histórico.

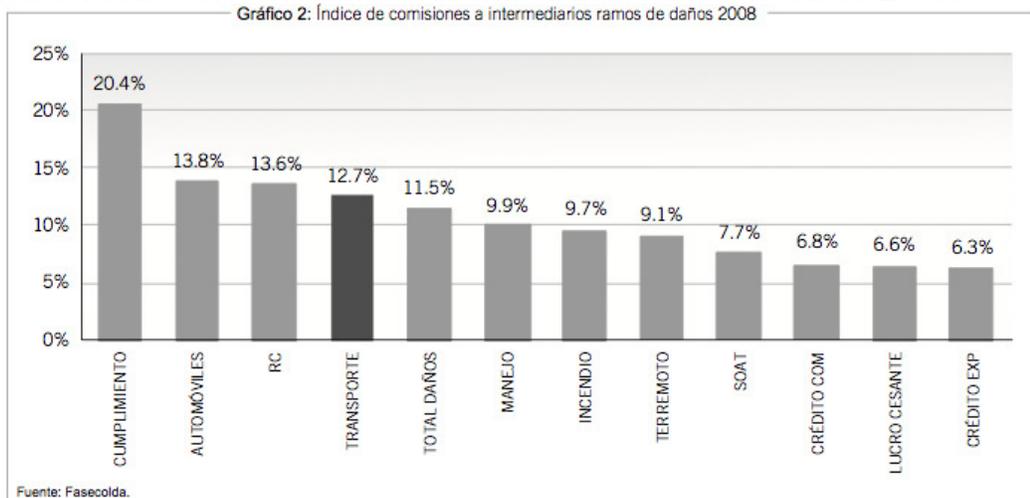


Fuente: Fasecolda

El índice de comisiones a intermediarios para Colombia muestra un comportamiento relativamente estable durante los últimos 15 años, el cual permanece en alrededor del 12%. Esto quiere decir que en el valor de la prima que se cobra al cliente se incluye este porcentaje para que la aseguradora pague a los intermediarios posteriormente

Ahora al examinar el índice de comisiones en ramos de seguros se observa una alta heterogeneidad entre los mismos.

Gráfica 40. Índice de comisiones a intermediarios ramos de daños 2008.



Fuente: Fasecolda

El ingreso para la intermediación de seguros está representado en las comisiones que obtienen de cada venta recaudada, para cada producto se maneja una comisión porcentual promedio de mercado. Sin embargo, existe la condición de competencia a través de estas comisiones ya que un agente puede ofrecer menor comisión y tener un precio al cliente más competitivo.

3.3.6. Conclusiones. Se observa una alta competencia en la intermediación de seguros, la oferta es de: 35 corredores de seguros, 2.971 agencias de seguros y 7.929 Agentes de seguros. No obstante, la diferenciación es el servicio y el valor agregado que proporcione cada intermediario a los clientes; por tal razón, “Tu Seguro” se encargará de suplir estas necesidades.

3.4. PROVEEDORES DEL SERVICIO

Toda póliza que un intermediario de seguros maneje debe ser emitida por una aseguradora legalmente constituida en Colombia, estas son:

Cuadro 4. Aseguradoras.

ASEGURADORA
ACE SEGUROS S.A.
CHARTIS S.A.
ALLIANZ S.A.
ALLIANZ SEGUROS DE VIDA S.A.
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA LTDA.
BBVA SEGUROS S.A.
CARDIF COLOMBIA SEGUROS GENERALES S.A.
COMPAÑIA ASEGURADORA DE FIANZAS S.A. CONFIANZA
MAPFRE S.A.
METLIFE COLOMBIA SEGUROS DE VIDA S.A.
COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA AURORA S.A.
CONDOR S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS GENERALES
RIESGOS PROFESIONALES COLMENA S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA
COMPAÑIA MUNDIAL DE SEGUROS S.A.
SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.
SEGUROS DE RIESGOS PROFESIONALES SURAMERICANA S.A.
CHUBB DE COLOMBIA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.
GENERALI COLOMBIA SEGUROS GENERALES S.A.
GLOBAL SEGUROS DE VIDA S.A.
LA EQUIDAD SEGUROS GENERALES ORGANISMO

COOPERATIVO
PREVISORA S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS
LIBERTY DE SEGUROS S.A.
POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A.
MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A.
PANAMERICAN DE COLOMBIA COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA S.A.
QBE SEGUROS S.A.
RSA SEGUROS
SEGUREXPO DE COLOMBIA S.A. ASEGURADORA DE CREDITO Y DEL COMERCIO EXTERIOR
SEGUROS ALFA S.A.
SEGUROS COLPATRIA S.A.
SEGUROS DEL ESTADO S.A.
SEGUROS BOLIVAR S.A.

Fuente: Fasecolda

Así mismo las aseguradoras se convierten en los socios estratégicos de los intermediarios, dado que de su buena relación y manejo de clientes se pueden obtener ventajas competitivas que le brinden las aseguradoras:

- Delegación de emisiones para el intermediario
- Recaudo de primas delegado para el intermediario
- Creación de productos novedosos y exclusivos para el intermediario.

Estas ventajas competitivas que algunos intermediarios tienen dependen de la confianza y buena relación que la aseguradora tenga en el intermediario.

3.4.1. Conclusiones. Los proveedores son diversos lo que permite que no exista un monopolio y que los precios de los productos o servicios que se van a usar puedan ser negociados buscando la mejor opción. Así mismo, es importante resaltar que el producto en sí, no tiene costos, estos están asociados a los recursos necesarios para poderlo entregar al consumidor final.

3.5. ESTUDIO DE MERCADO

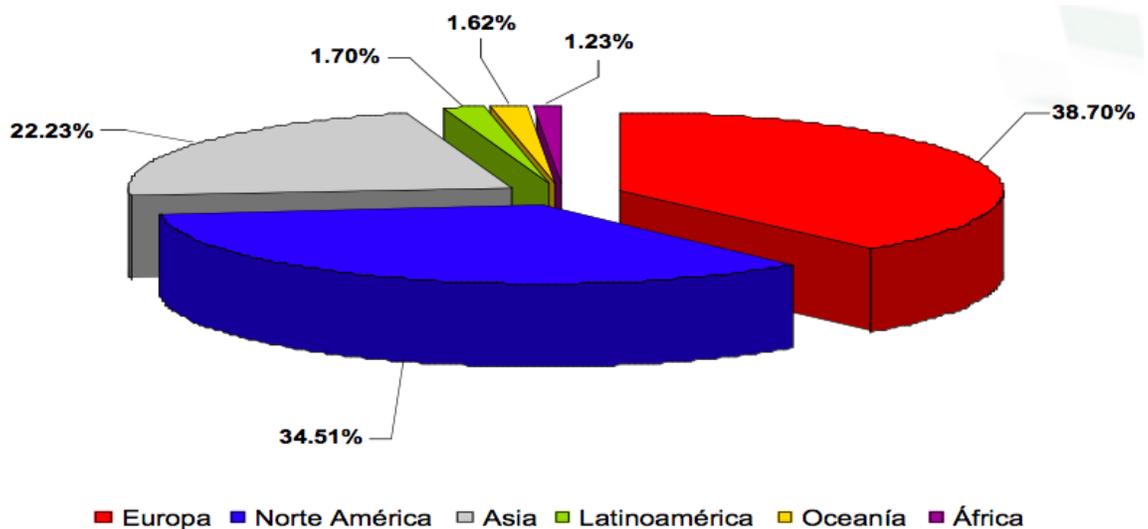
3.5.1. Definición del problema:

Todos estamos expuestos a peligros naturales o accidentales, estos pueden ocasionar que tengamos perdidas financieras considerables y los seguros fueron creados para ayudar a reducir la incertidumbre que estas perdidas económicas

nos generan y a cambio de una prima moderada podemos transferir las posibilidades de alguna pérdida a una compañía de seguros.

Ahora bien si todos conocemos que hay hechos tan naturales como la muerte o la enfermedad por que la penetración de seguros en un país como el nuestro es tan solo del 2% del PIB⁸? Según convención realizada por Fasecolda en el 2007 la participación de América latina en el mercado asegurador mundial es tan solo del 1,70%.

Gráfica 41. Participación Mundial en el Mercado Asegurador

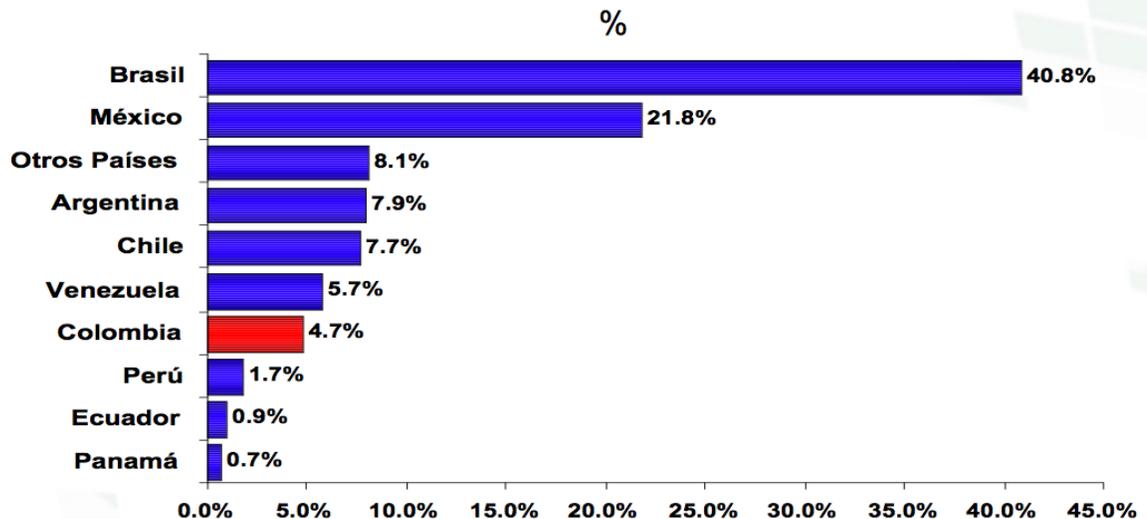


Fuente: Revista SIGMA 2006 – Swiss Re.

Y si observamos la cuota regional en el mercado asegurador según país tenemos, que Colombia tan solo participa en un 4.7%.

⁸ Ver análisis del sector

Gráfica 42. Participación Regional en el Mercado Asegurador



Fuente: Revista SIGMA 2006 – Swiss Re.

3.5.2 Objetivos. Observando estas estadísticas se plantean los objetivos generales y específicos de nuestra investigación de mercados que procederemos a implementar:

3.5.2.1 Objetivo general. Determinar las causas reales de la falta de penetración de los seguros en la población colombiana. Caracterizar los servicios reales que generan valor agregado para los clientes desde la consultoría y asesoría de seguros.

3.5.2.2 Objetivos específicos. Determinar las causas reales de la falta de penetración de los seguros en la población colombiana.

Determinantes de la demanda de seguros:

- Caracterizar los servicios reales que generan valor agregado para los clientes desde la consultoría y asesoría de seguros.
- Determinar si los esfuerzos de inversión que una agencia de seguros hace genera valor agregado real para un cliente final.

3.5.3 Metodología aplicada. La investigación de mercados para la agencia de seguros consta de 2 partes:

- **I – Encuesta Fasecolda** – penetración de los seguros en Colombia.
- **II – Encuesta aplicada** – servicios en las agencias de seguros.

- Personas naturales
- Personas jurídicas

4.5.3.1. Encuesta aplicada. La encuesta es el método que se ha escogido para realizar la investigación de mercados, ya que es una metodología que permite recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, en este caso es necesario conocer las características de la población por lo anterior se aplicara una encuesta de tipo descriptiva, a través de preguntas mixtas.

El tipo de encuesta escogido es por muestreo y específicamente es un "sondeo de opinión", la cual se caracteriza porque la muestra de la población elegida es pequeña (100 encuestas). Se utilizara para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de lo que se espera de la atención de las agencias de seguros y que genera valor agregado real para el cliente. La vía para realizar las encuestas será Internet a través de correo electrónico a los individuos escogidos.

3.5.4 Tamaño de la muestra. La muestra que se ha tomado es:

- 100 encuestas aplicadas a individuos

3.5.5 Cuestionario. El Cuestionario a aplicar en personas naturales se presenta a continuación:

a. Preguntas orientadas al Producto/servicio:

¿Para usted que es más importante al momento de escoger un asesor de seguros? Que le ofrezca:

Un producto que se ajuste a sus necesidades

El precio mas barato

Excelente atención en la venta y en el siniestro

Reconocimiento en el mercado

Otro (comentarios)

b. Preguntas orientadas a la Distribución o logística

Usted espera de su asesor de seguros una atención para todas las operaciones relacionadas con el seguro:

Vía WEB

Personalizada

Vía WEB para pagos y consultas y personalizada para siniestros.

Otro (comentarios)

c. Preguntas orientadas a los Mensajes e ideas a comunicar

Usted esperaría que su asesor de seguros estuviera en contacto con usted....

Frecuentemente

Esporádicamente para ofrecerme productos nuevos y temas relacionados con mi póliza

Para lo estrictamente necesario (renovación o siniestro)

Otro (comentarios)

Le gustaría que su asesor de seguros le envíe información de interés vía:

Mensaje de texto

Correo electrónico

Boletín impreso

Aplicación móvil

d. Preguntas orientadas al Modelo de negocio

¿Qué espera usted en el momento de un siniestro? Que su asesor....

Este disponible las 24 horas para brindarme información general.

Que realice todos los trámites con relación al siniestro.

Que me brinde asesoría jurídica.

Que me acompañe (físicamente) en los trámites con la aseguradora.

3.5.6 Aplicación y desarrollo.

I – Encuesta Fasecolda – penetración de los seguros en Colombia.

En la investigación se encuentra el documento titulado “CONVENCION FASECOLDA 2007 – Cultura y penetración del seguro en Colombia”

En este documento se muestran resultados de la investigación de mercados realizada para contestar varios interrogantes del por que no hay mayor penetración del seguro en la población Colombiana.

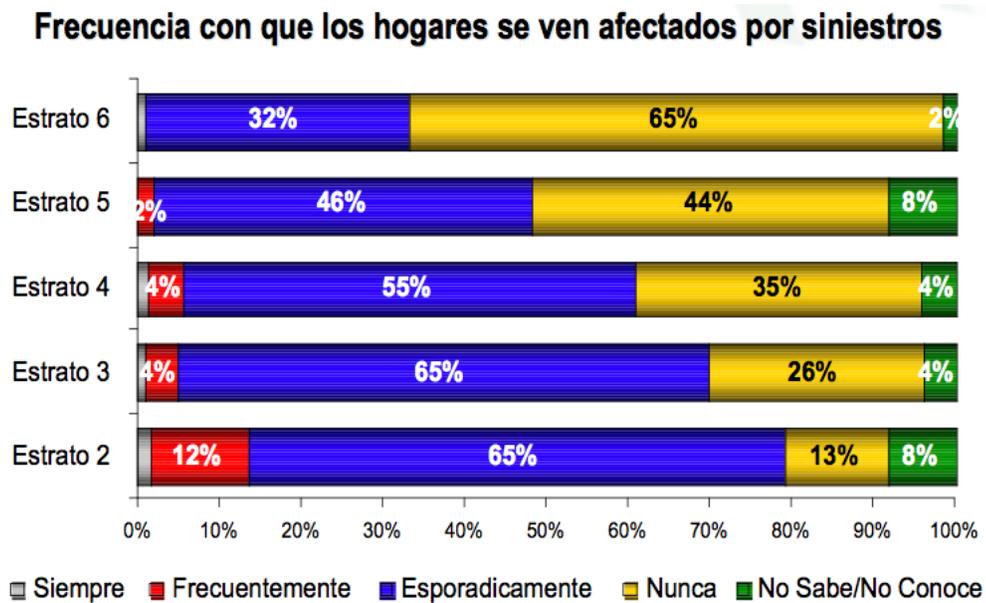
II – Encuesta aplicada – servicios en las agencias de seguros.

Se envía vía mail a 100 individuos el cuestionario descrito en el numeral 6.1.2.3.

3.5.7 Tabulación y análisis.

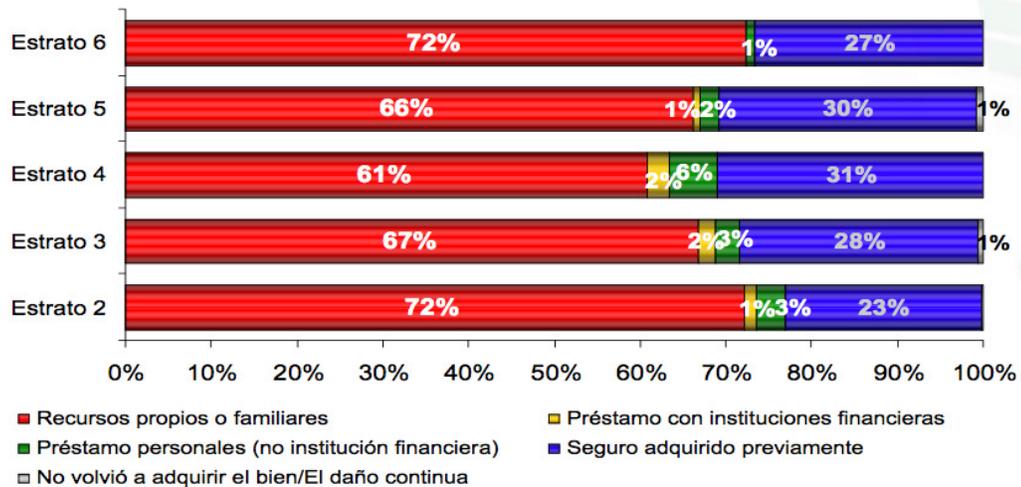
I – Encuesta Fasecolda – penetración de los seguros en Colombia.

Gráfica 43. Frecuencia con que los hogares se ven afectados por siniestros



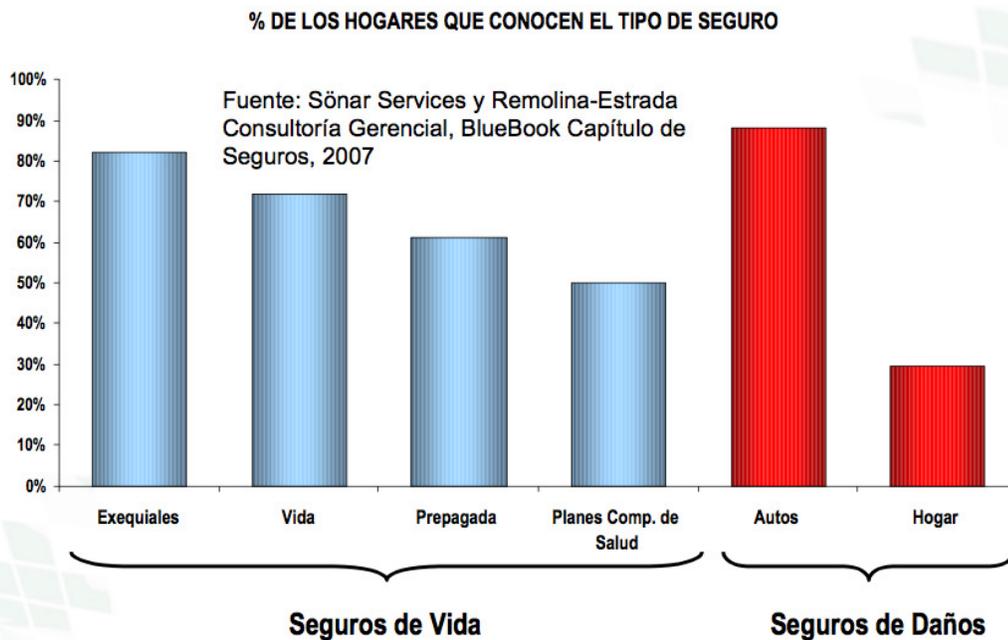
Fuente: Blue Book Capítulo de seguros, 2007.

Gráfica 44. Fuentes de financiamiento de los costos de siniestros.



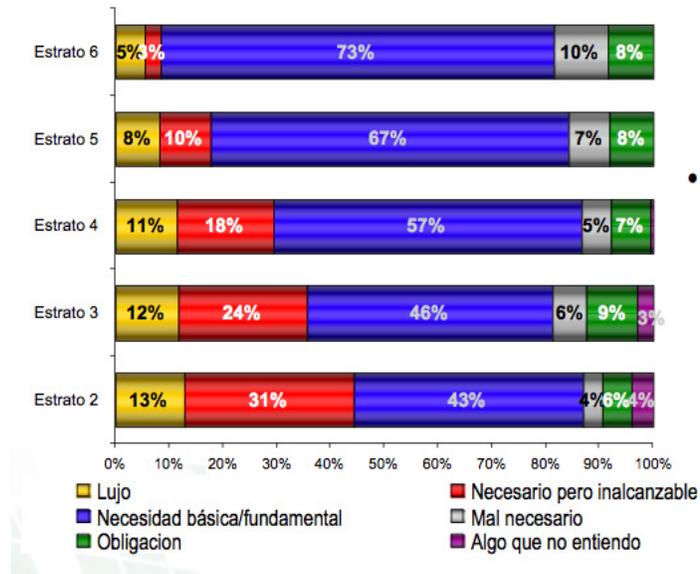
Fuente: Blue Book Capítulo de seguros, 2007.

Gráfica 45. Conocimiento de los seguros.



Fuente: Blue Book Capítulo de seguros, 2007.

Gráfica 46. Como perciben los hogares los seguros voluntarios.

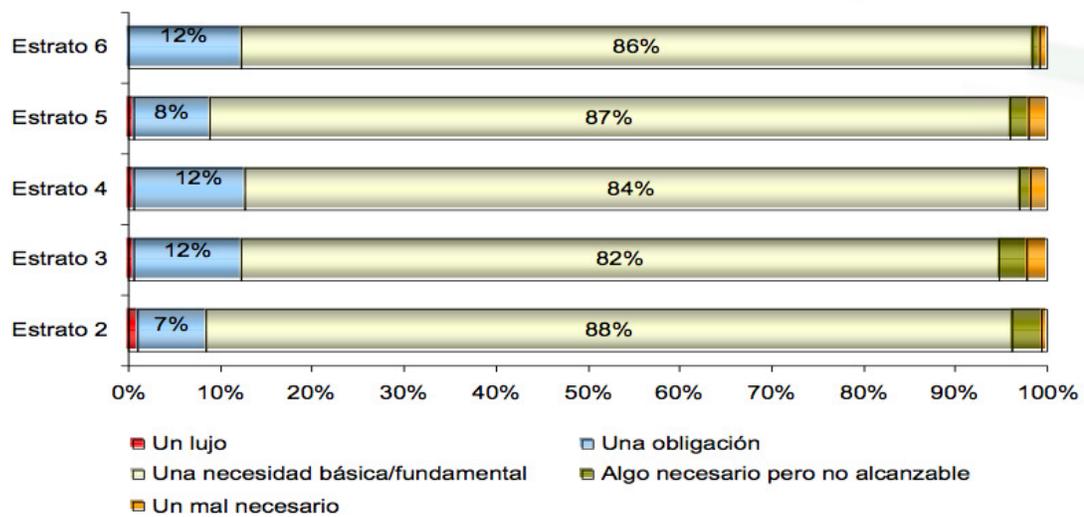


Fuente: Blue Book Capitulo de seguros, 2007.

Predomina la percepción de que el seguro es una necesidad básica fundamental, no obstante los hogares lo ven como un lujo o como algo necesario pero no alcanzable.

El ingreso es una barrera que limita la penetración del seguro.

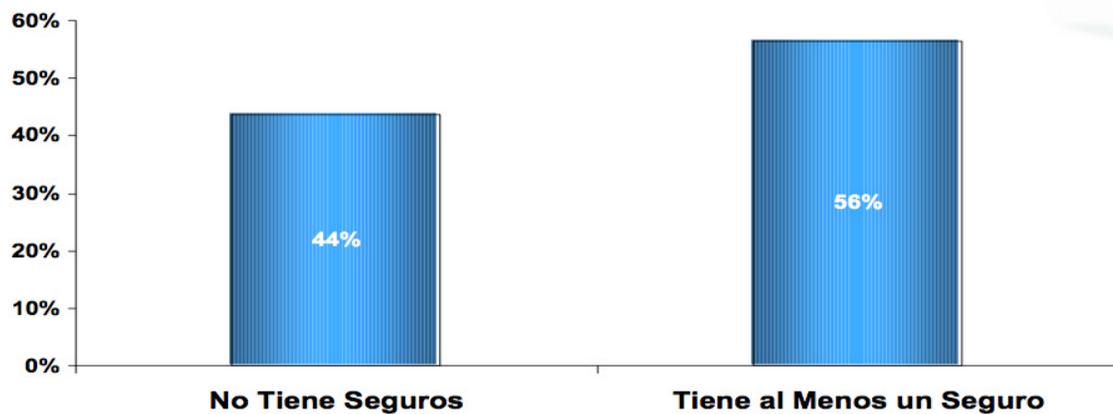
Gráfica 47. ¿Los seguros de salud se perciben como una necesidad básica fundamental?



Fuente: Blue Book Capitulo de seguros, 2007.

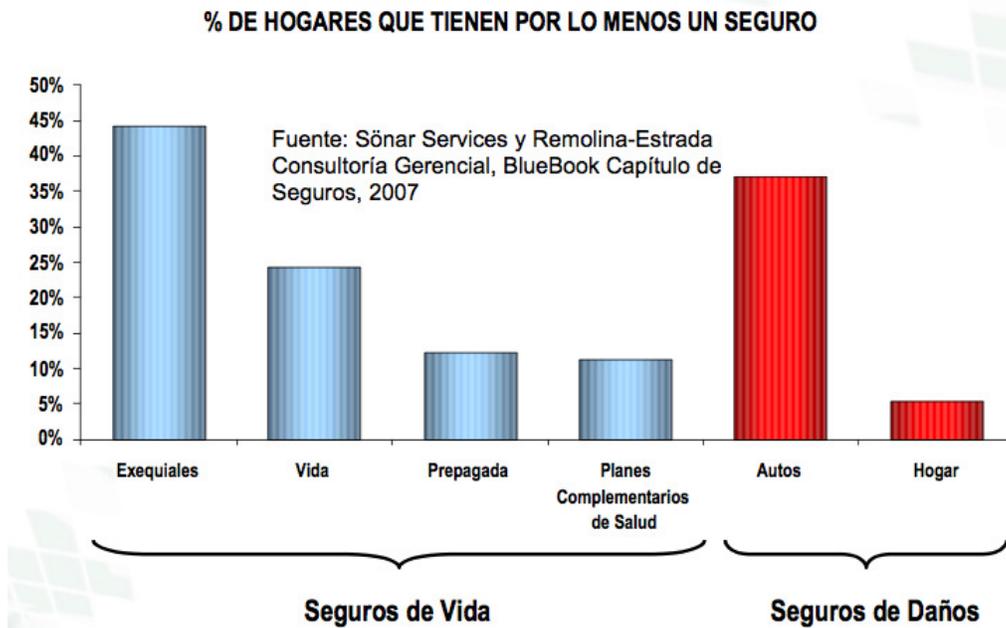
Gráfica 48. Tenencia de seguros voluntarios en Colombia.

% DE HOGARES QUE TIENEN AL MENOS UN SEGURO Y QUE NO TIENEN NINGUNO



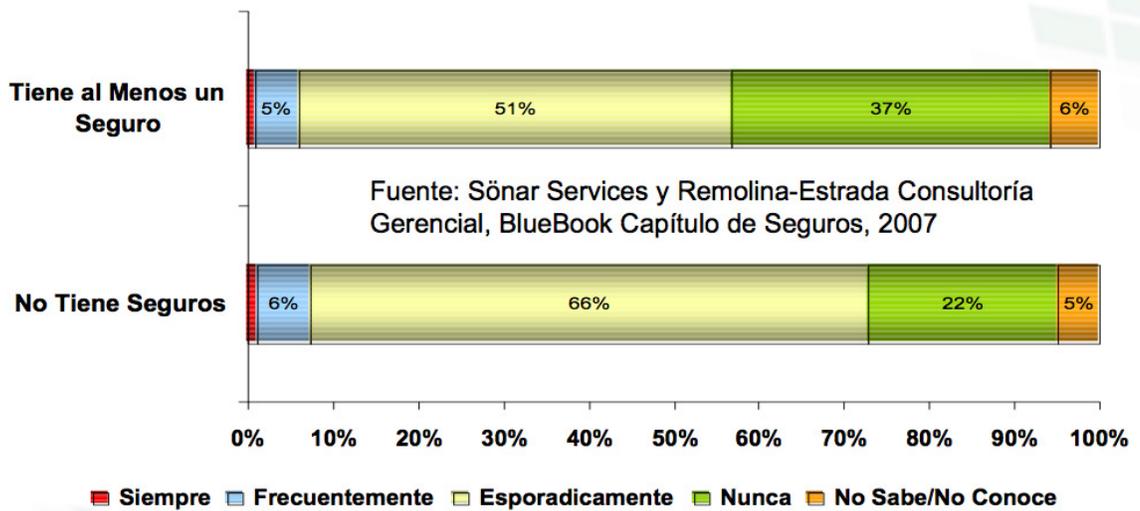
Fuente: Blue Book Capitulo de seguros, 2007.

Gráfica 49 Tendencias de seguros por ramos.



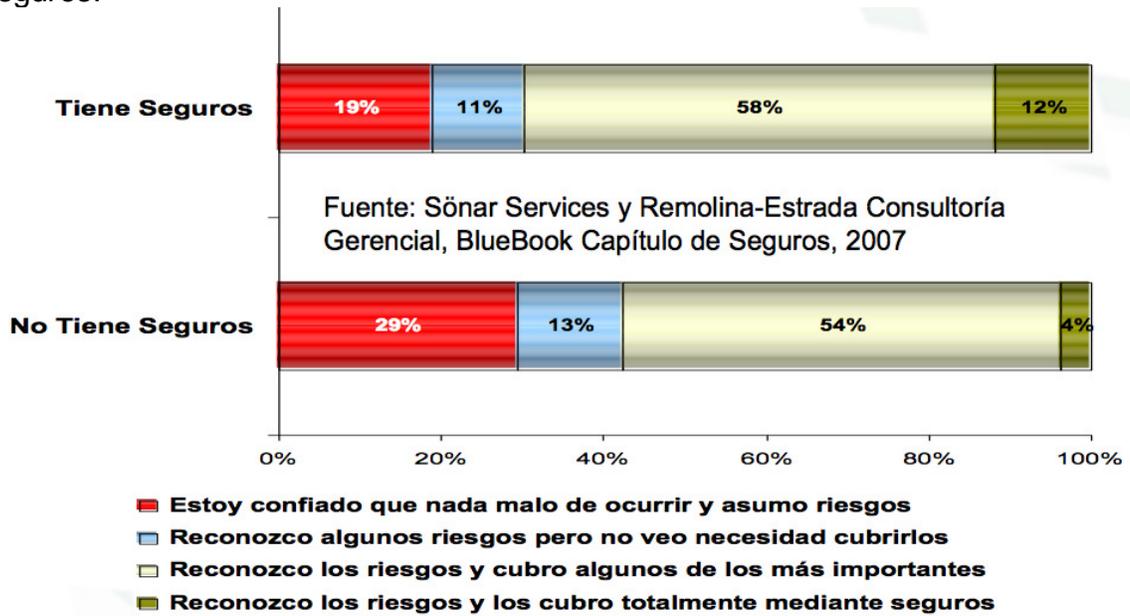
Fuente: Blue Book Capítulo de seguros, 2007.

Gráfica 50. Las personas que no tienen seguros están más expuestas a diferentes riesgos.



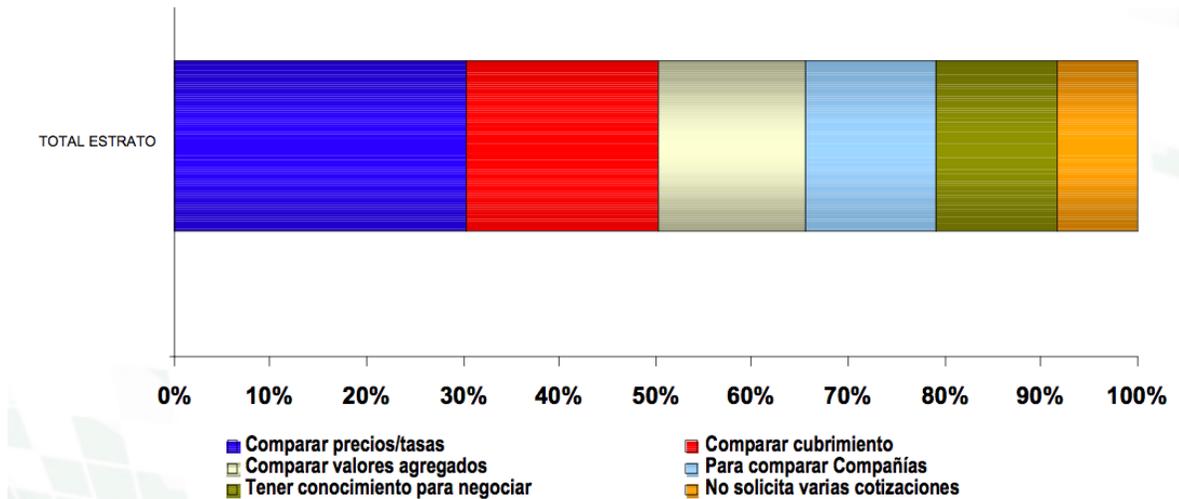
Fuente: Blue Book Capítulo de seguros, 2007.

Gráfica 51. La cultura de seguros y riesgo pueden incrementar la demanda de seguros.

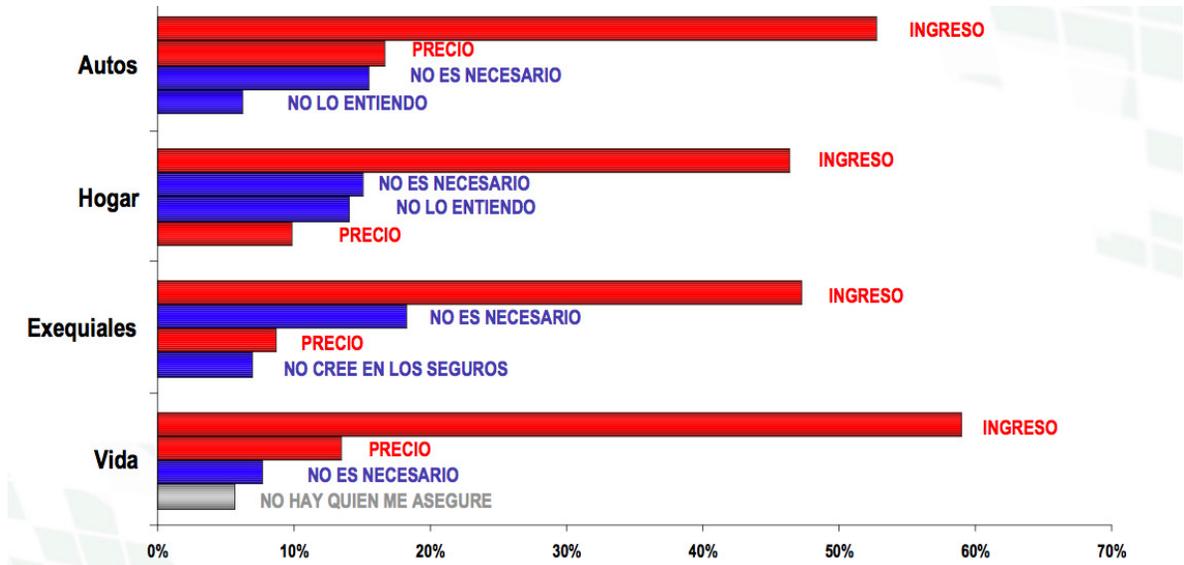


Fuente: Blue Book Capitulo de seguros, 2007.

Gráfica 52. Factores de selección entre compañías.

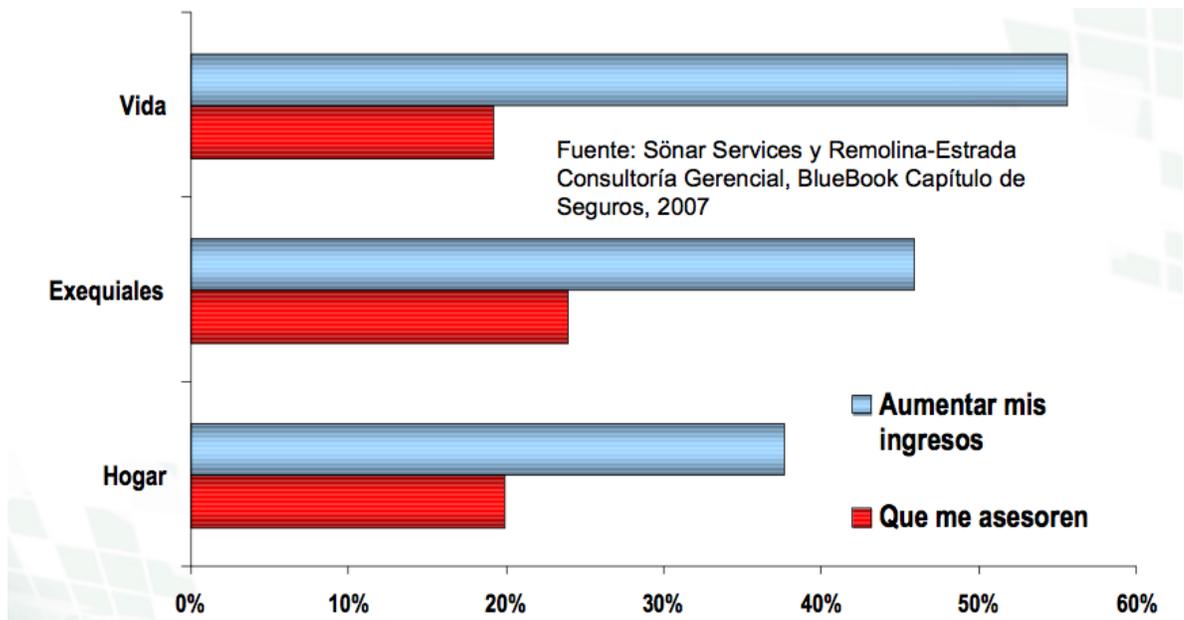


Gráfica 53. Principales razones por las que nunca ha tenido un seguro.



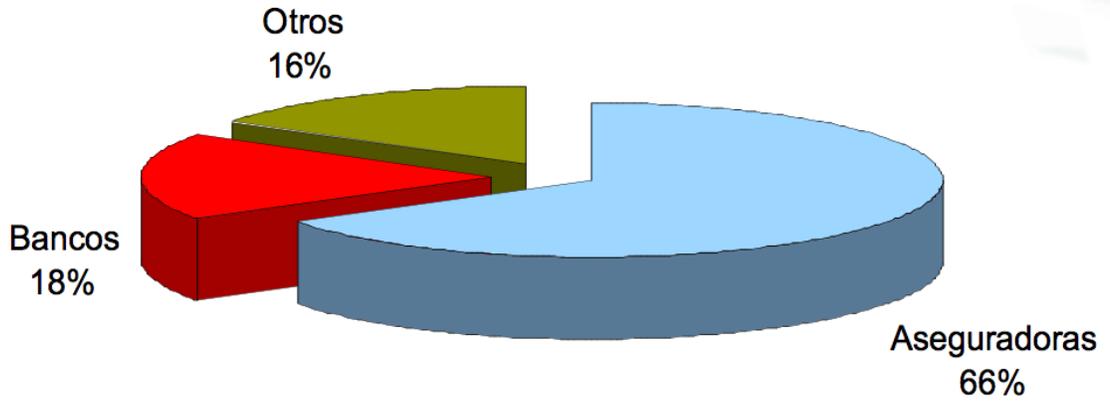
Fuente: Blue Book Capitulo de seguros, 2007.

Gráfica 54. Razones por las cuales los que nunca han tenido adquirirían seguros.



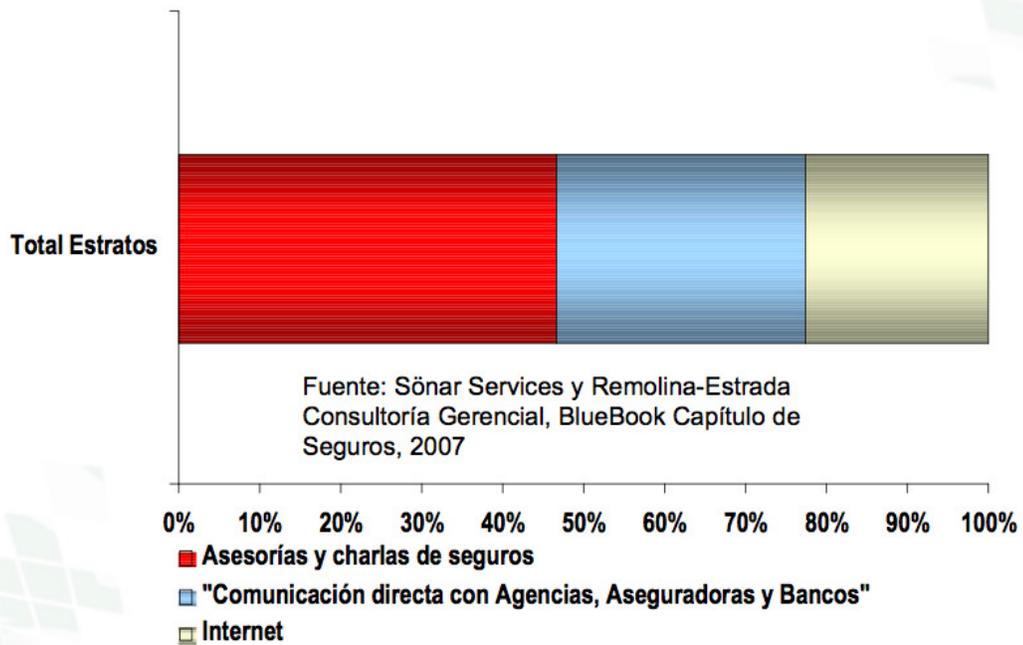
Fuente: Blue Book Capitulo de seguros, 2007.

Gráfica 55. Canales de distribución: desconocimiento de la industria.



Fuente: Blue Book Capítulo de seguros, 2007.

Gráfica 56. Canales que preferirían para conocer sobre seguros.



Fuente: Sönar Services y Remolina-Estrada Consultoría Gerencial, BlueBook Capítulo de Seguros, 2007

Fuente: Blue Book Capítulo de seguros, 2007.

3.5.8 Ficha técnica.

Cuadro 5. Ficha Técnica.

DATOS GENERALES	
TAMAÑO DE LA MUESTRA	1,100 Hogares
TIEMPO DE REALIZACION	4 de Junio de 2006 - 30 de Junio de 2006
METODOLOGIA	Bietápica Estratificada a nivel de estrato y ciudad
INSTRUMENTO	Entrevistas Personales a Profundidad. Duración Promedio 2 horas.
MARGEN DE ERROR GLOBAL	3% Estimado
NIVEL DE CONFIANZA	95%

Fuente: Sonar Services y Remolina-Estrada Consultoria Gerencia, BlueBook Capitulo de seguros 2007

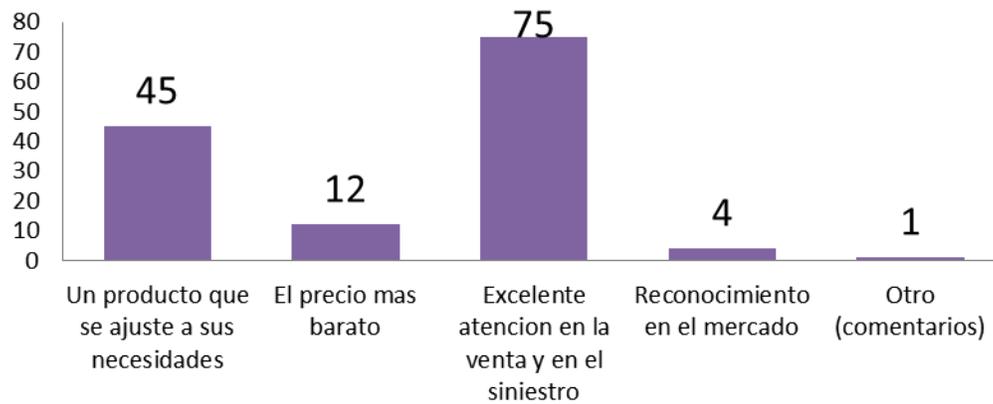
II – Encuesta aplicada – servicios en las agencias de seguros.

Tabla 8. Encuesta Pregunta 1



Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Gráfica 57. Tabulación Respuestas a Pregunta 1



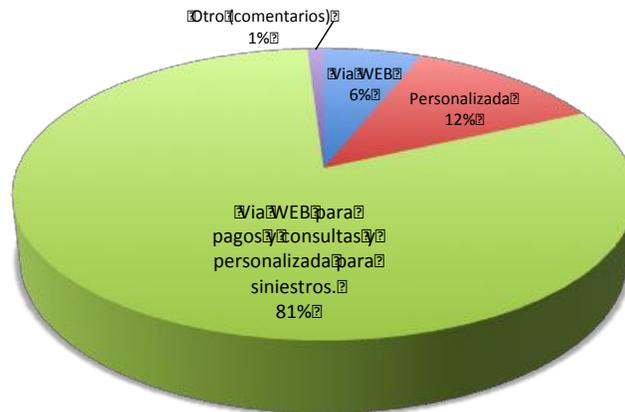
Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Tabla 9. Encuesta Pregunta 2

2. Usted espera de su asesor de seguros una atención para todas las operaciones relacionadas con el seguro:		Crear gráfico	Descargar
		Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
Vía WEB		6,1%	6
Personalizada		12,1%	12
Vía WEB para pagos y consultas y personalizada para siniestros.		80,8%	80
Otro		1,0%	1
		pregunta respondida	99
		pregunta omitida	0

Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Gráfica 58. Tabulación Respuestas a Pregunta 2



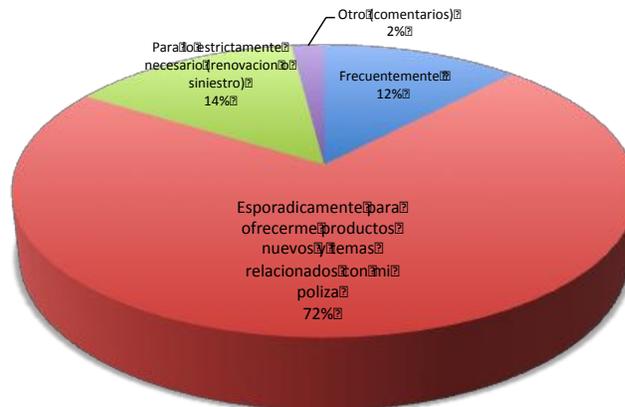
Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Tabla 10. Encuesta Pregunta 3

3. Usted esperaría que su asesor de seguros estuviera en contacto con usted...		Crear gráfico	Descargar
		Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
Frecuentemente	<div style="width: 12.1%; background-color: #f4a460;"></div>	12,1%	12
Esporádicamente para ofrecerme productos nuevos y temas relacionados con mi póliza	<div style="width: 71.7%; background-color: #f4a460;"></div>	71,7%	71
Para lo estrictamente necesario (renovación o siniestro)	<div style="width: 14.1%; background-color: #f4a460;"></div>	14,1%	14
Otro	<div style="width: 2.0%; background-color: #f4a460;"></div>	2,0%	2
		pregunta respondida	99
		pregunta omitida	0

Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Gráfica 59. Tabulación Respuestas a Pregunta 3



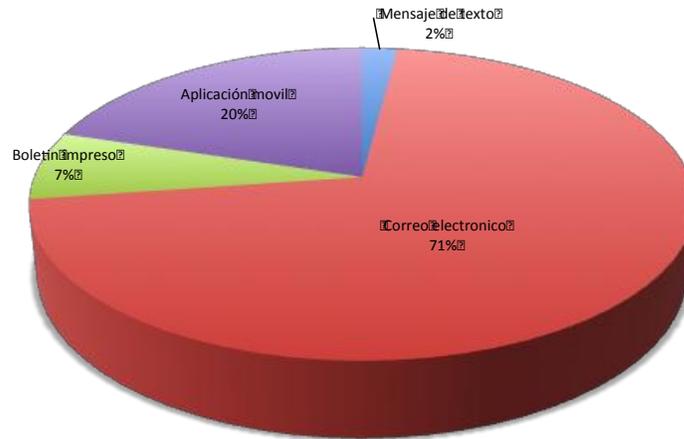
Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Tabla 11. Encuesta Pregunta 4

4. Le gustaría que su asesor de seguros le envíe información de interés vía:			
		Crear gráfico	Descargar
		Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
Mensaje de texto	<div style="width: 2.0%;"></div>	2,0%	2
Correo electrónico	<div style="width: 70.7%;"></div>	70,7%	70
Boletín impreso	<div style="width: 7.1%;"></div>	7,1%	7
Aplicación móvil	<div style="width: 20.2%;"></div>	20,2%	20
pregunta respondida			99
pregunta omitida			0

Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Gráfica 60. Tabulación Respuestas a Pregunta 4



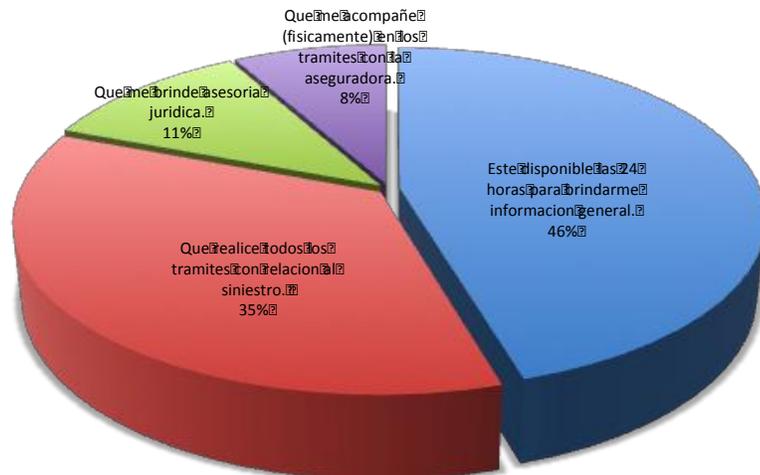
Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Tabla 12. Encuesta Pregunta 5

5. ¿Qué espera usted en el momento de un siniestro? Que su asesor.....			
		Crear gráfico	Descargar
		Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
Este disponible las 24 horas para brindarme información general.		45,5%	45
Que realice todos los trámites con relación al siniestro.		35,4%	35
Que me brinde asesoría jurídica.		11,1%	11
Que me acompañe (físicamente) en los trámites con la aseguradora.		8,1%	8
		pregunta respondida	99
		pregunta omitida	0

Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

Gráfica 61. Tabulación Respuestas a Pregunta 5



Fuente: Encuesta virtual realizada por el equipo de trabajo (www.surveymonkey.com)

3.5.9 Conclusiones. Como se observa en la primera pregunta se busca conocer los motivos determinantes por los cuales los clientes escogen a un asesor de seguros, realmente se comprueba que el servicio en la venta y postventa genera el determinante para ser escogido por un cliente, seguido de ofrecer un producto que se ajuste a las necesidades del cliente.

La propuesta de valor de la agencia de seguros se basa en una excelente atención de venta y posventa y todo el modelo de negocio tiene sus procesos críticos basados en esta premisa.

- En el segundo cuestionamiento se busca determinar las vías por las cuales los clientes esperan dicho asesor de seguro genere un contacto, la respuesta es contundente, los clientes buscan una atención vía web para todas las operaciones que no estén relacionadas con el siniestro, ya que en este caso prefieren una atención completamente personalizada.

El momento de verdad en un producto de seguros es el momento de la indemnización, es el momento donde la calidad del producto adquirido se pone a prueba y es el momento donde la agencia comprueba al cliente que las necesidades que él tenía fueron satisfechas completamente, en este proceso tan crítico los clientes tienen más seguridad con una atención personalizada,

adicionalmente los seguros son productos muy especializados de manera que en el momento de una indemnización los clientes sienten seguridad contando con un experto a su lado.

En el modelo de negocios de la agencia se propone la atención de siniestros a través de un call center quien opera las 24 horas del día (atención personalizada). Para otros tipos de procesos no relacionados con siniestros los clientes prefieren un contacto vía web lo cual según el modelo de negocios de la agencia se realizaría a través de correo electrónico y su aplicación siempre en contacto.

- Para las personas encuestadas es muy importante que el intermediario de seguros esté en contacto esporádicamente con ellos para ofrecerles productos nuevos y para tratar temas puntuales de la póliza. Esto evidencia un punto medio entre tener una agencia que todo el tiempo esté buscando al cliente o la que solamente se preocupa por la renovación de la póliza o aparece en el momento del siniestro, pero tal vez con un papel no muy activo. Por esta razón nuestra estrategia debe estar enfocada al acompañamiento permanente al cliente, pero visitándolo cada vez que sea necesario.
- Dada la masificación de los dispositivos móviles y a que la mayoría de gente cuenta con un correo electrónico y tiene internet en su casa, trabajo o celular; un 71% del total de personas encuestadas desearían recibir por parte de la agencia información útil, novedosa y de gran ayuda por correo electrónico. No obstante, las aplicaciones móviles y los boletines impresos no deben desconocerse porque aunque tienen una participación pequeña en el total de las respuestas, sí evidencia que hay algunas personas para las que es importante recibir por otros medios esta información.
- En el quinto cuestionamiento, se busca determinar que espera un cliente de su asesor de seguros en los momentos de verdad de una póliza, en la estadística podemos observar que dos temas son fundamentales:
 - Que este disponible las 24 horas para brindar información: la agencia logra cubrir este requerimiento a través de su call center
 - Que realice todos los trámites del siniestro. La agencia dentro del modelo de negocios brinda toda la tramitación de documentos en los procesos de siniestros.

4. PLAN DE MERCADEO

4.1 PROPUESTA DE VALOR DEFINIDA

La agencia se destaca por:

- La excelente atención al cliente en preventa y postventa.
- Otorga una consultoría técnica y oportuna durante toda la vigencia de la póliza.

Lo anterior apoyado en la selección e implementación de la tecnología aplicada a este negocio.

5.2. SEGMENTO OBJETIVO

Cuadro 6. Mercado Objetivo por Segmento

PRODUCTO	SEGMENTO	MERCADO OBJETIVO
SALUD	NATURALES	Población de 0 años a 50 años, estrato socioeconómico 3 a 6 Empresas con mas de 20 trabajadores, nivel de ingresos mayores a 2 SMMLV
	JURIDICOS	
VIDA	NATURALES	Población de 0 años a 50 años, estrato socioeconómico 3 a 6 Empresas con mas de 15 trabajadores, nivel de ingresos mayores a 1 SMMLV
	JURIDICOS	
HOGAR	NATURALES	Población con bienes residenciales, estrato socioeconómico 3 a 6, ubicación geográfica ciudades principales. Empresas con más de 20 trabajadores que tengan bienes residenciales estrato socioeconómico 3 a 6, ubicación geográfica ciudades principales.
	JURIDICOS	
AUTOS	NATURALES	Población con automóviles, modelos de los carros mayores a 2008, estrato socioeconómico 3 a 6. Empresas con más de 20 automóviles o empleados con autos, motos, vehículos pesados.
	JURIDICOS	
SOAT	NATURALES	Población con automóviles. Empresas con automóviles
	JURIDICOS	
CUMPLIMIENTO	JURIDICOS	Empresas que realicen contrataciones y requieran pólizas de cumplimiento para dichos contratos
TODO RIESGO	JURIDICOS	Empresas con infraestructura propia
MAQUINARIA Y EQUIPO	JURIDICOS	Empresas con infraestructura propia
PYMES	JURIDICOS	Empresas con infraestructura propia
RCE	JURIDICOS	Empresas que realicen contrataciones y requieran pólizas de cumplimiento para dichos contratos
TRANSPORTES	JURIDICOS	Empresas que transporten mercancía.

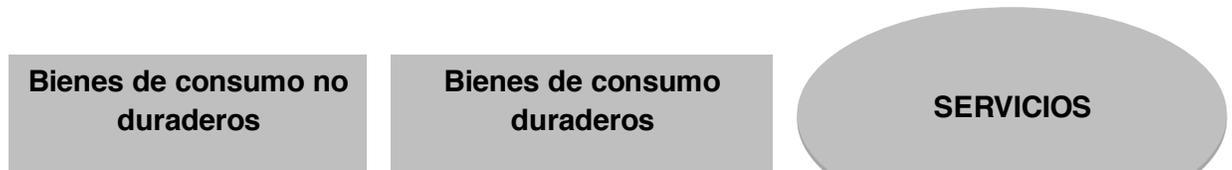
Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

5.3. ESTRATEGIAS

5.3.1 Estrategia de Servicio.

5.3.1.1 *Clasificación.* Según su tangibilidad, los productos se clasifican en:

Cuadro 7. Tangibilidad del servicio.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

- Según su finalidad, los productos se clasifican en:

Cuadro 8. Finalidad del producto y servicio.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

La agencia de seguros ofrecerá un producto que se clasifica como un servicio de asesoría y consultoría en la venta de seguros, donde se identifica necesidades de protección de los riesgos que asumen los clientes y entrega las mejores alternativas disponibles en el mercado respaldado por las principales Aseguradoras a nivel nacional

5.3.1.2 *Subclasificación.* Los productos se subclasifican de acuerdo a qué tanto esfuerzo se emplea para adquirirlos:

Cuadro 9. Subclasificación de Productos

De conveniencia	De compra	Especializado	No requeridos
<ul style="list-style-type: none"> * Relativamente baratos * Bajo esfuerzo de compra * Inversión baja * Se compran regularmente * Distribución amplia 	<ul style="list-style-type: none"> * Productos que generan recompra 	<ul style="list-style-type: none"> * El consumidor los busca de forma exhaustiva y es renuente a sustitutos * Imagen exclusiva * Nicho de Mercado enfocado * Distribución limitada 	<ul style="list-style-type: none"> * El consumidor no los busca * Venta agresiva

Fuente: Asignatura Gerencia de Mercadeo, Jaime Torres Duarte, Universidad de la Sabana, 2012.

Según las características del servicio que la agencia de Seguros prestará, se clasifica como “PRODUCTO ESPECIALIZADO”.

5.3.1.3 Características.

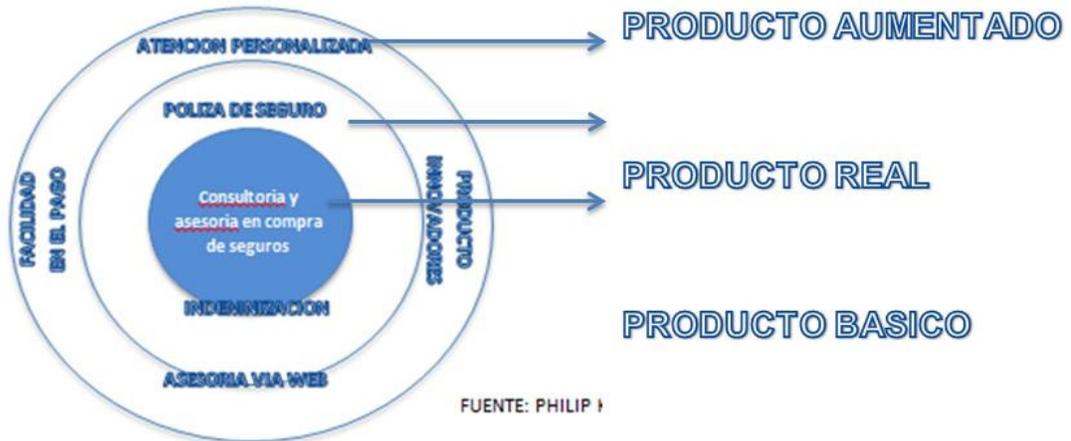
Cuadro 10. Características del Servicio.

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	ESTRATEGIA DEL SERVICIO
Intangible	Como resultado de la asesoría el cliente obtiene una póliza de seguro y de manera tangible obtiene una indemnización de seguros en el momento en que se presente un siniestro.
Perecedero	En la agencia se brinda atención al cliente en preventa y postventa, esto incluye ofrecer otras pólizas de seguros que ya el cliente haya adquirido; Estrategia de venta cruzada. Así mismo se otorga una consultoría técnica y oportuna durante toda la vigencia de la póliza, esto garantiza una renovación del producto por parte del cliente.
Inseparable	El servicio que entrega la agencia es personalizado, y esto garantiza que el cliente encuentra en este servicio un valor agregado ya que las aseguradoras venden productos estandarizados y los cuales no se ajustan a las necesidades individuales de cada cliente. La agencia realiza ese trabajo y brinda la mejor oferta, al precio más cómodo y con la mejor compañía disponible.
Variable	La agencia a través de su servicio garantiza que los procesos de suscripción, consultas, indemnizaciones y renovación son estandarizados y con un alto nivel de satisfacción.

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA).

Encontramos los diferentes niveles del servicio que la agencia prestara y sus características:

Figura 1. Niveles del servicio.



Fuente: PHILIP

- **Producto básico:** El cliente de la agencia de seguros adquiere la consultoría y asesoría en compra de seguros.
- **Producto real:** El cliente de la agencia de seguros como producto real adquiere una póliza de seguros que se ajusta con sus necesidades para el momento de un siniestro.

5.3.1.4 *Marca.* Todos los seguros expedidos a través de la agencia de seguro tendrán la marca propia, sin embargo el seguro es emitido y respaldado por una aseguradora del mercado Colombiano en alianza con nuestra agencia.

Esto significa que en el momento de un siniestro el pago real lo realizara la aseguradora, pero el servicio para lograr dicha indemnización lo prestara la agencia de seguros.

En el mercado la agencia trabajara solamente con aseguradoras legalmente establecidas y cuya marca sea reconocida por su calidad y seriedad.

Figura 2. Marcas aseguradoras.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo

Figura 3. Marca de agencia de seguros.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

5.3.1.5 *Empaque*. Cada seguro que se entrega al cliente de la agencia contiene:

- Póliza de seguro
- Anexos correspondientes (si aplica)
- Carnets (si aplica)
- Factura de pago
- Folleto de instrucciones para pago
- Carpeta

- **Producto aumentado:** El cliente de la agencia de seguros como producto aumentado adquiere una serie de beneficios que hacen que su experiencia en torno a la adquisición y uso del seguro sea cómoda y placentera.

- Atención personalizada
- Asesoría vía web
- Facilidad en el pago
- Productos innovadores

5.3.1.6 Cadena de valor.

Figura 4. Cadena de Valor.



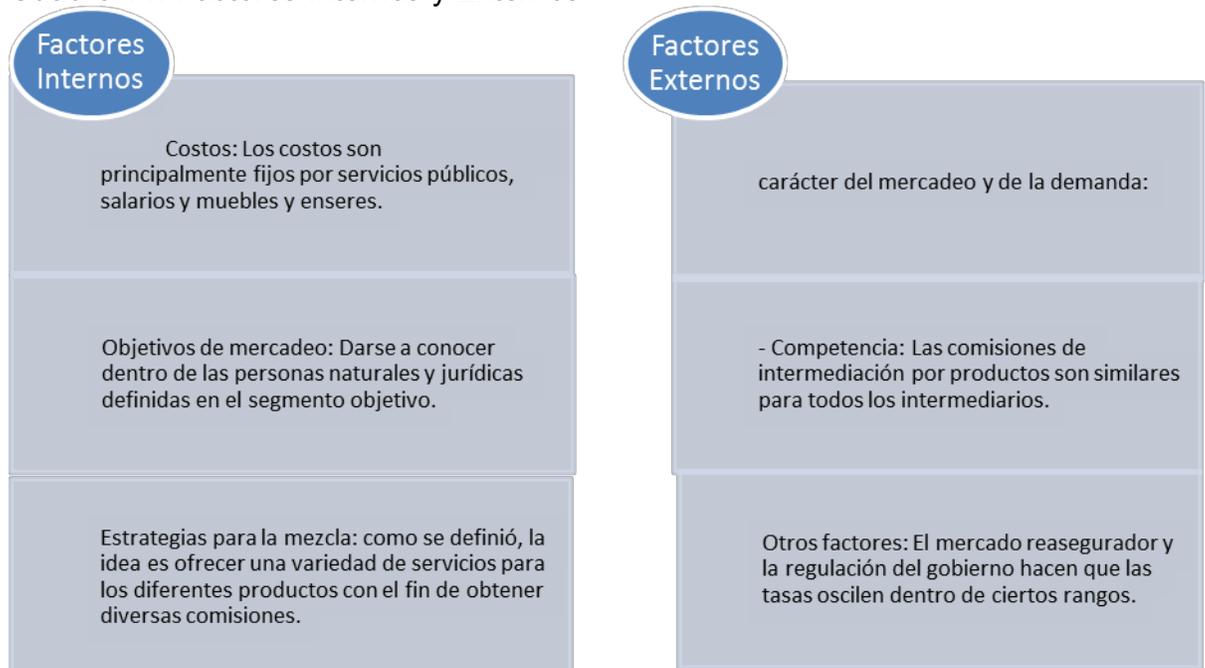
Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

5.3.2. Estrategias de Precio. Para construir la marca y posicionarla dentro del mercado asegurador, la agencia necesitaría además de ofrecer el excelente servicio un buen precio para sus clientes, donde no busque por el más barato, sino por aquel que brinde el mejor respaldo y que corresponda a las coberturas que el cliente necesita para transferir el riesgo.

Es así, como la estrategia de precio que se usará es la de paridad, donde se definen precios similares a los de la competencia, buscando que el consumidor elimine el precio como criterio básico de compra y valore otros atributos del producto. Funciona muy bien cuando esos atributos son percibidos por el comprador y agregan valor; por esta razón la definición de nuestra propuesta de

valor soporta la estrategia y contribuye a que nuestro producto no tenga una gran sensibilidad al precio (demanda inelástica).

Cuadro 11. Factores Internos y Externos



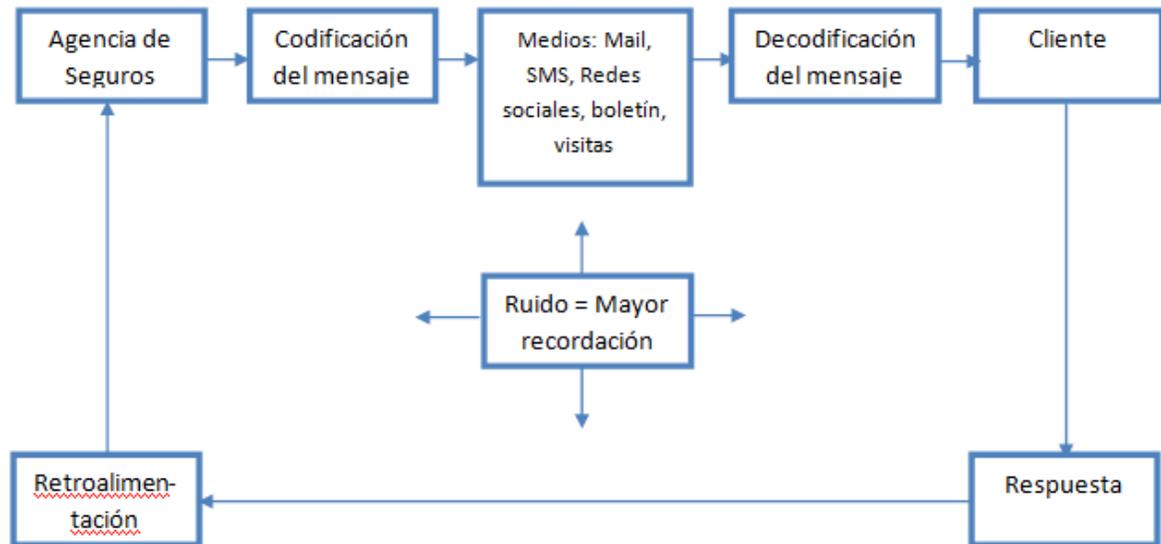
Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

El precio facturado al cliente lo da la aseguradora y es producto de una tasa pura de riesgo (análisis actuariales) y la comisión de intermediación, la cual es similar en cada ramo.

5.3.3. Estrategia de Comunicación. Como lo afirmó J.J. Lambin en el libro Marketing Estratégico 3ª edición, la comunicación se entiende como el conjunto de mensajes emitidos por una empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal. Así, la agencia busca ser clara con los proveedores (compañías de seguros) entregando toda la información necesaria sobre el cliente y/o producto que sea necesario para obtener los mejores términos de cotización de manera organizada a través del aplicativo diseñado para organizar y analizar la información del cliente, asimismo, buscará que los clientes sean sujeto de ser asegurados, todo esto con el fin de mostrar la mejor imagen frente a los proveedores.

Frente a los clientes, la estrategia de comunicación es variada, dependiendo del cliente al que vaya enfocado, debido a que en Colombia todavía existen personas jurídicas y naturales a las cuales les gusta tener un contacto visual (reunión cliente-intermediario) se buscará continuidad en el acercamiento al cliente ofreciendo un producto escrito y atractivo que cautive la atención del cliente y explique correctamente los puntos esenciales del seguro. Por otro lado, a los que les gusta recibir información por vía web, mensajes de texto o redes sociales, se tendrá una imagen de respuesta inmediata, donde se ayude al cliente. De igual forma, estas herramientas permitirán entregar información actualizada y de interés a los clientes actuales y potenciales, mostrando qué existe una agencia que tiene la mejor opción para todas las necesidades y que además transmite su conocimiento.

Figura 5. Flujograma Desarrollo de la Agencia



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Las respuestas y la retroalimentación se convertirán en el insumo fundamental para conservar o re-planificar las estrategias en el desarrollo de la agencia.

5.3.4. Estrategias de promoción. La identidad de marca en la agencia de seguros, busca que los clientes la perciban como un aliado estratégico que les ayuda a encontrar las mejores opciones para mitigar el posible riesgo que pueden asumir cuando se presenta algún inconveniente y quien está en el proceso de reclamación ante la compañía de seguros o quién corresponda dando soporte técnico para tener un desarrollo adecuado.

La identidad de marca podrá ser vista desde varias perspectivas: La marca como producto: Un excelente servicio de asesoría a los clientes.

La marca como organización: La compañía tendrá una excelente presencia dentro de las compañías de seguros y dentro de los otros intermediarios de seguros, a través del profesionalismo con el que va a manejar cada uno de los negocios que busque para los clientes.

La marca como persona: Lo que busca la agencia con la asesoría es que el cliente encuentre en el seguro todo lo que necesita de acuerdo a sus niveles de riesgo, ya sea una persona natural o jurídica. Aquí se espera que no se perciba como un gasto, sino como una inversión necesaria que en caso de hacerse efectiva subsanará en gran parte las futuras pérdidas.

La marca como símbolo: imagen visual, metáforas: más que el reconocimiento de un logo, lo que se busca es que los clientes identifiquen el nombre de la empresa con la palabra asesoría.

5.4. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

Pretendemos que este plan resuelva las siguientes incógnitas:

- ¿Dónde se anunciará o publicará para dar a conocer el negocio?
- ¿Qué métodos de distribución utilizará?
- ¿En qué ciudad, estado, región?
- ¿Qué métodos de publicidad utilizará?

Inicialmente usaremos herramientas tradicionales y de e marketing.

Estrategias tradicionales:

Se dará inicio al plan de mercadeo, obsequiando accesorios corporativos como sombrillas, gorras, camisetas, entre otros y entregando volantes y publicidad con la presentación de los servicios y beneficios de la agencia; estas actividades se realizarán en las oficinas de la agencia y de manera personalizada a clientes prospecto.

Otro aspecto no menos importante es el de contactos o “lobby”. Este mercado como cualquier otro tiene una gran influencia de las relaciones públicas y muchos

negocios son ganados por empresas que “conocen” personalmente a sus clientes. Los directivos de la agencia aprovecharán este tipo de relaciones para el ingreso de nuevos negocios.

La agencia de seguros tiene como labor principal establecer periódicamente los lugares donde podrían realizarse entregas masivas de material POP para lograr atraer clientes potenciales.

La estrategia de referidos de clientes actuales es fundamental para el logro de nuevos negocios a bajo costo.

Estrategias usando herramientas de e. Marketing:

- **Nuestra Página Web** será la cara de la agencia en internet, el buen desarrollo gráfico y funcional incidirá en el éxito de la agencia en Internet. El diseño y la funcionalidad es lo primero que un usuario va a ver cuándo entre a la Página Web, por lo tanto es importante causar la mejor impresión posible para el cliente.

Una Página Web bien diseñada tendrá en mejor impacto y le inspirara mayor confianza a los clientes y el mercado objetivo. Se creará un sitio que soporte la **funcionalidad** que la empresa requiera, y la usabilidad y navegabilidad que los clientes deseen ayudando a reforzar la identidad exclusiva de la marca.

Es importante resaltar que a través del sitio Web se prestará de manera fácil y remota los servicios de asesorías y venta online de los productos ofrecidos.

- **e-Mail Marketing**, el cual consiste en envíos masivos de e-mails a grupos de personas que cumplen con el perfil de su grupo objetivo en el mercado, por medio de un software especializado que controla el proceso de envío generando reportes de apertura, lectura y devolución del mismo. Esta herramienta nos permite hacer pruebas *Anti-Spam* a la pieza HTML garantizando la correcta entrega del email a nuestros destinatarios. Es un medio más económico en comparación con otros y totalmente medible en su efectividad.

El **e-Mail Marketing** es una de las estrategias de mercadeo Online más efectivas, esto radica en que el 95% de las personas que utilizan Internet tienen un correo electrónico y lo revisan periódicamente, siendo este el

mejor canal para transmitirles información a ellos. Es por esto que el e-Mail es un buen método para dar a conocer los productos y servicios a los clientes.

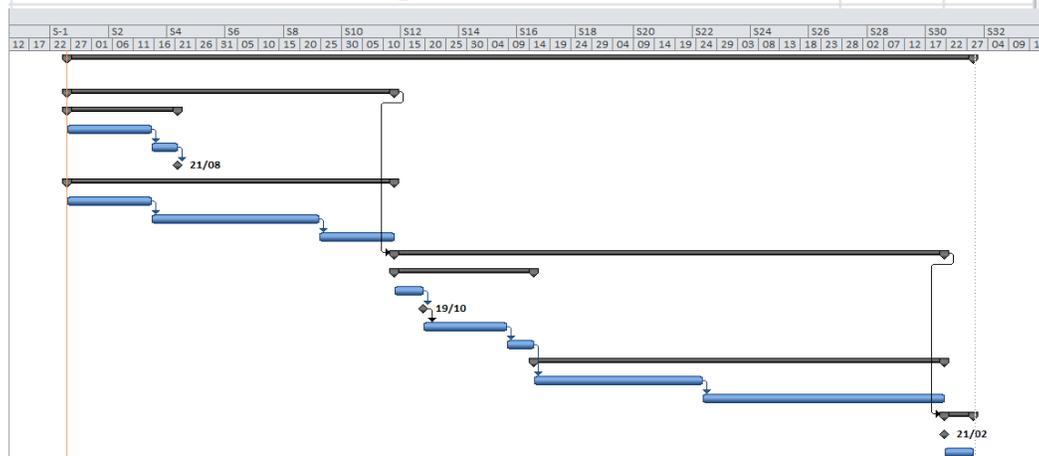
- Las **Pautas On-line** son una herramienta y una estrategia muy útil en el e-Marketing si se desarrollan adecuadamente. Con este tipo de publicidad se cumplen dos metas fundamentales de todas las empresas; La primera es que promueve y aumenta las ventas y la segunda es que genera una mayor recordación de marca entre los navegantes, ya que este tipo de publicidad genera una mayor interactividad con los clientes.

Debido a que inicialmente la agencia no será muy grande, se pautará en diferentes sitios en Internet con costos bajos.

Con las **Pautas On-line**, esperamos obtener un beneficio adicional y es la posibilidad de medir todo lo ocurrido con la campaña realizada a diferencia de los medios tradicionales. En internet siempre podremos medir cada una de las estrategias desarrolladas y así saber cuáles están funcionando y cuáles no para tomar las medidas correctivas necesarias y obtener el mejor beneficio de estas y unos resultados óptimos.

Tabla 13. Acciones a ejecutar.

Nombre de tarea	Hito	Dura
<input type="checkbox"/> Introducción al mercado de "Agencia de Seguros de la Sabana"	No	165 días
<input type="checkbox"/> Evaluación y Diseño	No	60 días
<input type="checkbox"/> Estrategia Tradicional	No	20 días
Estudio Sector Geografico Local Comercial	No	15 días
Selección Sector Geografico	No	5 días
Sector para operar	Sí	0 días
<input type="checkbox"/> Estrategia Herramientas Emarketing	No	60 días
Diseño Web Site	No	15 días
Diseño Servicios y herramientas tecnologicas	No	30 días
Definición detalle e-marketing (Acance)	No	15 días
<input type="checkbox"/> Puesta en Producción	No	100 días
<input type="checkbox"/> Estrategia Tradicional	No	25 días
Negociación local comercial	No	5 días
Contrato Local Comercial	Sí	0 días
Adecuación fisica	No	15 días
Adecuación tecnologica	No	5 días
<input type="checkbox"/> Estrategia Herramientas Emarketing	No	75 días
Implementación Sitio Web	No	30 días
Implementación servicios OnLine	No	45 días
<input type="checkbox"/> Estrategia Introducción	No	5 días
Compra Accesorios /souvenirs	Sí	0 días
Lanzamiento Emarketing	No	5 días



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

5.5. PROYECCIÓN EN VENTAS

La agencia de seguros se proyecta en los próximos 5 años con el siguiente plan de ventas:

Tabla 14. Ventas Año 1.

RAMO	COMISION	UNIDADES? VENDIDAS? POR MÉS	VALOR UNIDAD? EN PRIMAS	VALOR EN? PRIMAS MÉS	VALOR EN? PRIMAS AÑO	VALOR EN? COMISIONES AÑO
AUTOS	12,50%	30	1.000.000	30.000.000	60.000.000	7.500.000
SALUD	15%	3	1.500.000	4.500.000	6.000.000	900.000
VIDA	25%	1	1.000.000	1.000.000	1.000.000	250.000
HOGAR	20%	30	1.370.000	41.100.000	124.200.000	24.840.000
CUMPLIMIENTO	30%	10	50.000	500.000	6.000.000	1.800.000
PYMES	15%	1	50.000	50.000	50.000	7.500
TODO RIESGO	30%	1	150.000	150.000	1.800.000	540.000
RCE	22,50%	2	1.500.000	3.000.000	6.000.000	1.350.000
TRANSPORTE	20%	1	2.000.000	2.000.000	4.000.000	800.000
MAQUINARIA? EQUIPO	20%	1	2.000.000	2.000.000	4.000.000	800.000
SOAT	3000	20	3.000	60.000	20.000	20.000
TOTAL					21.720.000	54.200.000

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Ingresos esperados en el primer año: \$154.200.000 con un promedio de ingresos mes para la agencia de \$ 12.850.000

Tabla 15. Ventas Año 2.

RAMO	COMISION	UNIDADES? VENDIDAS? POR MÉS	UNIDADES? RENOVADAS? POR MÉS AÑO	VALOR UNIDAD? EN PRIMAS	VALOR EN? PRIMAS MÉS	VALOR EN? PRIMAS AÑO	VALOR EN? COMISIONES AÑO
AUTOS	12,50%	32	23	1.000.000	4.500.000	54.000.000	6.750.000
SALUD	15%	4	3	1.500.000	4.500.000	78.000.000	9.600.000
VIDA	25%	2	1	1.000.000	5.000.000	80.000.000	20.000.000
HOGAR	20%	32	29	1.370.000	44.060.000	141.832.000	28.364.800
CUMPLIMIENTO	30%	10	-	50.000	500.000	6.000.000	1.800.000
PYMES	15%	2	-	50.000	1.000.000	1.800.000	270.000
TODO RIESGO	30%	1	1	150.000	150.000	1.800.000	540.000
RCE	22,50%	2	-	1.500.000	3.000.000	6.000.000	1.350.000
TRANSPORTE	20%	1	1	2.000.000	2.000.000	4.000.000	800.000
MAQUINARIA? EQUIPO	20%	2	2	2.000.000	4.000.000	8.000.000	1.600.000
SOAT	3000	30	15	3.000	90.000	315.000	315.000
TOTAL					886.052.000	20.516.400	

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Ingresos esperados en el segundo año: \$320.516.400 con un promedio de ingresos mes para la agencia de \$ 26.709.700

Para este año se estima una renovación⁹ de los contratos según ramo así:
 Autos: 70%, Salud: 100%, Vida: 100%, Hogar: 90%, Cumplimiento: 0%, PYMES:
 100%, Todo riesgo: 100%, RCE: 0%, Transporte: 100%, maquinaria y equipo:
 100%, SOAT: 50%

Para este año se estima un crecimiento en ventas¹⁰ según ramo así:
 Autos: 7%, Salud: 33%, Vida: 100%, Hogar: 7%, Cumplimiento: 0%, PYMES:
 100%, Todo riesgo: 0%, RCE: 0%, Transporte: 0%, maquinaria y equipo: 0%,
 SOAT: 50%

Tabla 16. Ventas Año 3.

RAMO	COMISION	UNIDADES VENDIDAS POR MES	UNIDADES RENOVADAS POR MES AÑO	UNIDADES RENOVADAS POR MES AÑO	VALOR UNIDAD EN PRIMAS	VALOR EN PRIMAS MES	VALOR EN PRIMAS AÑO	VALOR EN COMISIONES AÑO
AUTOS	12,50%	34	22	16	2.000.000	2.150.000	65.800.000	8.225.000
SALUD	15%	5	4	2	1.500.000	9.500.000	94.000.000	9.100.000
VIDA	25%	2	2	2	6.000.000	5.000.000	0.000.000	5.000.000
HOGAR	20%	34	29	26	670.000	9.442.400	13.308.800	4.661.760
CUMPLIMIENTO	30%	10	-	-	5.000	500.000	6.000.000	800.000
PYMES	15%	2	2	1	600.000	9.500.000	0.000.000	9.500.000
TODO RIESGO	30%	1	1	1	500.000	500.000	5.400.000	620.000
RCE	22,50%	2	-	-	1.500.000	6.000.000	6.000.000	8.100.000
TRANSPORTE	20%	1	1	1	2.000.000	6.000.000	2.000.000	4.400.000
MAQUINARIA EQUIPO	20%	2	2	2	2.000.000	0.000.000	20.000.000	4.000.000
SOAT	3000	30	15	7	3.000	56.000	872.000	872.000
TOTAL							2.744.380.800	71.278.760

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Ingresos esperados en el tercer año: \$471.278.760 con un promedio de ingresos mes para la agencia de \$ 39.273.230

Para este año se estima una renovación de los contratos según ramo así:
 Autos: 70%, Salud: 100%, Vida: 100%, Hogar: 90%, Cumplimiento: 0%, PYMES:
 100%, Todo riesgo: 100%, RCE: 0%, Transporte: 100%, maquinaria y equipo:
 100%, SOAT: 50%

Para este año se estima un crecimiento en ventas según ramo así: Autos: 7%,
 Salud: 33%, Vida: 100%, Hogar: 7%, Cumplimiento: 0%, PYMES: 100%, Todo
 riesgo: 0%, RCE: 0%, Transporte: 0%, maquinaria y equipo: 0%, SOAT: 50%

⁹ Según comportamiento del mercado.

¹⁰ Según comportamiento del mercado.

Tabla 17. Ventas Año 4.

RAMO	COMISION	UNIDADES VENDIDAS POR MES	UNIDADES RENOVADAS POR MES/AÑO	VALOR UNIDAD EN PRIMAS	VALOR EN PRIMAS MES	VALOR EN PRIMAS AÑO	VALOR EN COMISIONES AÑO			
AUTOS	12,50%	36	24	16	11	1	2.000.000	6.505.000	1.038.060.000	29.757.500
SALUD	15%	6	5	4	2	2	500.000	6.500.000	18.000.000	37.700.000
VIDA	25%	2	2	2	1	1	5.000.000	5.000.000	20.000.000	5.000.000
HOGAR	20%	36	31	26	23	3	670.000	7.618.160	31.417.920	86.283.584
CUMPLIMIENTO	30%	10	-	-	-	-	50.000	500.000	6.000.000	8.800.000
PYMES	15%	2	2	2	1	1	500.000	6.500.000	2.000.000	6.300.000
TODO RIESGO	30%	1	1	1	1	1	50.000	500.000	200.000	2.160.000
RCE	22,50%	2	-	-	-	-	500.000	6.000.000	6.000.000	8.100.000
TRANSPORTE	20%	1	1	1	1	1	2.000.000	6.000.000	6.000.000	9.200.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	20%	2	2	2	2	2	2.000.000	4.000.000	68.000.000	3.600.000
SOAT	3000	30	5	7	3	3	3.000	65.000	980.000	980.000
TOTAL									3.664.657.920	31.881.084

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Ingresos esperados en el cuarto año: \$631.881.084 con un promedio de ingresos mes para la agencia de \$ 52.656.757

Para este año se estima una renovación de los contratos según ramo así:

Autos: 70%, Salud: 100%, Vida: 100%, Hogar: 90%, Cumplimiento: 0%, PYMES: 100%, Todo riesgo: 100%, RCE: 0%, Transporte: 100%, maquinaria y equipo: 100%, SOAT: 50%

Para este año se estima un crecimiento en ventas según ramo así:

Autos: 7%, Salud: 33%, Vida: 100%, Hogar: 7%, Cumplimiento: 0%, PYMES: 100%, Todo riesgo: 0%, RCE: 0%, Transporte: 0%, maquinaria y equipo: 0%, SOAT: 50%

Tabla 18. Año 5.

RAMO	COMISION	UNIDADES VENDIDAS POR MES	UNIDADES RENOVADAS POR MES/AÑO	VALOR UNIDAD EN PRIMAS	VALOR EN PRIMAS MES	VALOR EN PRIMAS AÑO	VALOR EN COMISIONES AÑO				
AUTOS	12,50%	38	25	17	11	1	2.000.000	8.553.500	1.182.642.000	47.830.250	
SALUD	15%	6	5	5	2	2	500.000	6.500.000	1.242.000.000	86.300.000	
VIDA	25%	2	2	2	1	1	5.000.000	5.000.000	20.000.000	5.000.000	
HOGAR	20%	38	32	28	23	3	670.000	5.316.344	1.143.796.128	28.759.226	
CUMPLIMIENTO	30%	10	-	-	-	-	50.000	500.000	6.000.000	8.800.000	
PYMES	15%	2	2	2	1	1	500.000	6.500.000	2.000.000	6.300.000	
TODO RIESGO	30%	1	1	1	1	1	50.000	500.000	200.000	2.160.000	
RCE	22,50%	2	-	-	-	-	500.000	6.000.000	6.000.000	8.100.000	
TRANSPORTE	20%	1	1	1	1	1	2.000.000	6.000.000	20.000.000	4.000.000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	20%	2	2	2	2	2	2.000.000	4.000.000	68.000.000	3.200.000	
SOAT	3000	30	5	7	3	3	3.000	68.000	1016.000	1016.000	
TOTAL									3.551.454.128	87.805.476	

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Ingresos esperados en el quinto año: \$787.805.476 con un promedio de ingresos mes para la agencia de \$ 65.650.456

Para este año se estima una renovación de los contratos según ramo así:

Autos: 70%, Salud: 100%, Vida: 100%, Hogar: 90%, Cumplimiento: 0%, PYMES: 100%, Todo riesgo: 100%, RCE: 0%, Transporte: 100%, maquinaria y equipo: 100%, SOAT: 50%

Para este año se estima un crecimiento en ventas según ramo así:
Autos: 7%, Salud: 33%, Vida: 100%, Hogar: 7%, Cumplimiento: 0%, PYMES: 100%, Todo riesgo: 0%, RCE: 0%, Transporte: 0%, maquinaria y equipo: 0%, SOAT: 50.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1 FICHA TÉCNICA DE LOS SERVICIOS

Cuadro 12. Ficha técnica del servicio de consultoría en salud.

FICHA TECNICA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA EN SALUD		
NOMBRE DEL SERVICIO	DEL	Asesoría y colocación de seguros de salud en Colombia.
CLIENTE		A toda persona menor de 69 años, que desee cubrir su salud a través de un plan adicional a su EPS.
PROCESO		Cotización y suscripción (* Ver procesos)
DESCRIPCION DEL SERVICIO	DEL	Asesorar a los clientes que desean adquirir un seguro de salud en los planes y opciones existentes en el mercado Colombiano, según sus necesidades de protección. Para realizar la colocación de la póliza de seguro.
NECESIDADES EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Y DE	Aclarar todas las dudas concernientes a los planes adicionales en salud y cubrir su necesidad de protección.
GARANTIAS		Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Hospitalización y cirugía • Servicios ambulatorios • Urgencias Adicionales: <ul style="list-style-type: none"> • Trasplante de órganos • Auxilios de exequias, renta clínica, etc. • Servicio de odontología • Exoneración de primas

	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en el exterior
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Pólizas renuevan cada año • Eps vigente • Fotocopia de documentos de ID.
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Examen medico cuando se requiera • Edad máxima 69 años • Solicitud firmada por tomador • Declaración de salud de cada beneficiario
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	<p>REQUISITOS DE TIEMPO</p> <p>3 días hábiles</p> <p>SITIO DE ENTREGA</p> <p>Dirección de cada cliente</p>
CARGO RESPONSABLE DEL SERVICIO	<p>ASEGURADORA</p> <p>Directora comercial</p> <p>AGENCIA DE SEGUROS</p> <p>Ejecutivo de cuenta</p>
PUNTOS DE CONTROL	<p>Control de calidad póliza expedida</p> <p>Archivo por cliente</p>
VIGENCIA	<p>Por ley la vigencia de las pólizas de salud es de 1 año</p>
PERIODICIDAD DE PAGO	<p>Anual, Semestral, Trimestral, mensual</p>
CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD	<p>La agencia firma con el cliente una clausula de confidencialidad mediante la cual toda la información recibida por parte del cliente es para uso exclusivo del seguro</p>

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Cuadro 13. Ficha técnica del servicio de consultoría en Autos

FICHA TECNICA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA EN AUTOS	
NOMBRE DEL SERVICIO	Asesoría y colocación de seguros de autos en Colombia.
CLIENTE	A toda persona natural o jurídica, que desee cubrir su vehículo.
PROCESO	Cotización y suscripción (* Ver procesos)
DESCRIPCION DEL SERVICIO	Asesorar a los clientes que desean adquirir un seguro de autos en los productos y opciones existentes en el mercado Colombiano, según sus necesidades de protección. Para realizar la colocación de la póliza de seguro.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Aclarar todas las dudas concernientes a los productos de autos y cubrir su necesidad de protección.
GARANTIAS	<p>Básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdida total daños • Perdida total hurto • Perdida parcial daños • Perdida parcial hurto • Responsabilidad civil extracontractual <p>Adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cubrimiento del 100% deducible • Asistencias
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Pólizas renuevan cada año • Certificado de gases vigente. • SOAT vigente • Fotocopia de documentos de ID. • Tarjeta de propiedad del carro o contrato de compra venta.
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección del vehículo excepto 0 KM • Antigüedad del vehículo no mayor a 12 años • Solicitud firmada por tomador
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	REQUISITOS DE TIEMPO
	3 días hábiles
	SITIO DE ENTREGA
	Dirección de cada cliente

CARGO RESPONSABLE DEL SERVICIO	ASEGURADORA
	Directora comercial
	AGENCIA DE SEGUROS
	Ejecutivo de cuenta
PUNTOS DE CONTROL	Control de calidad póliza expedida Archivo por cliente
VIGENCIA	Por ley la vigencia de las pólizas de autos es de 1 año
PERIODICIDAD DE PAGO	Anual, Semestral, Trimestral, mensual
CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD	La agencia firma con el cliente una clausula de confidencialidad mediante la cual toda la información recibida por parte del cliente es para uso exclusivo del seguro

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Cuadro 14. Ficha técnica del servicio de consultoría en Hogar

FICHA TECNICA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA EN HOGAR	
NOMBRE DEL SERVICIO	Asesoría y colocación de seguros de hogar en Colombia.
CLIENTE	A toda persona natural o jurídica, que desee cubrir su hogar.
PROCESO	Cotización y suscripción (* Ver procesos)
DESCRIPCION DEL SERVICIO	Asesorar a los clientes que desean adquirir un seguro de hogar en los productos y opciones existentes en el mercado Colombiano, según sus necesidades de protección. Para realizar la colocación de la póliza de seguro.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Aclarar todas las dudas concernientes a los productos de hogar y cubrir su necesidad de protección.
GARANTIAS	Básicas: (para edificio y contenidos) <ul style="list-style-type: none"> • Todo riesgo (terremoto, incendio, explosión, Daños por agua, Anegación, deslizamiento, Avalancha, Humo que no provenga de la chimenea, Daños de calentadores) • Hurto calificado de unidades sanitarias • Daño material por tentativa de hurto • Alojamiento temporal y/o perdida de

	<p>arrendamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxilio de libre destinación por inhabilidad de la vivienda • Remoción de escombros • Gastos para limitar el siniestro • Rotura de vidrios y unidades sanitarias • Actos de autoridad • Responsabilidad civil extracontractual • Alimentos refrigerados • Equipos portátiles • Hurto simple de contenidos • Hurto calificado contenidos
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Pólizas renuevan cada año • Escritura de vivienda • Fotocopia de documentos de ID. • Relación de bienes y enseres
REQUISITOS TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad del estructura no mayor a 30 años • Solicitud firmada por tomador
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	<p>REQUISITOS DE TIEMPO</p> <p>3 días hábiles</p> <p>SITIO DE ENTREGA</p> <p>Dirección de cada cliente</p>
CARGO RESPONSABLE DEL SERVICIO	<p>ASEGURADORA</p> <p>Directora comercial</p> <p>AGENCIA DE SEGUROS</p> <p>Ejecutivo de cuenta</p>
PUNTOS DE CONTROL	<p>Control de calidad póliza expedida</p> <p>Archivo por cliente</p>
VIGENCIA	<p>Por ley la vigencia de las pólizas de hogar es de 1 año</p>
PERIODICIDAD DE PAGO	<p>Anual, Semestral, Trimestral, mensual</p>
CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD	<p>La agencia firma con el cliente una clausula de confidencialidad mediante la cual toda la información recibida por parte del cliente es para uso exclusivo del seguro</p>

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Cuadro 15. Ficha técnica del servicio de consultoría en Vida

FICHA TECNICA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA EN VIDA		
NOMBRE DEL SERVICIO		Asesoría y colocación de seguros de vida en Colombia.
CLIENTE		A toda persona natural o jurídica, que desee cubrir la vida de sus trabajadores o su vida.
PROCESO		Cotización y suscripción (* Ver procesos)
DESCRIPCION DEL SERVICIO		Asesorar a los clientes que desean adquirir un seguro de vida individual o grupo en los productos y opciones existentes en el mercado Colombiano, según sus necesidades de protección. Para realizar la colocación de la póliza de seguro.
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES		Aclarar todas las dudas concernientes a los productos de vida y cubrir su necesidad de protección.
GARANTIAS		<p>Vida grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Básico de vida (muerte por cualquier causa) • ITP: incapacidad total y permanente • Enfermedades graves • Doble indemnización • Asistencias <p>Vida individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Básico de vida (muerte por cualquier causa) • ITP: incapacidad total y permanente • Enfermedades graves • Doble indemnización • Asistencias
REQUISITOS LEGALES		<ul style="list-style-type: none"> • Pólizas renuevan cada año • Fotocopia de documentos de ID. • Exámenes de ingreso cuando sea necesario.
REQUISITOS TECNICOS		<ul style="list-style-type: none"> • Personas hasta 50 años • Solicitud firmada por tomador • Documentos de ID
REQUISITOS DE	REQUISITOS DE TIEMPO	

OPORTUNIDAD	3 días hábiles
	SITIO DE ENTREGA Dirección de cada cliente
CARGO RESPONSABLE DEL SERVICIO	ASEGURADORA Directora comercial
	AGENCIA DE SEGUROS Ejecutivo de cuenta
PUNTOS DE CONTROL	Control de calidad póliza expedida Archivo por cliente
VIGENCIA	Por ley la vigencia de las pólizas de vida es de 1 año
PERIODICIDAD DE PAGO	Anual, Semestral, Trimestral, mensual
CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD	La agencia firma con el cliente una clausula de confidencialidad mediante la cual toda la información recibida por parte del cliente es para uso exclusivo del seguro

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

6.2. PROCESO

La agencia de seguros basa sus servicios en 3 macro procesos:

Figura 6. Procesos

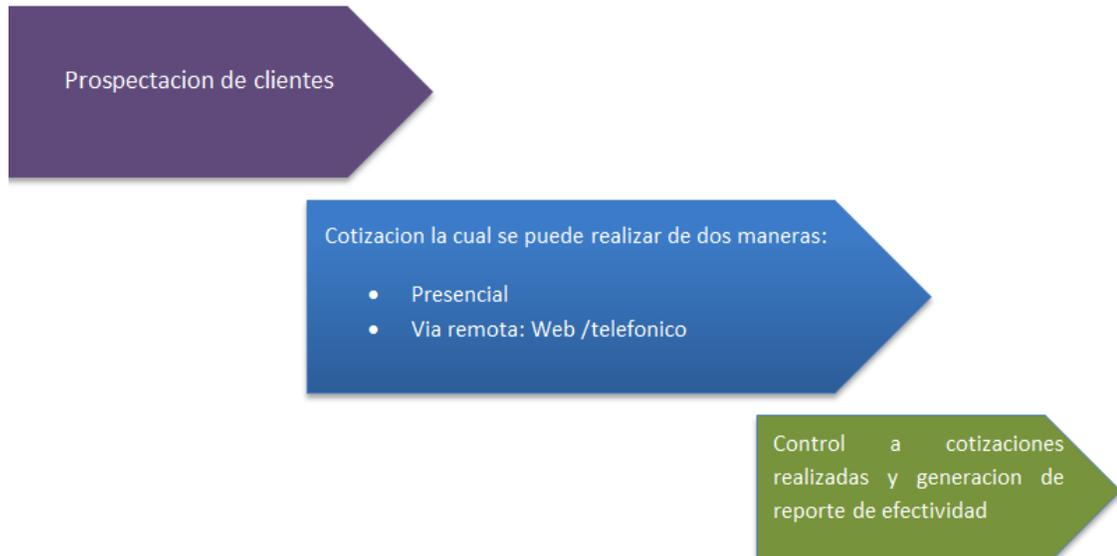


Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

6.2.1 Pre- venta.

La preventa o cotización del seguro contiene 3 procesos fundamentales.

Figura 7. Preventa.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

I. Proceso de Prospección de clientes:

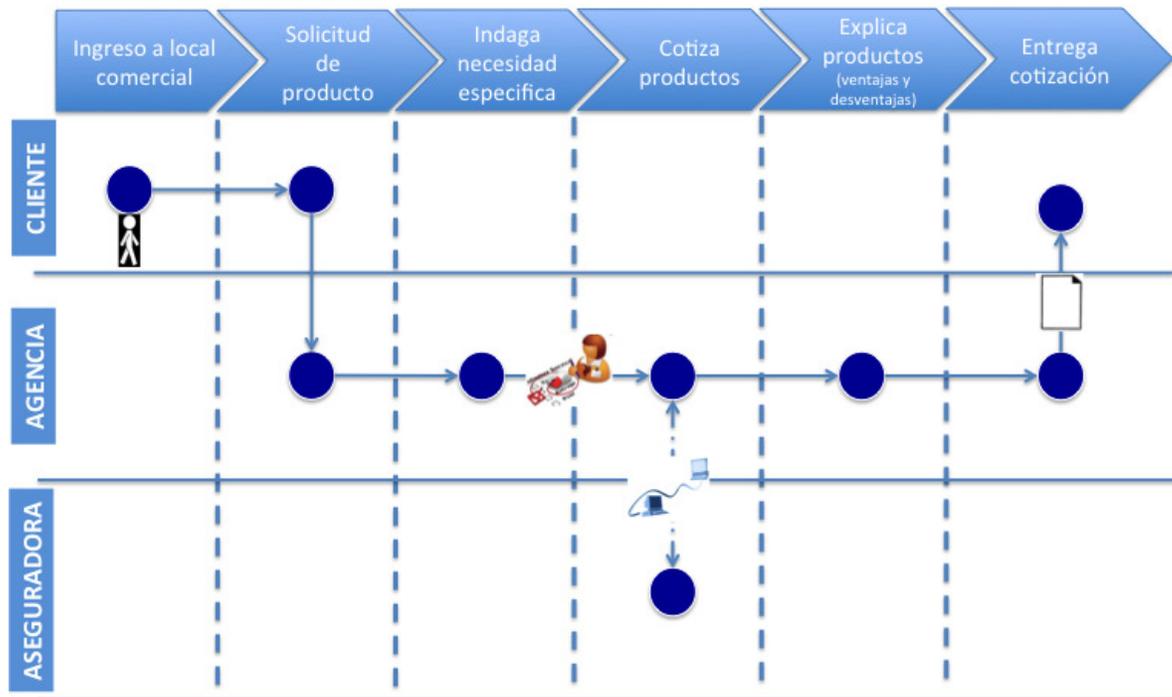
La agencia prospectara sus clientes basados en 3 fuentes principales

1. Base de datos otorgadas por aseguradoras
2. Referidos de clientes actuales
3. Base de datos construida por la agencia

Con estas fuentes de información se realizara contactos telefónicos para ofrecer los servicios y productos.

II. Preventa o cotización Presencial:

Figura 8. Cotización Presencial



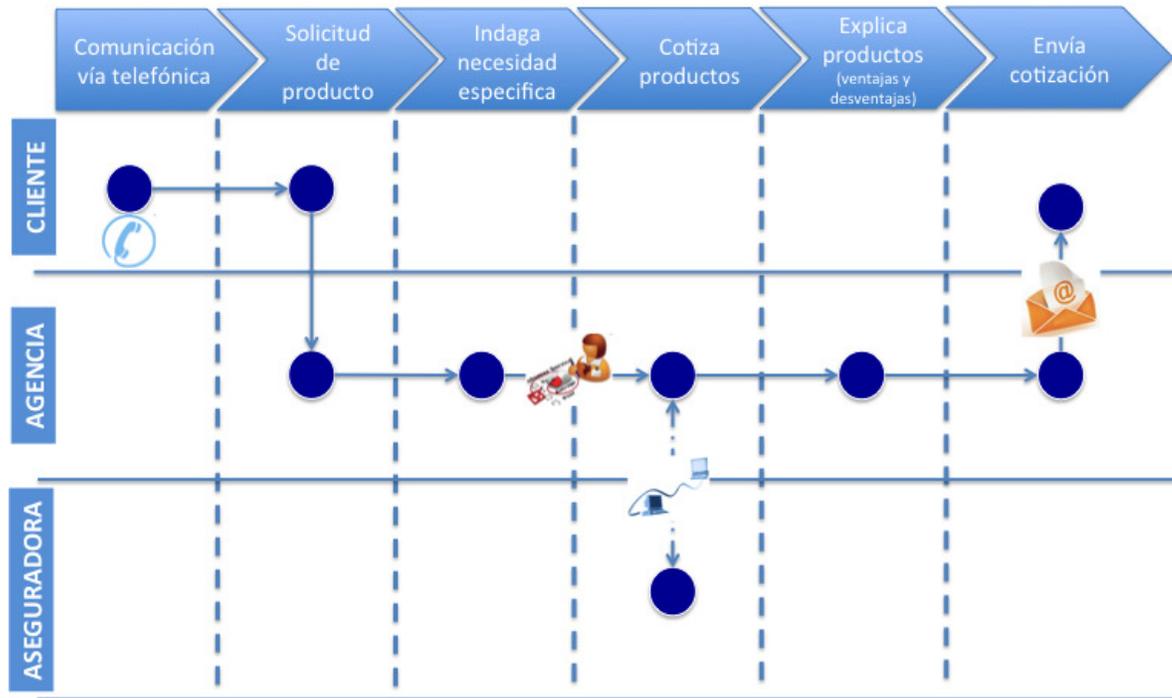
Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Detalle del proceso:

- 1) El cliente ingresa al local comercial de la agencia de seguros *Tu seguro*
- 2) En recepción pregunta por productos a cotizar
- 3) Es atendido por consultor comercial quien indaga por sus necesidades específicas, esta labor es esencial en una buena consultoría ya que a través de esta encuesta el asesor de seguros puede identificar de todos los productos del mercado cual es el que mejor se adapta al cliente.
- 4) Consultor de la agencia ingresa a la plataforma tecnológica de la agencia y radica los parámetros del cliente y el producto a cotizar.
- 5) Se genera automáticamente las alternativas a ofrecer.
- 6) Consultor de la agencia imprime y presenta al cliente las alternativas que ofrece el mercado, a través de informe ejecutivo automatizado que muestra en orden de importancia lo que más le interesa al cliente (Coberturas, tarifa, financiación, beneficios).
- 7) Entrega en carpeta la cotización al cliente.

III. Preventa o cotización Vía Remota: Vía Teléfono

Figura 9. Cotización vía remota (Telefono)



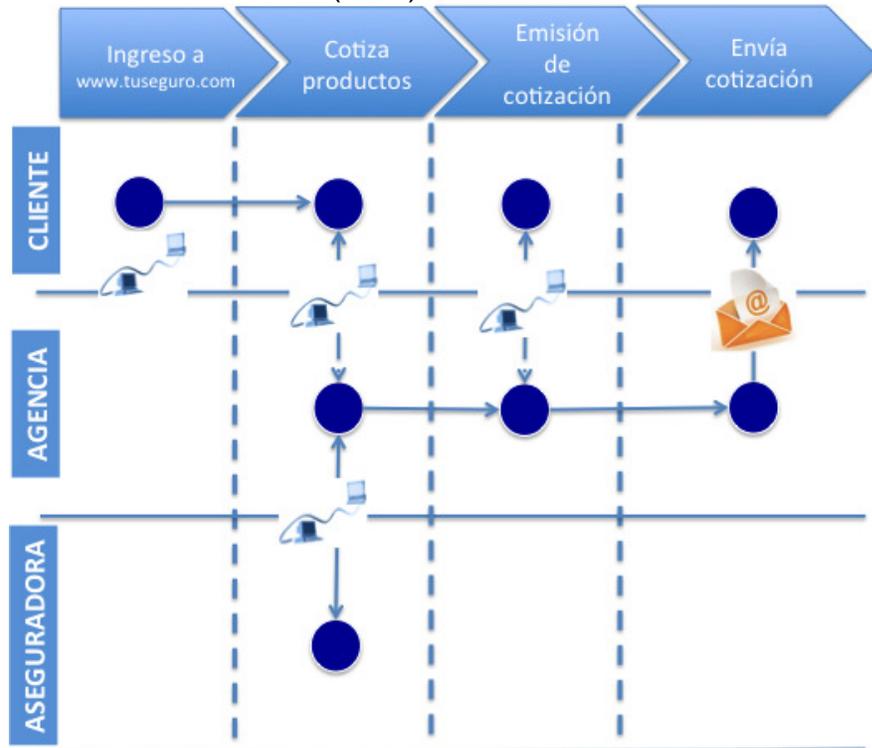
Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Detalle del proceso:

- 1) El cliente se comunica a través de teléfono a la agencia de seguros *Tu seguro*
- 2) Pregunta por productos a cotizar.
- 3) Es atendido por consultor comercial quien indaga por sus necesidades específicas, esta labor es esencial en una buena consultoría ya que a través de esta encuesta el asesor de seguros puede identificar de todos los productos del mercado cuál es el que mejor se adapta al cliente.
- 4) Consultor de la agencia ingresa a la plataforma tecnológica de la agencia y radica los parámetros del cliente y el producto a cotizar.
- 5) Se genera automáticamente las alternativas a ofrecer.
- 6) Consultor de la agencia presenta vía teléfono al cliente las alternativas que ofrece el mercado, a través de un resumen lo que más le interesa al cliente (Coberturas, tarifa, financiación, beneficios).
- 7) Envía vía e-mail la cotización al cliente.

IV. Preventa o cotización Vía Remota: WEB

Figura 10. Cotización vía remota (Web)

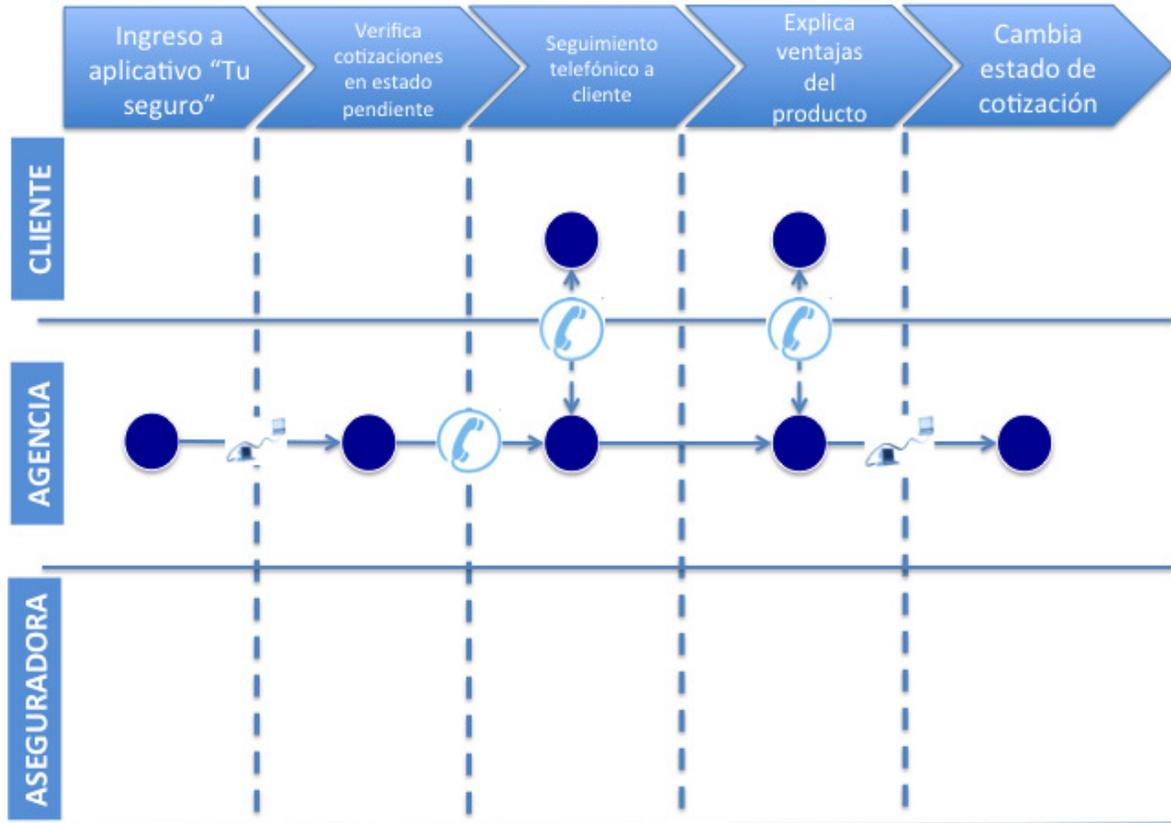


Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Detalle del proceso:

- 1) El cliente ingresa a *www. Tu seguro.com*
- 2) El cliente ingresa datos básicos que el sistema solicita (Email, nombre, cc, dirección y teléfono)
- 3) El cliente busca producto que desea cotizar (autos, salud, vida, hogar)
- 4) El cliente ingresa datos para cotizar.
- 5) Se genera automáticamente cotización.
- 6) Se despliega documentos con alternativas
- 7) Envía vía e-mail la cotización al cliente.

V: Preventa o cotización: Control de cotizaciones y reporte de efectividad.
 Figura 11. Control de cotizaciones y reporte de efectividad.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Detalle del proceso:

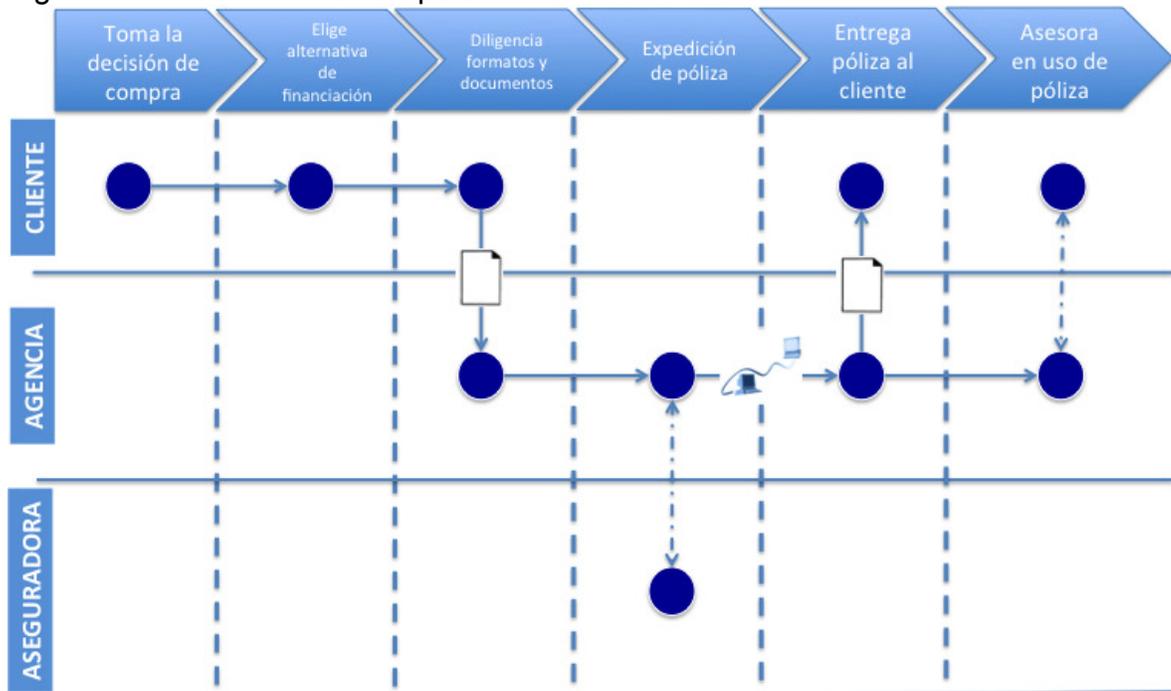
1. Semanal: Ingreso de cada ejecutivo de cuenta al aplicativo de "Tu seguro" para verificar las cotizaciones realizadas vía WEB, Presencia, Telefónico y que aun no han sido cerradas
2. Seguimiento telefónico a cliente para indagar sobre su decisión
3. Explica ventajas del producto
4. Cambia estado de cotización a ganada, perdida o pendiente.

MACROPROCESO DE VENTA:

Para la agencia la venta se da una vez el cliente toma la decisión de compra, lo que se procede es a emitir la póliza que el cliente cotizo a través del proceso de suscripción, adicionalmente la agencia cada año debe renovar los contratos del año inmediatamente anterior, lo cual también hace parte de su producción mensual.

Proceso de Suscripción

Figura 12. Proceso de Suscripción



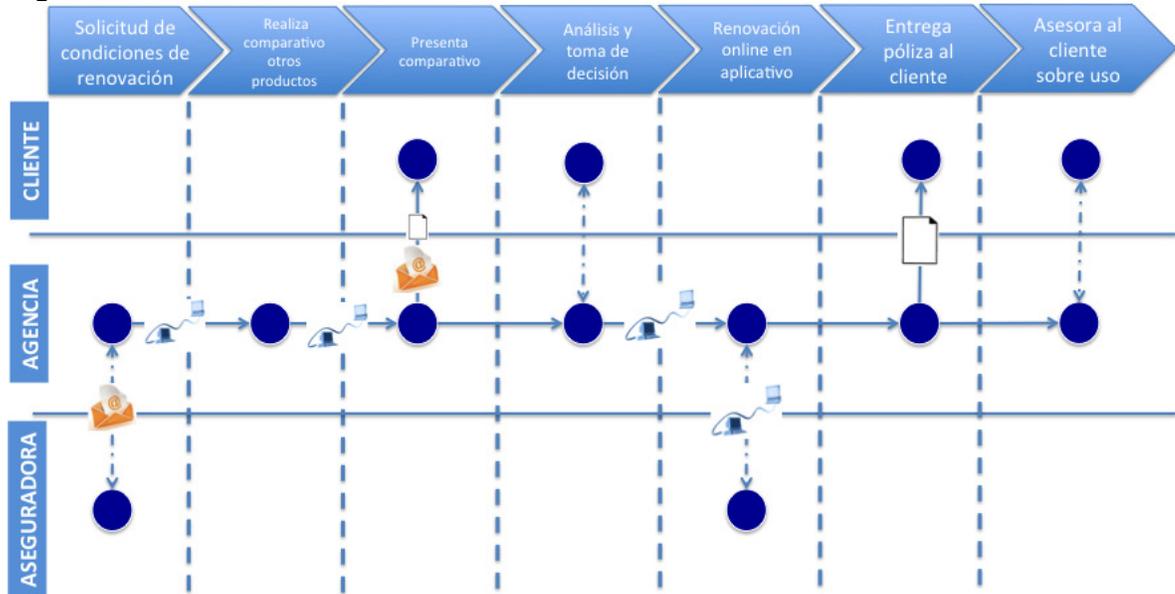
Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Detalle del proceso:

1. El cliente toma la decisión de compra del producto.
2. El cliente elige la alternativa de financiación del producto el cual puede ser con la agencia directamente y las facilidades para realizar el pago que la agencia ofrece.
3. Diligencia formatos y documentos necesarios
4. La agencia expide la póliza a través del aplicativo online de la aseguradora.
5. Entrega de la póliza al cliente.
6. Asesoramiento al cliente para el uso de la póliza.

Proceso de Renovación

Figura 13. Proceso de Renovación



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Detalle del proceso:

1. 45 días antes de la fecha de vencimiento del contrato, la agencia solicita condiciones de renovación a la aseguradora.
2. Realiza comparativo con otras aseguradoras para garantizar que el cliente siempre obtenga el mejor producto.
3. Presenta comparativo al cliente y condiciones de renovación
4. Cliente analiza propuesta y toma decisión
5. Diligencia documentos requeridos
6. Agencia realiza la renovación online en el aplicativo
7. Entrega póliza al cliente
8. Agencia asesora al cliente sobre el uso de la póliza

Proceso de cartera y recaudo:

La agencia realizara dos procesos muy importantes para garantizar al cliente un excelente servicio:

Seguimiento a la cartera:

1. Las pólizas tienen un plazo de pago de 30 días según cámara de comercio, por lo anterior diariamente se revisa en el aplicativo “Tu seguro” los vencimientos de cartera o próximos vencimiento.
2. El ejecutivo de cuenta se comunica con el cliente e informa su vencimiento de la factura.

3. Realiza seguimiento al pago.

Proceso de recaudo en oficinas de la agencia:

Como valor agregado la agencia “Tu seguro” podrá recaudar las primas de las pólizas en sus instalaciones.

1. El cliente se acerca a la oficina
2. Escoge medio de pago (Tarjeta debito, Tarjeta crédito, cheque o efectivo)
3. Diligencia documento de pago.
4. Paga
5. Agencia recauda automáticamente en aplicativo online la póliza

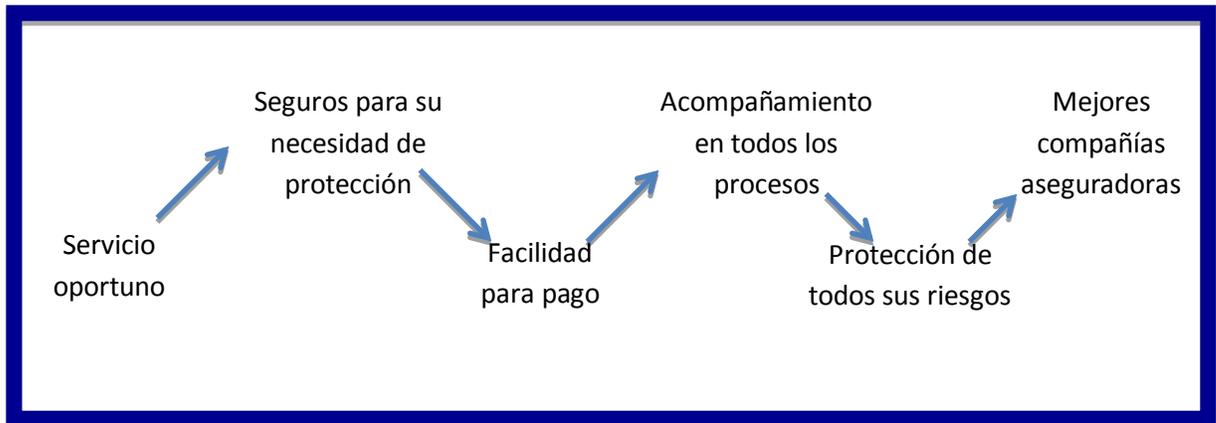
MACROPROCESO DE POSVENTA:

Cuadro 16. Macroproceso de Posventa

<p>En caso de siniestro:</p> <p>La agencia presta servicio 7*24 para recepción de siniestros de los clientes La agencia coordina la atención del siniestro con la aseguradora correspondiente La agencia realiza seguimiento a la atención del siniestro.</p>
<p>Siempre en contacto:</p> <p>A través de aplicación móvil desarrollada para la agencia y correo electrónico se enviara información como: Aviso de renovación de las pólizas Promocionales Información de interés de los productos adquiridos.</p>
<p>Tramite de documentación:</p> <p>A través de la agencia el cliente podrá solicitar documentación requerida como:</p> <p>Certificaciones. Carnets perdidos</p>
<p>Proceso de renovación:</p> <p>La agencia avisa al cliente con 30 días de anterioridad que su póliza vencerá Presentación al cliente de condiciones de renovación (coberturas, precio, beneficio) Manejo de objeciones por parte del cliente y reconsideraciones Obtención de renovación para beneficio del cliente y permanencia del negocio en la agencia.</p>

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Cuadro 17. Los beneficios del producto/servicio.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

La manera como la Agencia de Seguros prestará sus servicios al cliente será a través de:

- i. Página Web: desde donde se prestará asesoría en línea y la posibilidad de comprar seguros a través de este medio.
- ii. Local Comercial: el cual contará con un grupo de personas especializado en asesoría de seguros y en ventas, quienes brindará un servicio personalizado.

Los Canales de distribución se ilustran a continuación:

Figura 14. Canales de distribución.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Los canales de distribución deberán garantizar la atención oportuna, mediante la disponibilidad de los sistemas informáticos y de los asesores asignados al local comercial, asumiendo la responsabilidad de búsqueda y consecución de clientes, a través de bases de datos administradas por la Agencia de Seguros y con manejo confidencial.

6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

i. Portal Web:

Nuestros productos y servicios estarán disponibles independientemente de si la oficina cierra al finalizar cada día, esto se logra porque nuestro portafolio será de fácil acceso gracias a los beneficios de la Internet.

Tu Seguro contará con un portal web en Internet desde donde se podrá comprar o cotizar seguros acordes a las necesidades de cada cliente, también podrá solicitar asesoría en línea o incluso solicitar el envío de información de interés vía email o mensajes de texto. Es importante resaltar que la compra de seguros vía Internet

se realiza de manera segura garantizando a confidencialidad, disponibilidad e integridad de los datos financieros.

El portal web, podría tener un aspecto como el que se muestra en la siguiente imagen:

Figura 15. Pagina Web Tu Seguro LTDA



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

ii. Software Consulta Mejores Opciones:

La compañía contará con un software desarrollado en Visual C y con bases de datos SQL. Lo anterior permitirá consultar rápidamente la información en las bases de datos de las aseguradoras aliadas y a través de algoritmos se podrán generar

las posibles opciones de productos resaltando la opción que mas se adapte a las necesidades del cliente.

iii. Soporte Telefónico 7x24:

Con el fin de brindar un soporte de la mayor calidad y cobertura, se implementará una solución de marca *Asterisk* la cual es de código abierto y permite una comunicación a costos muy bajos, pues es el software es libre.

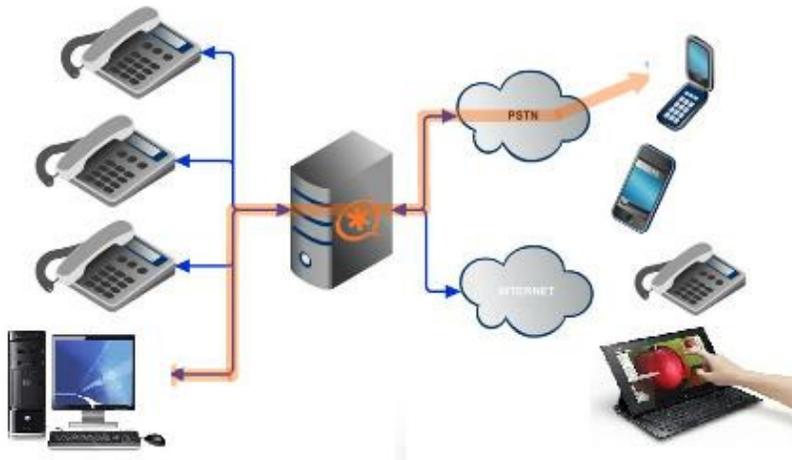
Figura 16. Soporte Telefónico



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Como lo muestra la siguiente imagen, con esta solución se podrá prestar soporte a través de Internet o vía telefónica:

Figura 17. Infraestructura Tecnológica

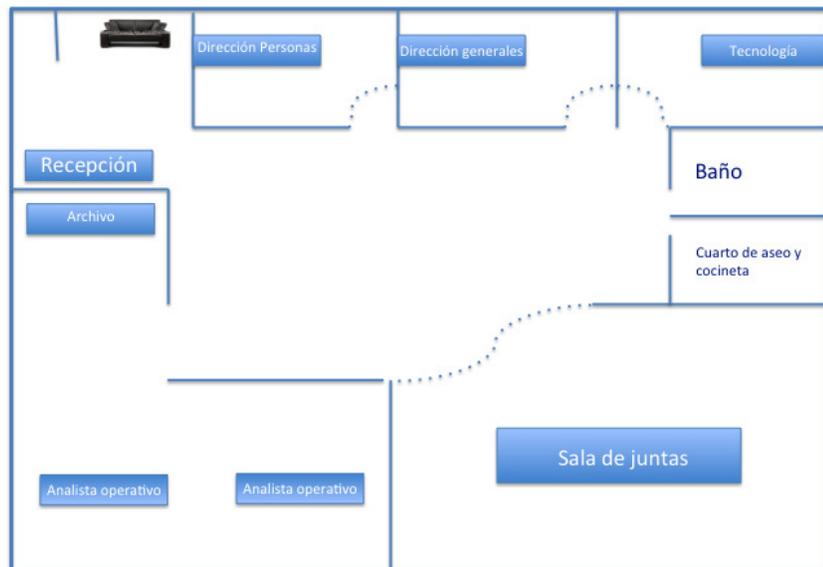


Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

6.4. INFRAESTRUCTURA

6.4. Infraestructura:

Figura 18. Infraestructura.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Se contara con una oficina de 85 M2 en los cuales según el plano propuesto se contara con:

Área de recepción: Es un espacio en el cual se tendrá un sofá y dos sillas para los clientes que ingresen al local, en este espacio pueden esperar ser atendidos por un ejecutivo para asesorarlos en sus necesidades.

Dirección de personas: Es una oficina que cuenta con escritorio, computador y sillas para invitados, este espacio lo ocupara el ejecutivo de cuentas de personas.

Dirección de generales: Es una oficina que cuenta con escritorio, computador y sillas para invitados, este espacio lo ocupara el ejecutivo de cuentas de generales.

Dirección de tecnología: Es una oficina que cuenta con escritorio, computador y sillas para invitados, este espacio lo ocupara el ejecutivo de tecnología y desarrollo informático.

Baño: Para uso de los funcionarios y clientes

Cuarto de aseo y cocineta: Espacio en el cual se encuentra ubicada la nevera, la estufa y un mesón para manipular los alimentos y bebidas. Así mismo se tendrá un área para guardar los implementos de aseo de la oficina.

Sala de juntas: Espacio con mesa redonda y sillas, proyector y LCD para manejo de clientes.

Oficina analista operativo: Es una oficina que cuenta con escritorio, computador e impresora, este espacio lo ocupara el analista operativo.

Archivo: Espacio para guardar toda la documentación de las pólizas emitidas e información del cliente.

6.5. LOCALIZACIÓN

La agencia *Tu seguro* quedara ubicado en Ciudad Salitre.

Estudio de localización:

- Esta zona es una de las más heterogéneas de la capital colombiana, donde conviven conglomerados, residenciales, comerciales, periodísticos, aeroportuarios, deportivos, recreativos, arquitectónicos y culturales, posee un gran tráfico tanto peatonal como automovilístico durante todos los días.
- Es uno de los sectores más cotizados del país entre inversionistas colombianos y extranjeros en la actualidad.
- Constructoras, cadenas hoteleras, centros comerciales y de negocios, han fijado su atención en esta zona, convirtiéndola en lo que se puede llamar una ciudad dentro de la ciudad.

Factores analizados:

- **Estrato:** 3, 4 y 5
 - Estrato 5: Cinco conjuntos.
 - Estrato 4: Cincuenta y un conjuntos.

- Estrato 3: Nueve conjuntos.
- **Población:**
 - Población residente: 48.000 personas.
 - Población flotante: 2'000.000 personas mensualmente.
- **Ubicación:** barrio ubicado en el centro-occidente de Bogotá, entre la Avenida Eldorado (Calle 26), la Calle 22, la Carrera 50 y la Avenida Boyacá (Carrera 72).
- **Servicios públicos:** cubrimiento del 100% en los servicios públicos:
 - Energía
 - Agua.
 - Alcantarillado
 - Gas natural
 - Teléfono
 - Recolección de basuras.
- **Vías de acceso:**
 - Avenida la esperanza
 - Avenida carrera 68
 - Avenida el Dorado
 - Avenida Boyacá.
- **Grupo de influencia:**
 - Variedad de establecimientos comerciales.
 - Zona hotelera amplia donde se albergan turistas de otras ciudades o países.
 - Aeropuerto internacional
 - Av. 26 queda ubicados las aseguradoras Suramericana y Bolívar, Cercanía con el centro de la ciudad y calle 72 donde se ubican las principales aseguradoras en Bogotá (Allianz, Mapfre).
 - El numero de agencias de seguros ubicados en la zona

- **Infraestructura publica:**

- Parquaderos publico
- Centros comerciales
- Trasmilenio

Según los factores analizados anteriormente ciudad salitre es la zona escogida para en montaje de la oficina, ya que:

- 1) Proporciona un volumen de clientes potenciales casuales importantes
- 2) Cercanía a las principales aseguradoras del país.
- 3) Concentra la población en estratos que son objeto de nuestra agencia.
- 4) Según análisis realizado por Fasecolda los focos de concentración de agencias que serian nuestras competidoras están en el sector financiero de la calle 72 entre las cerreras 7 y 11 y el centro internacional de Bogotá con punto de referencia en la calle 26 con carera 7, esto nos da vía libre para planear como un punto estratégico de posicionamiento y crecimiento de nuestra marca en la zona de Salitre.
- 5) Tiene excelentes vías de acceso

6.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Los analistas operativos están en la capacidad de expedir una póliza de autos, salud, vida, hogar, pymes, transporte y soat en 15 minutos; Rce y todo riesgo en 30 minutos; y cumplimiento en 60 minutos. Adicionalmente, contando el tiempo que gastan indagando por documentos y diligenciando algunos formatos adicionales para la aseguradora que podría ser alrededor de 60 minutos.

Teniendo en cuenta las unidades proyectadas de venta para el primer año y para los siguientes cuatro años, se puede determinar que en el primer año, tal vez la producción podría realizarse solo con un analista operativo. No obstante los ejecutivos de cuenta realizaran actividades operativas.

6.7 MANO DE OBRA REQUERIDA

Ejecutivo de cuentas de Personas: Profesional y especialista en carreras administrativas con altas habilidades en el área comercial y con experiencia técnica en la industria aseguradora.

Ejecutivo de cuentas de Generales: Profesional en carreras administrativas y/o financieras con experiencia en seguros generales en el área comercial y técnica.

Desarrollador y administrador de Tecnología: Profesional en ingeniería de sistemas con experiencia en el soporte de procesos tecnológicos y en la implementación de proyectos.

Analista Operativo: Técnico o estudiante de últimos semestres con conocimientos básicos en seguros y con aptitudes comerciales.

6.8. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD

Para cumplir con las expectativas de los clientes y para que las aseguradoras no incurran en mayores gastos, se creará un indicador de calidad que se determinará por el número de pólizas anuladas por errores operativos frente al total de pólizas expedidas. Este indicador debe ser de máximo el 1% y se calculará mensualmente por cada uno de los proyectos. La evaluación estará a cargo de los ejecutivos de cuenta quienes reportarán el resultado al gerente para tomar las medidas necesarias en caso de incrementos o de sobrepasar el límite.

Una de las soluciones podrá ser solicitar capacitación a las compañías aseguradoras en el aplicativo o en la parte técnica de ser requerido. Otra podrá ser el cambio del analista operativo de ser recurrente la falla. No obstante, se analizará cada caso para determinar la acción más conveniente.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

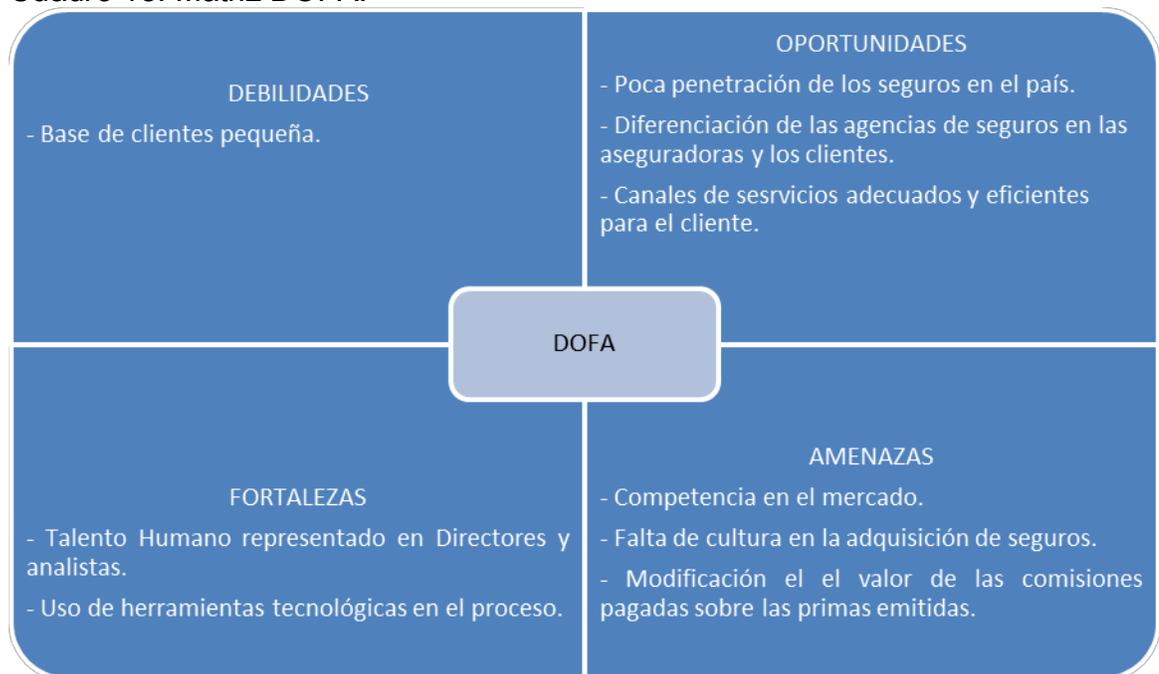
7.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

7.1.1 Misión. Contribuir al manejo de los riesgos de nuestros clientes a través de un diferencial en la asesoría especializada.

7.1.2 Visión. Proporcionar a nuestros clientes una solución efectiva para proteger sus utilidades.

7.1.3 Análisis DOFA.

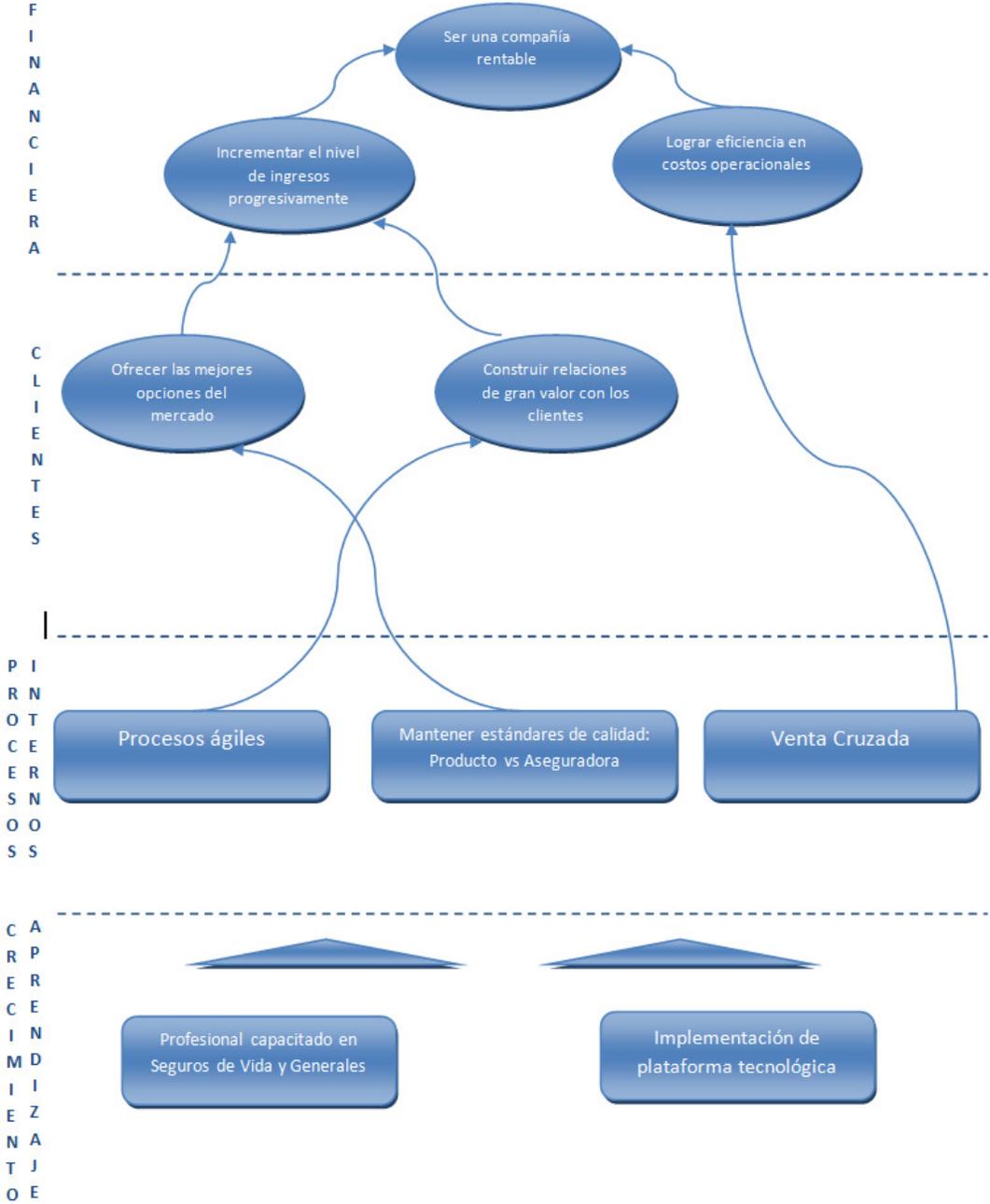
Cuadro 18. Matriz DOFA.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

7.1.4 Mapa estratégico.

Figura 19. Mapa Estratégico



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

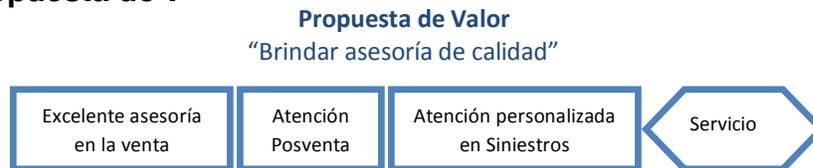
7.1.5 BSC.

Tabla 19. Balance Score Card

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Accionistas	Incrementar el nivel de ventas	(Ingresos Operacionales periodo actual / Ingresos Operacionales periodo anterior)- 1	➤ 20%
	Mantener el nivel de gastos operacionales	(Gastos Operacionales periodo actual / Gastos Operacionales periodo anterior)- 1	Var entre 0.5% y 1%
	Incrementar la Rentabilidad de la Organización	ROE	➤ 50%
Clientes	Aumentar el nivel de clientes	(No. Clientes periodo actual / No. Clientes periodo anterior)- 1	➤ 10%
	Lograr un porcentaje de penetración de un dígito en la industria en 2016	Ingresos Operacionales / Ingresos Operacionales Compañías de Seguros Generales	1%
Procesos Internos	Alcanzar mayores ingresos a través de la venta cruzada	Promedio de productos de un cliente en un año	➤ 3
	Lograr los tiempos de Respuesta	Hora de llegada de la solicitud – Hora de entrega de la póliza	< o = 4 horas
	Cumplir con las asesorías de siniestros	No. De siniestros / No. De asesorías	= 100%
Aprendizaje e Innovación	Incrementar los niveles de capacitación y formación del recurso humano de la organización	índice de formación: Total de capacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones programadas	➤ 70%
	Implementar solución tecnológica	Cumplimiento de Cronograma de trabajo	=100%

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

7.1.6. Propuesta de valor



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.2.1. Perfiles y funciones. Gerente: Mantiene la relación con las aseguradoras y con los clientes, buscando alianzas estratégicas que beneficien el negocio.

Gerente: Mantiene la relación con las aseguradoras y con los clientes, buscando alianzas estratégicas que beneficien el negocio. Dirigir, vigilar, controlar, coordinar y evaluar las diferentes áreas de la empresa, sustentar periódicamente informes de gestión a los socios, planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos, dirigir al equipo de trabajo para hacer ejecutar el plan estratégico de la Compañía.

Ejecutivo de cuenta de personas: Encargado de los negocios de los ramos de personas como Autos, Salud, Vida, Pymes y Hogar. Sus funciones son organizar las acciones y tareas comerciales, alcanzar los objetivos y metas planteados a nivel de ventas y del plan estratégico, realizar segmentación de los clientes, fijar precios, gestionar cobranza, asesorar a los clientes y demás funciones que contribuyan al desarrollo de la actividad de la empresa.

Ejecutivo de cuenta de generales: Encargado de los negocios de los ramos de Soat, Maquinaria y Equipo, Cumplimiento, Rce, Todo Riesgo y Transporte. Sus funciones son organizar las acciones y tareas comerciales, alcanzar los objetivos y metas planteados a nivel de ventas y del plan estratégico, realizar segmentación de los clientes, fijar precios, gestionar cobranza, asesorar a los clientes y demás funciones que contribuyan al desarrollo de la actividad de la empresa.

Analista operativo: Se encarga de hacer el análisis de los documentos del cliente para cada negocio y así, enviarlo a la aseguradora una vez cumple con todos los

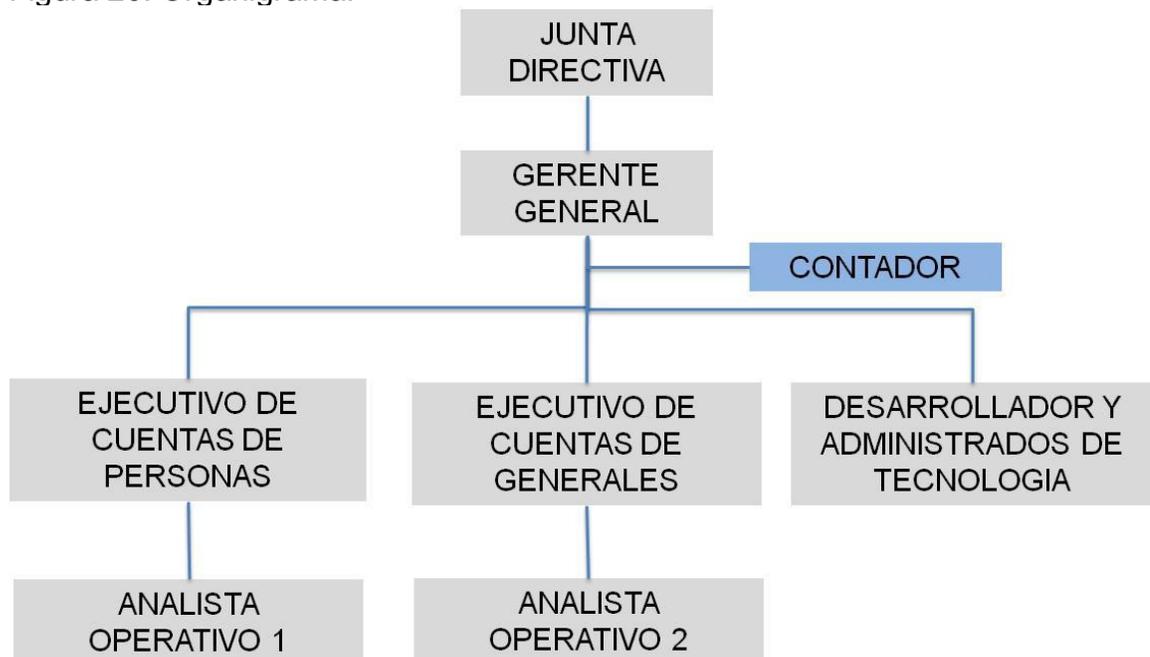
requisitos para que estas lo acepten en el caso que se requiera o de montar la póliza en el sistema de la aseguradora y expedirla (si se tienen delegaciones de la aseguradora). Alistar el paquete de seguro (papelería y carpeta) para que el ejecutivo de cuenta lo entregue al cliente.

Nota: Los dos primeros años habrá dos analistas operativos, para los años tercero y cuarto habrá un analista adicional y en el año quinto se tendrá cuatro analistas operativos, los cuales se encargaran de la expedición y la atención de siniestros.

Desarrollador y administración de tecnología: En el inicio se encarga de crear todo el aplicativo en el que va a trabajar la compañía, aportando soluciones eficientes para que los clientes tengan los beneficios de este. Asimismo, es el responsable de enviar los reportes o noticias a través de las diferentes vías planteadas para ello. Otra de sus funciones es administrar el software y realizar mejoras cuando se requiera.

7.2.2. Organigrama

Figura 20. Organigrama.



Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Nota: Los dos primeros años habrá dos analistas operativos, para los años tercero y cuarto habrá un analista adicional y en el año quinto se tendrá cuatro analistas operativos.

7.2.3. Esquema de contratación y remuneración.

La contratación de la agencia “Tu seguro” para sus trabajadores se establece como contrato de trabajo a término indefinido, por varias razones:

- Ofrece estabilidad laboral.
- Brinda confianza al trabajador, consideramos que éste se puede comprometer más con la empresa y ofrecer un mejor rendimiento.

7.3. ASPECTOS LEGALES

7.3.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Las agencias de seguros solamente podrán ser dirigidas por personas naturales y por sociedades de comercio colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada, conforme a las normas mercantiles vigentes sobre la materia

A continuación hacemos un cuadro comparativo para seleccionar el tipo de empresa mas adecuado:

Tabla 20. Análisis Tipo de Sociedad

Características	Tipo de Sociedad	
	Limitada	Comanditaria Simple
Constitución, Transformación y Disolución	Mediante Escritura Pública	A través de Escritura Pública ante Notario
Numero de Socios	Mínimo de socios 2, máximo 25	Socios en la C. Simple : Mínimo 2, no tiene un límite máximo.
Formación de Capital	<ol style="list-style-type: none"> 1.El capital se divide en cuotas o partes de igual valor. 2.El capital debe pagarse totalmente al momento de constituirse. 3.La cesión de cuotas implica una reforma estatutaria. 4.En caso de muerte de uno de un socio, continuará con sus herederos, salvo estipulación en contrario. 5.La representación está en cabeza de todos los socios, salvo que éstos la deleguen en un tercero. 	<p>- Se integra con 2 categorías de socios, Gestores/Colectivos y los Comanditarios.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Gestores administran, NO es necesario que den algún tipo de aporte. 2.Comanditarios hacen los aportes. 3.La Razón Social se forma con el nombre completo o el solo apellido de uno o más socios colectivos, acompañado de “& Cía.”, y seguida siempre con las abreviaturas “S. en C.” para las simples y si es por acciones “S. C. A.”
Responsabilidad de los socios	<ul style="list-style-type: none"> - Responden solamente hasta el monto de sus aportes. - solidaridad respecto de las obligaciones laborales y fiscales a cargo de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> - Los socios Gestores comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales (No tienen que hacer aportes) - Los socios Comanditarios limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes (Artículo 323 C.Co.)
Revisor Fiscal	Es Voluntario, pero si tiene Activos Brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5.000 s.m.m.l.v. y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3.000 s.m.m.l.v., será obligatorio tenerlo	Es Voluntario, pero si tiene Activos Brutos a 31 de diciembre del año anterior iguales o superiores a 5.000 s.m.m.l.v. y/o cuyos ingresos brutos sean o excedan a 3.000 s.m.m.l.v., será obligatorio tenerlo.

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

Teniendo en cuenta la tabla anterior, seleccionamos LTDA como el tipo de empresa.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1.1. Costos y gastos administrativos.

Costos fijos

Tabla 21. Costos Fijos

CONCEPTO	No. DE UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Paquete de seguro			1.558.000
Póliza de seguro	2800	85	238.000
Anexos correspondientes (si aplica)	1200	85	102.000
Carnets (si aplica)	0	0	-
Factura de pago	1200	85	102.000
Folleto de instrucciones para pago	1200	130	156.000
Carpeta	1200	800	960.000
Plan de mercadeo			5.990.000
Volantes	3.000	130	390.000
Sombrillas	400	7.000	2.800.000
Gorras	400	4.000	1.600.000
Camisetas	400	3.000	1.200.000
Nómina			82.200.000
Sueldo – Analistas operativos	12	1.000.000	12.000.000
Gerente	12	2.000.000	24.000.000
Ejecutivo de cuenta	12	2.000.000	24.000.000
Ejecutivo de cuenta	12	2.000.000	24.000.000
Honorario de contador	12	250.000	3.000.000
Costos Fijos			40.380.000
Arriendo	12	2.500.000	30.000.000
Administración y servicios públicos	12	495.000	5.940.000
Papelería	12	300.000	3.600.000
Insumos- aseo	12	70.000	840.000
TOTAL			130.128.000

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

8.1.2. Puesta en marcha.

Costo de inversión

Tabla 22. Costo de Inversión

CLASIFICACION	ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
Costos de introducción	Adecuación oficina	1	10.000.000	10.000.000
	Gastos notaria	1	140.000	140.000
	Cámara de comercio	1		
TOTAL				10.140.000
Plataforma tecnológica	Diseño e implementación del web site	1	1.000.000	1.000.000
	Diseño implementación servicios y herramientas tecnológicas	1	3.000.000	3.000.000
TOTAL				4.000.000
Muebles y enseres	Computadores	5	549.000	2.745.000
	Escritorios	6	350.000	2.100.000
	Sillas ergonómicas	6	59.900	359.900
	Tablero acrílico	3	50.000	150.000
	Archivadores	3	100.000	300.000
	Sillas para visitantes	12	57.800	693.600
	Mesa para reuniones	1	300.000	300.000
	LED 40"	1	900.000	900.000
	Papeleras	9	32.000	288.000
	Reloj	5	15.000	75.000
	Impresora / scanner	1	269.000	269.000
	Archivo	1	200.000	200.000
	Elementos de cafetería – Cafetera	1	80.000	80.000
	Elementos de cafetería - estantes	1	50.000	50.000
	Teléfonos	3	50.000	150.000
	Decoración	NA	400.000	400.000
TOTAL				9.060.500
INVERSION INICIAL				23.200.500

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

8.2. PROYECCIONES FINANCIERAS

8.2.1 Supuesto generales.

- Los estados financieros proyectados se basan en supuesto de ventas¹¹; comenzando el año 1 con ingresos por ventas de \$154.200.000 y

¹¹ Ver proyección de ventas Numeral 5.5.

terminando el año 5 con ingresos por ventas \$787.805.476. Teniendo en cuenta los negocios nuevos realizados cada año y la base de renovación de las pólizas que en la mayoría de nuestros productos son anuales.

- La agencia estima un % de renovación de las pólizas así:
 - Autos: 70%
 - Salud: 100%
 - Vida: 100%
 - Hogar: 90%
 - Cumplimiento: 0%
 - PYME: 100%
 - Todo riesgo: 100%
 - RCE: 0%
 - Transporte: 100%
 - Maquinaria y equipo: 100%
 - SOAT: 50%

- Los costos del producto son muy bajos y no están atados al volumen de las ventas, dado que es un servicio el costo principal lo asume las aseguradoras. Para la agencia se calcula un valor del producto que se estima como un paquete de seguros el cual contiene papelería y carpeta.

- Se calcularon dentro de los gastos de administración un plan de mercadeo para tener mayor presencia en nuestros clientes. Así mismo se contemplo como gasto administrativo los gastos fijos de nomina y servicios

8.2.2 Balance general.

Tabla 23. Balance General

Balance general	AÑO BASE	2013	2014	2015	2016	2017
		PROYECCION				
Activos						
Caja/tesorería	12.000.000	- 411.206	79.012.065	167.419.074	275.413.762	364.233.620
Cartera (C*C)		15.420.000	96.154.920	141.383.628	189.564.325	236.341.643
Inventarios		-	-	-	-	-
Inversiones temporales		-	-	-	-	-
Activo Corriente	12.000.000	15.008.794	175.166.985	308.802.702	464.978.087	600.575.263
Valor Bruto activos fijos	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500
Instalaciones		-	-	-	-	-
Maquinaria		-	-	-	-	-
Equipos	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500
Dep acumulada		- 906.050	- 1.812.100	- 2.718.150	- 3.624.200	- 4.530.250
Valor neto activos fijos	9.060.500	8.154.450	7.248.400	6.342.350	5.436.300	4.530.250
Otros Activos - gastos pagados por an	14.140.000	14.140.000	14.140.000	14.140.000	14.140.000	14.140.000
Amortación acumulada		- 3.361.333	- 6.722.667	- 10.084.000	- 12.112.000	- 14.140.000
Valor neto otros activos	14.140.000	10.778.667	7.417.333	4.056.000	2.028.000	-
Total activos	35.200.500	33.941.911	189.832.718	319.201.052	472.442.387	605.105.513
Pasivos						
Obligaciones financieras de CP		-	-	-	-	-
Proveedores (C*P)		155.800	323.842	471.279	631.881	787.805
Impuestos por pagar		603.414	53.246.632	96.666.117	147.645.744	191.469.474
Total Pasivo corriente		759.214	53.570.474	97.137.396	148.277.625	192.257.279
Obligaciones financieras de LP	23.200.500	19.957.584	16.130.944	11.615.508	6.287.293	- 0
Total de pasivos patrimonio	23.200.500	20.716.798	69.701.418	108.752.903	154.564.918	192.257.279
Capital social	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Utilidades del ejercicio		1.225.113	108.106.798	196.261.510	299.765.601	388.741.053
Utilidades retenidas		-	1.225.113	108.131.301	198.448.148	305.877.469
Utilidades distribuidas		-	1.200.611	105.944.662	192.336.280	293.770.289
Total de patrimonio	12.000.000	13.225.113	120.131.301	210.448.148	317.877.469	412.848.233
Total pasivo + patrimonio	35.200.500	33.941.911	189.832.718	319.201.052	472.442.387	605.105.513

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

8.2.3. Estado de resultados

Tabla 24. Estado de Resultados

Estados de resultados PYG	AÑO BASE	2013	2014	2015	2016	2017
		PROYECCION				
Ingreso operacional		154.200.000	320.516.400	471.278.760	631.881.084	787.805.476
Costos operacionales/Ing		1.558.000	3.238.421	4.712.788	6.318.811	7.878.055
Utilidad Bruta		152.642.000	317.277.979	466.565.972	625.562.273	779.927.421
(-) gastos de administración		142.370.000	148.064.800	166.467.392	173.126.088	195.651.131
(-) depreciación		906.050	906.050	906.050	906.050	906.050
(-) Amortización		3.361.333	3.361.333	3.361.333	2.028.000	2.028.000
Utilidad operativa	-	6.004.617	164.945.795	295.831.197	449.502.135	581.342.240
(-) gastos financiero DLP		4.176.090	3.592.365	2.903.570	2.090.791	1.131.713
(-) gasto financiero DCP		-	-	-	-	-
(+) otros ingresos		-	-	-	-	-
utilidad antes de impuestos	-	1.828.527	161.353.430	292.927.627	447.411.344	580.210.527
(-) Impuestos		603.414	53.246.632	96.666.117	147.645.744	191.469.474
Utilidad Neta	-	1.225.113	108.106.798	196.261.510	299.765.601	388.741.053

Fuente: De los autores.

8.2.4. Análisis de indicadores

Indicadores de Liquidez

Tabla 25. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO: Activo corriente - pasivo corriente

	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE	15.008.794	175.166.985	308.802.702	464.978.087	600.575.263
PASIVO CORRIENTE	759.214	53.570.474	97.137.396	148.277.625	192.257.279
KT=	14.249.580	121.596.511	211.665.306	316.700.462	408.317.983

Fuente: De los autores.

La estrategia de corto plazo de capital de trabajo de “Tu Seguro” es conservadora, dado que los activos corrientes se financian en su totalidad con los pasivos corrientes y también de largo plazo, evidenciando la gran liquidez que tiene la empresa, por lo que al tratarse de prestación de servicios, no tiene la necesidad de ser más agresivo con los proveedores.

Tabla 26. Razón Corriente

RAZON CORRIENTE: ACTIVO CORRIENTE /PASIVO CORRIENTE

	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE	15.008.794	175.166.985	308.802.702	464.978.087	600.575.263
PASIVO CORRIENTE	759.214	53.570.474	97.137.396	148.277.625	192.257.279
RAZON CORRIENTE	19,77	3,27	3,18	3,14	3,12

Fuente: De los autores.

La razón corriente de 2013 sería de 19,77 y en el 2017 llegaría a 3,12 lo que muestra que con cada peso que se tiene en el pasivo corriente, se cuenta con estos valores para soportar la actividad. En la estrategia que se utiliza y dados los bajos costos de operación, se evidencia que la diferencia se mantiene desde el segundo año de operación. La liquidez de la Agencia no se verá afectada por los inventarios por tratarse de un servicio.

Tabla 27. KTO

CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO: INVENTARIOS + CUENTAS POR COBRAR

	2013	2014	2015	2016	2017
INVENTARIOS	0	0	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR	15.420.000	96.154.920	141.383.628	189.564.325	236.341.643
KTO=	15.420.000	96.154.920	141.383.628	189.564.325	236.341.643

Fuente: De los autores.

Tabla 28. KTNO

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO: KTO - PROVEEDORES

	2013	2014	2015	2016	2017
KTO	15.420.000	96.154.920	141.383.628	189.564.325	236.341.643
PROVEEDORES	155.800	323.842	471.279	631.881	787.805
KTNO=	15.264.200	95.831.078	140.912.349	188.932.444	235.553.837

Fuente: De los autores.

El valor de los recursos que la Compañía tiene para operar (capital de trabajo neto operativo KTNO) comenzaría con un excelente crecimiento respecto al primer año, debido al notable incremento en las ventas y terminaría en aumentó del 25% en el 2017, alcanzando 235,5 millones de pesos. El comportamiento positivo a través de los años se explica por la permanencia de la tendencia en las cuentas por cobrar en relación con los proveedores.

Tabla 29. Productividad Capital de Trabajo

PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO: KTNO / VENTAS

	2013	2014	2015	2016	2017
KTNO=	15.264.200	95.831.078	140.912.349	188.932.444	235.553.837
VENTAS=	154.200.000	320.516.400	471.278.760	631.881.084	787.805.476
PKT=	10%	30%	30%	30%	30%

Fuente: De los autores.

La Empresa en los cinco años proyectados necesita menos dinero para garantizar la operación y por cada peso que vende, necesita financiar el capital de trabajo requerido en 30 centavos de capital de trabajo para cada año, dimensionando el punto hasta el que se podría crecer.

Indicadores de endeudamiento

Tabla 30. Nivel de Endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: PASIVO TOTAL/ ACTIVO TOTAL

	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVO TOTAL	20.716.798	69.701.418	108.752.903	154.564.918	192.257.279
ACTIVO TOTAL	33.941.911	189.832.718	319.201.052	472.442.387	605.105.513
ENDEUDAMIENTO	61%	37%	34%	33%	32%

Fuente: De los autores.

Tabla 31. Cobertura de Intereses

**COBERTURA DE INTERESES: UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES
/INTERESES**

	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	6.004.617	164.945.795	295.831.197	449.502.135	581.342.240
INTERESES	4.176.090	3.592.365	2.903.570	2.090.791	1.131.713
COBERTURA DE INTERESES	1,44	45,92	101,89	214,99	513,68

Fuente: De los autores.

“Tu seguro” se financiará principalmente con los accionistas, ya que el activo se encuentra financiado por los acreedores en 61%, 37%, 34%, 33% y 32% para los cinco años de análisis. Dentro de esta estrategia, la utilidad es mayor que los intereses de la deuda, cifras que reflejan que con el pasar del tiempo lo que efectivamente les queda a los accionistas es bastante significativo respecto al costo de la deuda.

Tabla 32. Endeudamiento Financiero

ENDEUDAMIENTO FINANCIERO: OBLIGACIONES FINANCIERAS/TOTAL ACTIVOS

	2013	2014	2015	2016	2017
OBLIGACIONES FINANCIERAS	19.957.584	16.130.944	11.615.508	6.287.293	0
TOTAL ACTIVOS	33.941.911	189.832.718	319.201.052	472.442.387	605.105.513
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	59%	8%	4%	1%	0%

Fuente: De los autores.

Las obligaciones del largo plazo, que son casi la totalidad, respecto de las ventas, comienzan con el 59% y terminan el quinto año con el 0%, lo que muestra el comportamiento de la empresa a no endeudarse y a incrementar las ventas porque se considera que con la liquidez de la operación no es necesario.

Indicadores de Eficiencia

Tabla 33. Rotación Cuentas Por Cobrar

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR: CUENTAS POR COBRAR / PROMEDIO DE VENTAS A CREDITO POR DIA

	2013	2014	2015	2016	2017
CUENTAS POR COBRAR	15.420.000	96.154.920	141.383.628	189.564.325	236.341.643
PROMEDIO DE VENTAS A CREDITO POR DIA	428.333	890.323	1.309.108	1.755.225	2.188.349
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	36,00	108,00	108,00	108,00	108,00

Fuente: De los autores.

Las políticas de crédito de las aseguradoras en Colombia son de 60 días, pero por convenios comerciales se les puede otorgar a los clientes 90 días de pago, y las comisiones a los intermediarios no se pagan hasta que el recaudo haya sido efectivo, esto quiere decir que posterior a 90 días se toman 15 días para liquidar las comisiones.

Según observamos estos 108 días están dentro del estándar de rotación de cartera.

Tabla 34. Rotación Cuentas Por Pagar

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR: CUENTAS POR PAGAR / COSTO DE MERCANCIA VENDIDA

	2013	2014	2015	2016	2017
CUENTAS POR PAGAR	155.800	323.842	471.279	631.881	787.805
PROMEDIO DE COSTO DE MERCANCIA VENDIDA	4.328	8.996	13.091	17.552	21.883
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00

Fuente: De los autores.

El número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año, para la agencia es de 36, esto se traduce en gran eficiencia ya que muestra que la empresa cumple con sus obligaciones financieras a corto plazo, podemos deducir que la empresa tiene suficiente flujo de efectivo para cubrir estas deudas. Cabe anotar que en este tipo de negocios (agencias de seguros) los proveedores no son representativos ya que el servicio se presta a través de una aseguradora quien asume los gastos reales y fuertes de proveedores.

Tabla 35. Rotación de Activos

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS: VENTAS / ACTIVO FIJO

	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	154.200.000	320.516.400	471.278.760	631.881.084	787.805.476
ACTIVO FIJO	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500	9.060.500
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	17,02	35,38	52,01	69,74	86,95

Fuente: De los autores.

La rotación de activos fijos de la agencia “Tu seguro” es muy eficiente como se observa en los indicadores y proyección a 5 años, el dinero invertido en este tipo de Activo rota un 87 veces para el 2017, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad del negocio.

Este índice traduce que todo Activo requiere de Pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio.

Tabla 36. Rotación de Activos totales

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES: VENTAS / ACTIVO TOTAL

	2013	2014	2015	2016	2017
VENTAS	154.200.000	320.516.400	471.278.760	631.881.084	787.805.476
ACTIVO TOTAL	33.941.911	189.832.718	319.201.052	472.442.387	605.105.513
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	4,54	1,69	1,48	1,34	1,30

Fuente: De los autores.

La rotación de activos totales de la agencia “Tu seguro” para el 2017 es de 1,21 es decir que el dinero invertido en este tipo de Activo rota cada 276 días.

Indicadores de Rentabilidad

Tabla 37. ROA

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA): UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTALES

	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	1.225.113	108.106.798	196.261.510	299.765.601	388.741.053
ACTIVOS TOTALES	33.941.911	189.832.718	319.201.052	472.442.387	605.105.513
ROA	4%	57%	61%	63%	64%

Fuente: De los autores.

La agencia de seguros muestra una alta rentabilidad de los activos debido a que durante los cinco años de proyección, la tendencia es de crecimiento terminando en el 64%.

Tabla 38. ROE

RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE): UTILIDAD NETA / PATRIMONIO

	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD NETA	1.225.113	108.106.798	196.261.510	299.765.601	388.741.053
PATRIMONIO	13.225.113	120.131.301	210.448.148	317.877.469	412.848.233
ROE	9%	90%	93%	94%	94%

Fuente: De los autores.

La agencia “Tu seguro” presenta un rendimiento del 94% al finalizar los cinco años de proyección sobre cada peso de propiedad de los accionistas se obtiene este ratio de rentabilidad, vemos que desde el año 2 de operación el ratio de rentabilidad tiene un leve crecimiento, lo cual es muy positivo para los accionistas debido a que su inversión obtiene una excelente rentabilidad durante los cinco años.

Tabla 39. Flujo Caja Libre

FLUJO DE CAJA LIBRE

	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad operacional	6.004.617	164.945.795	295.831.197	449.502.135	581.342.240
Impuestos operacionales	603.414	53.246.632	96.666.117	147.645.744	191.469.474
NOPAT	5.401.203	111.699.163	199.165.080	301.856.392	389.872.766
Depreciación del periodo	906.050	906.050	906.050	906.050	906.050
Flujo de caja operacional	6.307.253	112.605.213	200.071.130	302.762.442	390.778.816
NOF (Variación del KT)	-2.249.580	-107.346.930	-90.068.795	-105.035.156	-91.617.521
CAPEX	(9.060.500)				
FREE CASH FLOW	(5.002.828)	5.258.283	110.002.335	197.727.286	299.161.294

Fuente: De los autores.

Tabla 40. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

Activos corrientes operacionales	2013	2014	2015	2016	2017
caja operacional	- 411.206	79.012.065	167.419.074	275.413.762	364.233.620
cuentas por cobrar	15.420.000	96.154.920	141.383.628	189.564.325	236.341.643
inventarios	-	-	-	-	-
Total activos operacionales	15.008.794	175.166.985	308.802.702	464.978.087	600.575.263
proveedores	155.800	323.842	471.279	631.881	787.805
impuestos por pagar	603.414	53.246.632	96.666.117	147.645.744	191.469.474
Total pasivos operacionales	759.214	53.570.474	97.137.396	148.277.625	192.257.279
Capital de trabajo neto	14.249.580	121.596.511	211.665.306	316.700.462	408.317.983
Movimiento capital de trabajo	2.249.580	107.346.930	90.068.795	105.035.156	91.617.521

Fuente: De los autores.

Se observa que el flujo de caja libre de este proyecto comienza su tendencia positiva a partir del segundo año de operación, por lo cual la Empresa contará con un saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el saldo de la deuda.

Tabla 41. TIR Flujo de Caja del Proyecto

TIR FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Año Base	2013	2014	2015	2016	2017
- 12.000.000	- 5.002.828	5.258.283	110.002.335	197.727.286	299.161.294

TIR EA	159,8%
---------------	---------------

Fuente: De los autores.

Dado que la TIR es una característica propia del proyecto y es totalmente independiente de la situación del inversionista, para la empresa “Tu Seguro” se ubica en 159,8%.

Tabla 42. Generación de Valor

GENERACION DE VALOR					
EBITDA	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT (Utilidad Operacional)	6.004.617	164.945.795	295.831.197	449.502.135	581.342.240
Depreciaciones	906.050	906.050	906.050	906.050	906.050
Amortizaciones	-	-	-	-	-
EBITDA (Utilidad Operacional + Depreciaciones + Amortizaciones)	6.910.667	165.851.845	296.737.247	450.408.185	582.248.290
MARGEN EBITDA Ebitda/Ingresos Operacionales	4%	52%	63%	71%	74%

Fuente: De los autores.

Lo que la empresa gana por su actividad deduciendo intereses, depreciaciones, impuestos y amortizaciones al quinto año es el 74%, manteniendo una tendencia creciente y reflejando un excelente desempeño.

EVA	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad operacional	6.004.617	164.945.795	295.831.197	449.502.135	581.342.240
(-) i	1.981.524	54.432.112	97.624.295	148.335.705	191.842.939
NOPAT	4.023.093	110.513.683	198.206.902	301.166.431	389.499.301
Recursos productivos	33.182.697	136.262.244	222.063.656	324.164.762	412.848.233
ROIC	12%	81%	89%	93%	94%
Gastos financieros	4.176.090	3.592.365	2.903.570	2.090.791	1.131.713
Deuda	\$ 19.957.584	16.130.944	11.615.508	6.287.293	- 0
Costo financiero	18%	18%	18%	18%	18%
(-) intereses	6%	6%	6%	6%	6%
TOTAL COSTO FINANCIERO	12%	12%	12%	12%	12%
TASA DE INTERES REAL (Tasa de interés - impuestos (33%))	8%	8%	8%	8%	8%
Tasa de oportunidad	20%	20%	20%	20%	20%
% Deuda	60%	12%	5%	2%	0%
% Patrimonio	40%	88%	95%	98%	100%
Tasa ponderada de la deuda	5%	1%	0%	0%	0%
Tasa ponderada patrimonio	8%	18%	19%	20%	20%
WACC	13%	19%	19%	20%	20%
EVA \$ NOPAT - (Activos productivos *WACC)	- 234.542	85.184.010	155.178.716	237.082.911	306.929.654
EVA (\$) = Activos productivos * (ROIC - WACC)	- 234.542	85.184.010	155.178.716	237.082.911	306.929.654

Fuente: De los autores.

En la agencia “Tu Seguro” presenta un valor económico agregado positivo en los últimos cuatro años de producción, donde se puede verificar que la empresa genera una rentabilidad por encima de su costo de capital, lo que nos ratifica una situación de creación de valor.

El Wacc de la Empresa comienza en el 13% y termina en el 20% en el año 5, lo cual representa que el 20% es la mínima tasa de retorno que los inversionistas esperan recibir por invertir en otras opciones de riesgo comparable.

Dado que el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación, nos arroja para el quinto año de proyección el 20%, la tasa interna de retorno del flujo de caja del proyecto nos muestra que “Tu Seguro,” teniendo en cuenta todos los supuestos planteados, está en condiciones de ofrecer al inversionista una rentabilidad del 159,8%.

El valor presente neto descontado al wacc es de 267 millones, por lo cual la rentabilidad esperada es superada en este monto.

Tabla 43. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad operacional	6.004.617	164.945.795	295.831.197	449.502.135	581.342.240
Impuestos operacionales	603.414	53.246.632	96.666.117	147.645.744	191.469.474
NOPAT	5.401.203	111.699.163	199.165.080	301.856.392	389.872.766
Depreciación del periodo	906.050	906.050	906.050	906.050	906.050
Flujo de caja operacional	6.307.253	112.605.213	200.071.130	302.762.442	390.778.816
NOF (Variación del KT)	-2.249.580	-107.346.930	-90.068.795	-105.035.156	-91.617.521
CAPEX	(9.060.500)				
FREE CASH FLOW	(5.002.828)	5.258.283	110.002.335	197.727.286	299.161.294
Gastos financieros DLP	(4.176.090)	(3.592.365)	(2.903.570)	(2.090.791)	(1.131.713)
Amortización capital DLP	(3.242.916)	(3.826.641)	(4.515.436)	(5.328.214)	(6.287.293)
Gastos financieros DCP	-	-	-	-	-
Amortización de capital DCP	-	-	-	-	-
Ajuste impuesto	1.378.110	1.185.481	958.178	689.961	373.465
Ingresos por intereses	-	-	-	-	-
Dividendos	-	-	(1.200.611)	(105.944.662)	(192.336.280)
Flujo de caja del periodo	(11.043.724)	(975.242)	102.340.896	85.053.579	99.779.474

Fuente: De los autores.

El flujo de caja del inversionista refleja el dinero que genera el negocio a disposición de los inversionistas, es decir, que para el año quinto es de 99.779.474.

Dada la tasa de oportunidad del inversionista del 25%, el valor presente neto del flujo de caja de los inversionistas es de 98 millones, lo que refleja que para el inversionista sus expectativas de rentabilidad se superan.

Año	Se Recupera	Acumulado
0	-12.000.000,00	-12.000.000,00
1	-11.043.723,63	-23.043.723,63
2	-975.242,22	-24.018.965,86
3	102.340.896,44	78.321.930,58
4	85.053.578,85	163.375.509,43

Fuente: De los autores.

Finalmente, el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial es de 3,23 años.

8.3. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

Una vez finalizado el estudio de las diferentes áreas del plan de negocio, se obtienen resultados que permite a los inversionistas tomar decisiones de la puesta en marcha y la rentabilidad de la Agencia “Tu Seguro”.

Para comenzar, es necesario resaltar que la inversión requerida para la agencia “Tu seguro LTDA” es de \$37.200.000, de capital propio se tendrá un valor de \$12.000.000 y de financiamiento externo se solicitara un valor de \$25.200.000.

Continuando con el análisis, los indicadores de rentabilidad se estiman basados en Estados financieros proyectados a 5 años con la premisa que las ventas proyectadas se cumplan, teniendo en cuenta que el ejercicio de proyección de ventas se realizó con un escenario esperado conservador y el comportamiento inicial de una agencia de seguros real; los indicadores de rentabilidad esperados se perciben ajustados a la realidad y en comparación con agencias de seguros ya constituidas y en funcionamiento muy alcanzables.

Así, se observa en los diferentes indicadores de rentabilidad que este proyecto supera ampliamente las expectativas de un inversionista, debido a que la TIR del flujo de caja del proyecto es de 159,8% frente a un wacc del 20% y con un valor presente neto de 267 millones. Por otro lado, la tasa de oportunidad del inversionista del 25% se sobrepasa y el valor presente del flujo del inversionista equivale a 98 millones. Todo esto, garantizándole una recuperación de la inversión inicial en 3,23 años.

No obstante, si se pensara en un escenario muy negativo donde el nivel propuesto de ventas cayera en el 50% en cada uno de los años, la TIR sería del 30,3%, manteniendo un wacc del 20% para el último año de proyecciones y generando un valor presente neto del flujo de caja de 14 millones. En este escenario, el valor presente neto del flujo de caja del inversionista sería de 1,4 millones y la inversión se recuperaría en 4,6 años.

Es importante resaltar que dadas las características de este tipo de empresas, los ingresos del segundo año, crecen considerablemente frente al primero porque en este año y en los años siguientes se mantiene la base de renovación de pólizas, que si bien, no es del 100%, si es casi del 70%. Este comportamiento, hace que financieramente la empresa en su primer año arroje resultados diferentes frente a la tendencia que se da a partir del segundo año.

Lo anteriormente expuesto, demuestra que el inversionista debería invertir en este negocio dado que mejora notablemente todas sus expectativas de rentabilidad, inclusive con un nivel muy inferior de ventas.

Riesgos

Tabla 44 Gestión de Riesgos

Plan de Tratamiento de Riesgos										
Proceso	Etapa	Riesgo	Estrategia genérica (Evitar, Reducir, Compartir, Aceptar)	Descripción de la estrategia a aplicar	Responsable de la estrategia	Plazo	Indicador de logro	Periodo Medición del Indicador	Meta	Evidencia que se observará
FINANCIERO	INICIAL	NO CONTAR CON LOS RECURSOS ECONOMICOS PARA INICIAR EL PROYECTO Y SOSTENIBILIDAD DE LOS 2 PRIMEROS MESES	REDUCIR	ENCONTRAR FUENTES DE FINANCIACIÓN ALTAMENTE PROBABLES Y QUE ENCAJEN EN EL MODELO FINANCIERO QUE GARANTICE UNA SOSTENIBILIDAD DE LA COMPAÑÍA.	GERENTE FINANCIERO	3 MESES (Marzo 2013)	Fuentes de Financiación PreAprobadas	TRIMESTRE 1	>= 2	- Documentación de créditos preaprobado, ó - Contar con inversionistas con muy alta probabilidad de inversión.
RECURSO HUMANO	INICIAL	NO ENCONTRAR PERSONAL CAPACITADO QUE PUEDA APOYAR EL PROCESO DE VENTAS Y SOPORTE	EVITAR	I. INICIAR BÚSQUEDA DE PERSONAL A TRAVÉS DE BD PÚBLICAS Y CONTACTOS CERCANOS. II. GENERAR LOS PLANES DE CAPACITACIÓN NECESARIO PARA PREPARAR AL PERSONAL EN CASO QUE LA OPCIÓN 1 FALLE.	GERENTE TH	3 MESES (Marzo 2013)	I. Opciones reales de Contratación II. % creación del material de capacitación	TRIMESTRE 1	I. 3 Opciones II. Completar 100%	- Hojas de vida y datos de contacto de posibles trabajadores. - Plan de capacitación y material para la capacitación
LOGISTICO	INICIAL	INDISPONIBILIDAD DE LOCALES COMERCIALES EN ZONAS DE INTERES AL MOMENTO DE ESTABLECER LA EMPRESA	REDUCIR	I. INICIAR BÚSQUEDA DE LOCALES COMERCIALES EN LAS ZONAS DE INTERES. II. GENERAR ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN DE LOCALES OCUPADOS EN CASO QUE LA OPCIÓN 1 FALLE.	AREA LOGISTICA	3 MESES (Marzo 2013)	Opciones de toma de locales en Arriendo dentro del presupuesto creado.	TRIMESTRE 1	>= 2	- Cotizaciones o propuestas de arriendo de locales comerciales
ALIANZAS ESTRATEGICAS	INICIAL	RETRASOS EN LA ACEPTACIÓN DE ALIANZA CON LAS ASEGURADORAS	REDUCIR	I. OBTENER COMPLETAMENTE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA ACEPTACIÓN DE LA ALIANZA CON LAS DIFERENTES ASEGURADORAS. II. GENERAR CONTACTOS CLAVES EN LAS ASEGURADORAS CON EL FIN DE GESTIONAR LOS TIEMPOS DE RESPUESTA DE LAS DIFERENTES ASEGURADORAS.	GERENTE GENERAL	3 MESES (Marzo 2013)	I. % Completado de la documentación y requisitos solicitados II. # contactos clave, en las principales aseguradoras.	TRIMESTRE 1	I. 100% II. 1 Contacto x cada aseguradora en Colombia	- Documentación de evidencias de cumplimiento de requisitos - Datos de Contactos y gastos de representación utilizados en la generación de contactos (almuerzos, reuniones, etc)
ALIANZAS ESTRATEGICAS	INICIAL	DENEGACIÓN DE LA ALIANZA CON LAS ASEGURADORAS	REDUCIR	I. OBTENER COMPLETAMENTE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA ACEPTACIÓN DE LA ALIANZA CON LAS DIFERENTES ASEGURADORAS. II. GENERAR CONTACTOS CLAVES EN LAS ASEGURADORAS CON EL FIN DE GESTIONAR LAS ACEPTACIONES DE LAS DIFERENTES ASEGURADORAS.	GERENTE GENERAL	3 MESES (Marzo 2013)	I. % Completado de la documentación y requisitos solicitados II. # contactos clave, en las principales aseguradoras.	TRIMESTRE 1	I. 100% II. 1 Contacto x cada aseguradora en Colombia	- Documentación de evidencias de cumplimiento de requisitos - Datos de Contactos y gastos de representación utilizados en la generación de contactos (almuerzos, reuniones, etc)
TECNOLOGICO	INICIAL	SOFTWARE CON PROBLEMAS TECNICOS DE FUNCIONAMIENTO	EVITAR	I. GENERAR PRUEBAS FUNCIONALES Y DESEMPEÑO DE LA APLICACIÓN DE CORE	GERENTE TIC	3 MESES (Marzo 2013)	% Cumplimiento de pruebas funcionales y desempeño	TRIMESTRE 1	100%	- Software en Producción - Documentación de las pruebas funcionales

Fuente: Análisis del equipo de trabajo (Tu Seguro LTDA)

BIBLIOGRAFÍA

DUFF&PHELPS DE COLOMBIA S.A. El Sector Asegurador Colombiano 2008 y Perspectivas 2009.

FASECOLDA. Convención Fasecolda 2007, Cultura y penetración del seguro en Colombia. Mayo 2007

UNIVERSIDAD DE LA SABANA, Asignatura Gerencia de Mercadeo, Jaime Torres Duarte, 2012

FASECOLDA. Cámaras técnicas 2011. Marzo de 2011

FASECOLDA. Dirección de Estudios Económicos. Industria Aseguradora Colombiana Resultados 2010 y perspectivas 2011. Marzo de 2011

FITCH RATINGS. Sector de Seguros en Colombia: Desempeño 2009 y perspectivas 2010

FUNDACIÓN MAPFRE. El mercado asegurador iberoamericano. Instituto de ciencias del seguro, Abril 2008.

Revista SIGMA 2006 – Swiss Re

SÓNAR SERVICES Y REMOLINA ESTRADA. Consultoría Gerencial, BlueBook Capítulo de Seguros, 2007

Fuentes Electrónicas:

Rua seguros
www.ruaseguros.com/

Superfinanciera.
www.superfinanciera.gov.co

ANEXOS

Anexo A. Matriz de selección de ideas.

Nº	NOMBRE DE LA IDEA	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA	NECESIDAD QUE SATISFACE	FUENTE
1	Soporte Tecnológico a Pymes	Generar empresa que preste servicios eficientes de tecnología a pequeñas empresas.	Servicios y soluciones tecnológicas óptimas a precios bajos y de buena calidad. Actualmente, los servicios de calidad están diseñados para empresas grandes y los que se ofrecen a pequeñas empresas son de baja calidad.	Necesidad identificada en mi trabajo anterior.
2	Paneles Solares	Importar de China productos para la generación de energía.	Generación de energía a bajo costo.	Documental TV
1	AGENCIA DE SEGUROS	Creación de agencia para venta y consultoría de seguros (todos los ramos)	Cubre las necesidades de protección de las personas y la asesoría en el mejor producto posible según sus necesidades	Empleo actual
2	Comida Sana a Domicilio	Generar alimentos saludables que sean entregados a domicilio en excelente calidad, en el tiempo oportuno.	Salud de muchas personas que no tienen opciones para cumplir dietas o cuidados ordenados por médicos tradicionales, bioenergéticos, homeopáticos, etc.	Caso personal y de compañeros de trabajo.
3	AgroTecnología	Ofrecer soluciones para atender de manera remota cultivos agrícolas de grandes extensiones y de alta productividad.	- Reaccionar oportunamente ante situaciones presentadas en cultivos. - Incrementar la proactividad en los manejos de cultivos.	Familiares que trabajan en el sector agrario.
4	Frutas Hidroponicas	Exportar frutas hidroponicas a EEUU aprovechando el TLC.	Proveer frutas a los habitantes de EEUU.	Familiares que trabajan en el sector agrario.
5	Alquiler Electrodomesticos y equipos de computo.	Proveer a domicilio soluciones temporales a problemas inesperados en el hogar.	Solucionar rápidamente problemas inesperados del hogar. P.e quitan el gas y no tienen como cocinar o bañarse con agua caliente, en este caso se alquila una estufa eléctrica. De la misma manera con Lavadoras, TVs, PCs, etc.	he conocido casos donde estos servicios serían muy útiles.
6	De Temporada	Ofrecer productos dependiendo de las temporadas.	Productos a necesidades o gustos de las personas dependiendo de la época del año, por ejemplo: - Diciembre: Juguetería, Octubre: Disfraces, Enero: Escolar, etc.	Comentario de varias personas que conozco

	Soporte Tecnológico a Pymes	Paneles Solares	AGENCIA DE SEGUROS
	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3
DESARROLLO DEL PRODUCTO / SERVICIO	16	14	17
MERCADO	21	19	25
SECTOR INDUSTRIAL	22	23	24
ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	17	17	17
CUALIDADES DEL EMPRESARIO	23	16	23
Subtotal	99	89	106
TOTAL (Subtotal/5)	19,8	17,8	21,2

Anexo B. Soportes encuesta.

A continuación se muestra el resumen del número de encuestas enviadas, el total de respuestas, la descripción de los 100 correos enviados y las graficas que la herramienta arrojó después de haber cerrado la encuesta.

Encuesta UniSabana
Investigaciones de mercado [Editar](#)

[Diseñar encuesta](#) [Recopilar respuestas](#) [Analizar resultados](#)

A continuación se muestra una lista de los recopiladores que está usando actualmente para recopilar respuestas. Para ver los detalles o cambiar las propiedades de un recopilador existente, simplemente haga clic en el nombre. Para recopilar más respuestas a esta encuesta de un grupo diferente de personas, haga clic en "Agregar nuevo recopilador".

[+ Agregar recopilador](#)

Nombre del recopilador (método)	Estado	Respuestas	Última respuesta	Acciones
New Email Invitation (Invitación por correo electrónico)	● CERRADO	99 respuestas	24 de julio de 2012 07:56 p.m.	Editar Limpiar Eliminar
Web Link (Enlace web)	● ABIERTO	0 respuestas	20 de julio de 2012 03:20 p.m.	Editar Limpiar Eliminar

Anexo C.

New Email Invitation [Editar](#)

Invitación por correo electrónico

CERRADO

Recopilador correo electrónico

Este recopilador está cerrado. Para permitir a las personas acceder a su encuesta, deberá [abrir](#) este recopilador.

Destinatarios

Cantidad total:	100
No enviados/Nuevos:	0
Enviados:	100
Con respuesta (parcial/completa):	99 (0 / 99)
Sin respuesta:	1
Con pedido de exclusión:	0
Con mensajes devueltos:	0

[Editar destinatarios](#)

Mensajes

Total de mensajes:	6
Borradores:	0
Programados:	0
En curso:	0
Enviados por correo:	6

[Editar mensajes](#)

Anexo D. Sistematización de correos.

Exclusión	Mensaje enviado	Con respuesta	Dirección de correo electrónico	Nombre	Apellido
			adel.satizabal@co.rsagroup.com		
			adriana.rodriguez@allianz.co		
			adririvas@hotmail.com		
			agalindo@digeware.com.co		
			ana.giraldo@allianz.co		
			anabuhe@unisabana.edu.co		
			anacbh@hotmail.com		
			andrespipe.guevara@hotmail.com		
			angela.navarrete1@unisabana.edu.co		
			anglik.osorio@hotmail.com		
			beatriz.calderoncali@gmail.com		
			beatriz.martinez@allianz.co		
			beatrizmapo@unisabana.edu.co		
			bustamante.german@gmail.com		
			carlos.vanegas@allianz.co		
			carlosmigi@unisabana.edu.co		
			carolina.ruiz@allianz.co		
			carolina1280@hotmail.com		
			carolinaespinosamolano@gmail.com		
			carolinagihe@unisabana.edu.co		
			carolinagilherrera@gmail.com		
			catalina.chavarriaga@allianz.co		

Continúa....

			cbernalisaza@gmail.com
			cesareosorio@gmail.com
			conny.riveracasabon@gmail.com
			daissylozanoal@gmail.com
			darlenyruiz@hotmail.com
			darling.salas@gmail.com
			david.e.aguirre@gmail.com
			diana.duarte@allianz.co
			dianaa.castillo@allianz.co
			dianaposadalarrarte@gmail.com
			diego.diez@unisabana.edu.co
			disoffyg@hotmail.com
			dmayorga@elespectador.com
			dollystella.gomez@gmail.com
			dvaron036@gmail.com
			edgarpoal@unisabana.edu.co
			edwin.bohorquez@yahoo.com
			ernestobustamantereyes@yahoo.com
			fabianrozo@hotmail.com
			fabio.huertas@allianz.co
			favian.ocampo@allianz.co
			fcastillogarnica@hotmail.com
			fcastillogarnica@yahoo.com

Continúa...

			franciscozc@unisabana.edu.co
			gbustamante@pacificrubiales.com.co
			germancho_bustamante@hotmail.com
			gloria.zarate@allianz.co
			gloriartunduaga@gmail.com
			hagonzalez30@gmail.com
			hectorsandovalduarte@gmail.com
			hsandoval@elespectador.com
			igiraldo@mundialseguros.com.co
			ilcis.melo@allianz.co
			indib1977@hotmail.com
			javiercelo@unisabana.edu.co
			jeimatiu@hotmail.com
			jenny.mosquera@allianz.co
			jennygugu@unisabana.edu.co
			jhon.gutierrez@allianz.co
			johanna.melo@allianz.co
			joraigoso@gmail.com
			jppena0522@gmail.com
			juan.calderon@allianz.co
			juanpwl@gmail.com
			juanrama@unisabana.edu.co
			karen_gon@hotmail.com

Continúa...

<input checked="" type="checkbox"/>			leidyg05@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			lhgarci1704@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			lina.moreno@allianz.co
<input checked="" type="checkbox"/>			lizeth.garzon@libertycolombia.com
<input checked="" type="checkbox"/>			loreatehortua@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			lufeperma@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			mamamiriamhmd@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			marie.gomez@allianz.co
<input checked="" type="checkbox"/>			martinezmaria71@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			micuentica@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			miguelbeur@unisabana.edu.co
<input checked="" type="checkbox"/>			monicamaradiaga@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			mrayosuarez@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			myriam.ospina@allianz.co
<input checked="" type="checkbox"/>			nadia.prada@allianz.co
<input checked="" type="checkbox"/>			nadinemoan@unisabana.edu.co
<input checked="" type="checkbox"/>			nerak0714@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			paola.silvan@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			pardos727@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			paticarey08@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			paulanaty.guevara@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			rianrode@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			ricardo.rodriguez@allianz.co
<input checked="" type="checkbox"/>			silvia.vasquez@allianz.co
<input checked="" type="checkbox"/>			truck1980@gmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			venusydalila@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			wilson.millan@allianz.co
<input checked="" type="checkbox"/>			xandaromerov@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			ximenabx@hotmail.es
<input checked="" type="checkbox"/>			yeban17@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			zandramile@hotmail.com
<input checked="" type="checkbox"/>			zsuperjenny@hotmail.com

Mostrando 1 - 100 de 100

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA ESTRATEGICA
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Agencia de seguros Tu seguro Ltda.
3	AUTOR(es)	GUEVARA JENNY MARCELA BUSTAMANTE REYES GERMAN MARTINEZ PORTILLA BEATRIZ XIMENA
4	AÑO Y MES	26 DE ENERO DEL 2013
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	ZUÑIGA FRANCISCO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Tu Seguro es una idea de empresa que surge como respuesta a la necesidad de ofrecer eficientemente la mejor opción del mercado en seguros de vida, autos, hogar y generales a las personas naturales y jurídicas; a través un excelente servicio que genere tranquilidad y confianza a nuestros clientes, siendo este el objetivo final de la organización. La propuesta de valor de la agencia se basa en una oferta para los clientes a través de nuevas herramientas tecnológicas donde podrán realizar todo tipo de operaciones relacionadas con el seguro, un excelente servicio en toda la vigencia de la póliza y consultoría técnica en procesos de indemnización.</p> <p>Es una empresa financieramente viable y con altos índices de rentabilidad.</p> <p>Tu seguros is an idea of a Company that borms as a response to the need of offering efectibly to the market the best option in insurance products such as life, motor, home and property and casualty to the people and corporations; through excellent service that generates tranquility and confidence to our customers, which is the ultimate goal of the organization. The value proposition of the agency is based on an offer to customers through new technology tools where they can perform all kinds of operations related to their insurance products, excellent service throughout the term of the policy and technical consulting in compensation processes .</p> <p>It is a financially viable and with high rates of return.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Tu seguro, proteccion a tu medida
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector financiero
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de negocios
10	OBJETIVO GENERAL	Se copia exactamente como aparece en el documento general.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Se copian exactamente como aparecen en el documento general.

12 RESUMEN GENERAL	<p>Con el fin de generar un servicio de calidad a los colombianos que dé respuesta a las necesidades insatisfechas en el momento de decidir si se debe ceder el riesgo latente en el día a día de una persona natural o jurídica a una aseguradora, se genera una idea de negocio rentable; la agencia de seguros "Tu seguro", que con el uso de diferentes herramientas de comunicación y con el cambio a la forma tradicional de prestar el servicio busca abarcar gran parte del mercado potencial.</p> <p>El objetivo del presente plan de negocios es presentar la oportunidad del negocio de intermediación de seguros, en los ramos de autos, salud, vida, hogar y generales; a través de la constitución de una agencia de seguros.</p> <p>En este documento se realiza un análisis de los aspectos más relevantes del negocio a lo largo de 8 capítulos donde se analizan aspectos como el entorno económico nacional y del sector asegurador en Colombia, donde la agencia "Tu seguro" prestará sus servicios.</p> <p>Se estudia el mercado con sus integrantes de oferta, demanda, proveedores del servicio y se realiza el estudio de mercado que permite analizar la factibilidad de la creación de la agencia "Tu seguros" en términos de una demanda potencial.</p> <p>Se establece el plan de mercadeo para la agencia donde se realiza la propuesta de precio, servicio, promoción y comunicación; para posteriormente, concretar el estudio técnico donde se plantea el producto mediante fichas técnicas, los procesos operativos, tecnológicos y de logística de la agencia e infraestructura requerida.</p> <p>El estudio administrativo y estratégico es el siguiente paso, el cual brinda una visión de cómo la agencia "Tu seguro" está compuesta en términos del recurso humano y organizacional.</p> <p>Finalmente, se aborda el estudio financiero del plan de negocios, el cual contempla las proyecciones de los</p>
---------------------------	---

<p>13</p>	<p>CONCLUSIONES.</p>	<p>Una vez finalizado el estudio de las diferentes áreas del plan de negocio, se obtienen resultados que permite a los inversionistas tomar decisiones de la puesta en marcha y la rentabilidad de la Agencia "Tu Seguro".</p> <p>El sector de seguros ha establecido una tasa de crecimiento para el 2019 del 15% si esto se cumple la penetración en Colombia será del 3% en el 2015.</p> <p>Si en el país se presentan mejoras en cuanto al ingreso, la educación y el sistema financiero podrían contribuir considerablemente al incremento de la penetración de los seguros en la población Colombiana.</p> <p>Para lograr un mayor crecimiento en la venta de seguros es necesario trabajar en la cultura del seguro en Colombia.</p> <p>Se observa una alta competencia en la intermediación de seguros, la oferta es de: 35 corredores de seguros, 2.971 agencias de seguros y 7.929 Agentes de seguros. No obstante, la diferenciación es el servicio y el valor agregado que proporcione cada intermediario a los clientes</p> <p>Los proveedores son diversos lo que permite que no exista un monopolio y que los precios de los productos o servicios que se van a usar puedan ser negociados buscando la mejor opción. Así mismo, es importante resaltar que el producto en sí, no tiene costos, estos están asociados a los recursos necesarios para poderlo entregar al consumidor final.</p> <p>La inversión requerida para la agencia "Tu seguro LTDA" es de \$37.200.000, de capital propio se tendrá un valor de \$12.000.000 y de financiamiento externo se solicitara un valor de \$25.200.000</p> <p>Los indicadores de rentabilidad se estiman basados en Estados financieros proyectados a 5 años con la premisa que las ventas proyectadas se cumplan, teniendo en cuenta que el ejercicio de proyección de ventas se realizo con un escenario esperado conservador y el comportamiento inicial de una agencia de seguros real; los indicadores de rentabilidad esperados se perciben ajustados a la realidad y en comparación con agencias de seguros ya constituidas y en funcionamiento muy alcanzables.</p> <p>Ahora, se observa en los diferentes indicadores de rentabilidad que este proyecto supera ampliamente las expectativas de un inversionista, debido a que la TIR del flujo de caja del proyecto es de 159,8% frente a un wacc del 20% y con un valor presente neto de 267 millones. Por otro lado, la tasa de oportunidad del inversionista del 25% se sobrepasa y el valor presente del flujo del inversionista equivale a 98 millones. Todo esto, garantizándole una recuperación de la inversión inicial en 3,23 años.</p> <p>No obstante, si se pensara en un escenario muy negativo donde el nivel propuesto de ventas cayera en el 50% en cada uno de los años, la TIR sería del 30,3%, manteniendo un wacc del 20% para el último año de proyecciones y generando un valor presente neto del flujo de caja de 14 millones. En este escenario, el valor presente neto del flujo de caja del inversionista sería de 1,4 millones y la inversión se recuperaría en 4,6 años.</p> <p>Es importante resaltar que dada las características de este tipo de empresas, los ingresos del segundo año</p>
-----------	-----------------------------	--

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>DUFF&PHELPS DE COLOMBIA S.A. El Sector Asegurador Colombiano 2008 y Perspectivas 2009.</p> <p>FASECOLDA. Convención Fasescolda 2007, Cultura y penetración del seguro en Colombia. Mayo 2007</p> <p>_____. Cámaras técnicas 2011. Marzo de 2011</p> <p>_____. Dirección de Estudios Económicos. Industria Aseguradora Colombiana Resultados 2010 y perspectivas 2011. Marzo de 2011</p> <p>FITCH RATINGS. Sector de Seguros en Colombia: Desempeño 2009 y perspectivas 2010</p> <p>FUNDACIÓN MAPFRE. El mercado asegurador iberoamericano. Instituto de ciencias del seguro, Abril 2008.</p> <p>Revista SIGMA 2006 – Swiss Re</p> <p>SÖNAR SERVICES Y REMOLINA ESTRADA. Consultoría Gerencial, BlueBook Capitulo de Seguros, 2007</p> <p>Fuentes Electrónicas:</p> <p>Rua seguros www.ruaseguros.com/</p> <p>Superfinanciera. www.superfinanciera.gov.co</p>
----	-------------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA