

**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SEGUROS LLANTOTAS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL –
VALLE DEL CAUCA**

SERGIO ARANGO ARREDONDO



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2019**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA SEGUROS LLANTOTAS UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL –
VALLE DEL CAUCA**

SERGIO ARANGO ARREDONDO

Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas

Director

César Saavedra Quintero

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ZARZAL

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
• EXCELENCIA:	17
• RESPONSABILIDAD:	18
• HONESTIDAD:.....	18
• COMPROMISO	18
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2 OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3 JUSTIFICACIÓN	21
4 MARCO REFERENCIAL.....	23
4.1 ESTADO DEL ARTE	23
4.2 MARCO TEÓRICO.....	25
4.3 MARCO CONCEPTUAL	27
4.3.1 Clasificación de estrategias	28
4.4 MARCO LEGAL	29
4.5 MARCO ESPACIAL	30
5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN.....	33
5.1 TIPO DE ESTUDIO	33
5.2 MÉTODO DE ANÁLISIS	33
5.3 TIPOS DE INFORMACIÓN	34
5.3.1 Fuentes Primarias.....	34
5.3.2 Fuentes Secundarias.....	34

5.4	DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
5.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	35
6	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	36
6.1	ANÁLISIS INTERNO.....	36
6.2	EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	39
6.3	ANÁLISIS EXTERNO.....	42
6.3.1	Análisis del macroambiente.....	42
6.3.1.2	Entorno.....	50
6.3.2	Variables del macroambiente.....	54
6.4	EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	57
6.5	ANÁLISIS DOFA.....	60
6.6	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	62
6.6.1	Cinco fuerzas competitivas.....	62
6.7	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	65
6.8	ENCUESTA A CLIENTES.....	72
7	REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	89
7.1	MISIÓN.....	89
7.2	VISIÓN.....	89
7.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	89
7.4	VALORES.....	90
	EXCELENCIA:.....	90
	RESPONSABILIDAD:.....	90
	HONESTIDAD:.....	90
	COMPROMISO.....	90
7.5	POLITICA DE CALIDAD.....	90
7.6	ORGANIGRAMA.....	90
	90
8	DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	91

8.1	INCENTIVOS Y VALORES AGREGADOS	91
8.1.1	Planificar	91
8.1.2	Hacer	92
8.1.3	Verificar	93
8.1.4	Actuar	94
8.2	PUBLICIDAD, MERCADEO Y VENTAS	94
8.2.1	Planificar	95
8.2.2	Hacer	95
8.2.3	Verificar	97
8.2.4	Actuar	98
8.3	PERSONAL.....	99
8.3.1	Planificar	99
8.3.2	Hacer	100
8.3.3	Verificar	100
8.3.4	Actuar	101
9	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	102
9.1	DATOS HISTÓRICOS.....	102
9.2	VPN DETERMINISTA	107
9.3	VALORES DE LA PROYECCIÓN	107
9.4	EVALUACIÓN DEL PROYECTO BAJO RIESGO	110
9.5	EVALUACION DEL VPN.....	112
10	CONCLUSIONES.....	116
11	RECOMENDACIONES	117
12	BIBLIOGRAFÍA.....	118
13	Bibliografía.....	118
14	ANEXOS	122

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables del proceso de organización.....	36
Tabla 2. Variables del proceso de dirección.....	37
Tabla 3. Variables del proceso de planeación.....	37
Tabla 4. Variables del proceso de publicidad.....	38
Tabla 5. Variables del proceso de finanzas.....	38
Tabla 6. Evaluación integrada del proceso de organización	39
Tabla 7. Evaluación integrada del proceso de dirección	39
Tabla 8. Evaluación integrada del proceso de planeación	40
Tabla 9. Evaluación integrada del proceso de publicidad	40
Tabla 10. Evaluación integrada del proceso de finanzas	40
Tabla 11. Evaluación de los factores internos.....	41
Tabla 12. Tasa de crecimiento anual en volumen por actividad económica	43
Tabla 13. Crecimiento Anual en Volumen por Actividad Económica - 2019 - Primer Trimestre	44
Tabla 14. Variaciones Porcentuales (IPC) 2016 - 2019	45
Tabla 15. Meta de Inflación - Serie Histórica.....	46
Tabla 16. Tabla Variación (TRM) - Periodicidad Anual-Mensual.....	47
Tabla 17. Estadística Delictiva Anual por Delito de Impacto	52
Tabla 18. Estadística Delictiva del Primer Semestre de 2019.....	53
Tabla 19. Evaluación integrada del entorno económico.....	57
Tabla 20. Evaluación integrada del entorno social y demográfico.....	57
Tabla 21. Evaluación integrada del entorno tecnológico.....	58
Tabla 22. Evaluación de factores externos	59
Tabla 23. Estructura DOFA	60
Tabla 24. Matriz DOFA.....	61
Tabla 25. Barreras de entrada.....	63
Tabla 26. Consulta Delphi	66

Tabla 27. Datos muestreo	71
Tabla 28. Respuesta # 1	72
Tabla 29. Respuesta # 2	73
Tabla 30. Respuesta # 3	73
Tabla 31. Respuesta # 4	74
Tabla 32. Respuesta # 5	75
Tabla 33. Respuesta # 6	75
Tabla 34. Respuesta # 7	76
Tabla 35. Respuesta # 8	77
Tabla 36. Respuesta # 9	77
Tabla 37. Respuesta # 10	78
Tabla 38. Respuesta # 11	79
Tabla 39. Respuesta # 12	80
Tabla 40. Respuesta # 13	80
Tabla 41. Respuesta # 14	81
Tabla 42. Respuesta # 15	82
Tabla 43. Respuesta # 16	82
Tabla 44. Respuesta # 17	83
Tabla 45. Respuesta # 18	83
Tabla 46. Respuesta # 19	84
Tabla 47. Respuesta # 20	84
Tabla 48. Respuesta # 21	85
Tabla 49. Respuesta # 22	86
Tabla 50. Respuesta # 23	86
Tabla 51. Planificación	91
Tabla 52. Plan de acción 1	92
Tabla 53. Plan de acción 2	92
Tabla 54. Lista de chequeo	93

Tabla 55. Recomendaciones.....	94
Tabla 51. Planificación	95
Tabla 52. Plan de acción 1	95
Tabla 52. Plan de acción 2.....	96
Tabla 52. Plan de acción 3.....	96
Tabla 52. Plan de acción 4.....	96
Tabla 54. Lista de chequeo	97
Tabla 55. Recomendaciones.....	98
Tabla 51. Planificación	99
Tabla 52. Plan de acción 1	100
Tabla 52. Plan de acción 2.....	100
Tabla 54. Lista de chequeo	101
Tabla 55. Recomendaciones.....	101
Tabla 68. Datos históricos de ventas	102
Tabla 69. Ventas por mes	103
Tabla 70. Datos VPN.....	107
Tabla 71. Ingresos proyectados a 60 meses.....	107
Tabla 72. Egresos proyectados a 60 meses	108
Tabla 73. Flujo neto obtenido de ingresos – egresos = flujo neto	108
Tabla 74. Valores presentes netos de los flujos netos	109

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo Institucional.....	13
Figura 2: Apertura de Local.....	14
Figura 3: Local Actual	16
Figura 4: Proceso de Dirección Estratégica.	23
Figura 5: Proceso de Toma de Decisión.	25
Figura 6: Ubicación Geográfica de la Republica de Colombia.....	31
Figura 7: Ubicación Geográfica Departamento del Valle del Cauca.	31
Figura 8. Localización de Zarzal en Valle del Cauca.....	32
Figura 9. Ubicación de la organización	32
Figura 10: Producto Interno Bruto - 2019 I Trimestre Anual.	42
Figura 11: Tendencia del (IPC) Enero- Junio de 2019.	45
Figura 12: Primas Emitidas en el Grupo de Daños y Personas del Mes de Mayo 2018 – 2019. 48	
Figura 13: Grandes Grupos de Edad en Colombia.	50
Figura 14: Distribución de la (PEA) Según Nivel Educativo Logrado 2010 – 2017.....	51
Figura 15: Distribución Porcentual de Ocupados Según Nivel Educativo Logrado y Rangos de Ingresos Año 2017.....	52
Figura 16. Formula muestreo.....	71
Figura 17. Organigrama propuesto	90
Figura 18. Ventas seguros año 2018-2019	104
Figura 19. Ventas seguros año 2018-2019	104
Figura 20. Ventas seguros por año	105
Figura 21. Ventas seguros por mes	105
Figura 22. Ventas seguros por año	106
Figura 23. Flujos mensuales	110
Figura 24. Ingresos Monte Carlo.....	113
Figura 25. Egresos Monte Carlo	113
Figura 26. Flujos netos Monte Carlo	114
Figura 27. VPN de los flujos netos.....	114
Figura 28. Histograma del VPN	115

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico consiste en realizar un análisis situacional de una organización, en el cual se determinan variables, factores, hechos o circunstancias que inciden o impactan a la compañía, donde se implantan y establecen acciones, con el objetivo de consolidarse en un mercado, incrementar la eficiencia en el trabajo, optimizar la productividad laboral y sobre todo fortalecer los estados financieros de la organización. Una organización se enfrenta a oportunidades y amenazas externas que existen en el ambiente del sector industrial donde es participe, debido a un mercado cambiante donde la competencia cada vez es agresiva, donde las barreras de entrada cada vez son menores, entre otros factores del entorno competitivo.

Es esencial y vital para las empresas que ya se encuentren constituidas y las que estén en desarrollo empresarial, logren contemplar y aplicar planeaciones estratégicas que focalicen los lineamientos organizacionales, por lo que minimizará los riesgos y maximizará su competitividad en el mercado. Por otra parte, los 4 procesos administrativos, los cuales son: planificar, organizar, dirigir y controlar, son esenciales que todo administrador de una organización o líder de un proyecto, tenga conocimiento de ello, ya que generará para la compañía un alcance y cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, que re direccionan y mantienen el horizonte de un rumbo proyectado para la compañía.

La empresa Seguros Llantotas, ubicada en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca, incursiona en el mercado de seguros con una trayectoria de tan solo un año en el sector asegurador; sus volúmenes en ventas son mínimos debido al poco reconocimiento en el mercado. La compañía al estar en la etapa de inicio corporativo, carece de una estructura organizacional que defina su lineamiento y sus estrategias competitivas que logren establecer y alcanzar un desarrollo empresarial a este proyecto emprendido. En este direccionamiento estratégico se espera que la empresa logre focalizar su portafolio de servicios de cada segmento de mercado, fortalezca la toma de decisiones frente a factores internos y externos que se presenten a lo largo del tiempo, estipule estrategias que alcance el cumplimiento de su misión y visión, obtenga un reconocimiento de marca logrando así un aumento en las pólizas emitidas a toda la población en el sector del Norte del Valle del Cauca, y por último, generando un rendimiento financiero óptimo, que solventará innovaciones y valores agregados que harán parte de la diferenciación con la que se destacará Seguros Llantotas en el mercado.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA

Desde siglos pasados a la actualidad, en pleno siglo XXI, la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtiene importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. En efecto, con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Al aumentar la atención que se presta a la planificación estratégica, se han puesto de relieve las preguntas que desde hace mucho interesan a los administradores: ¿Qué impulsa a la competencia en mi industria o en los sectores industriales donde pienso entrar?, ¿Qué medidas adoptaran probablemente los competidores y cuál es la mejor manera de responder?, ¿Cómo evolucionará mi industria? (Porter M. , 1982).

Preguntas como las mencionadas anteriormente, son las que la gerencia debe de tener en cuenta en la proyección de la organización. Las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, etc. Una organización debe formular su propio plan estratégico, donde las unidades estratégicas involucradas en este proceso dependen claramente de la estructura organizacional de cada compañía. Cada unidad debe: realizar el diagnóstico estratégico, elaborar el dofa, realizar el análisis de competencia, efectuar el análisis de vulnerabilidad, formular la misión y visión de cada área, establecer los objetivos, evaluar las opciones estratégicas, etc. (Serna Gomez, 1997). Cada mecanismo y procedimiento va enfocado a un direccionamiento estratégico. Así, en gran parte la administración estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones. Para la mayoría de las compañías, si no es que, para todas, una meta dominante es alcanzar un desempeño superior al de los competidores. Si la estrategia de la compañía la alcanza, se dice que tiene una ventaja competitiva (Hill & Gareth, 2005). Siendo las estrategias la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Reseña Histórica

Figura 1. Logo Institucional.



Fuente: (LLANTOTAS, 2019)

2004

A inicios del año 2004, el señor Juan José García Rojas oriundo del municipio de Roldanillo – Valle del Cauca, toma la decisión de emprender un negocio, pero no en su municipio residente sino a 10 km de distancia, exactamente en el municipio de Zarzal – Valle del Cauca, donde el comercio en este sector era de mayor impacto económico por las dos grandes empresas situadas en la localidad como Colombina S.A y Riopaila Castilla S.A, grandes generadores de empleo en el sector.

En un local ubicado en la carrera 10 # 6-25 dio inicio Llantotas ofertando la venta de llantas y baterías, siendo el objetivo del negocio atender las necesidades que demandaban los clientes para sus vehículos de estos dos productos ofertados, con el propósito de que no tuvieran que desplazarse hasta otros municipios para conseguirlo; el origen de todo el inventario adquirido por la empresa salió de la venta de unos bienes a nombre del señor García Rojas, cuya finalidad era invertir el dinero para que sus activos fueran incrementándose paulatinamente.

El propietario desempeñaba 4 cargos a la vez, los cuales eran: administrador, vendedor, auxiliar contable y aseo; donde el control del negocio como la contabilidad, libros auxiliares, cartera y proveedores, se manejaban de forma manual.

Figura 2: Apertura de Local.



Fuente: red social corporativa, 2019.

El almacén en el primer semestre del 2004, empezó a ser distinguido y reconocido por la comunidad del sector por su diversidad de llantas para automóvil y motocicleta en sus diferentes marcas y referencias.

2005

Un año ya establecido en el mercado vendiendo dos clases de productos, el gerente diversifica sus ofertas e incursiona en el sector de los seguros ofreciendo la línea de seguro obligatorio de accidentes de tránsito (soat); teniendo en cuenta su complejidad de demanda por su alto costo y su baja aceptación los volúmenes de venta en los primeros meses fueron muy bajos frente a la perspectiva que se tenía, obteniendo entre 2 y 3 ventas de soat mensual.

De acuerdo al nivel salarial del sector las personas recibían ingresos entre 1 smmlv y 1.5 smmlv, siendo una de las restricciones más influyentes para solventar este valor de contado; de acuerdo a esta problemática el sr García Rojas vio la oportunidad de financiar el seguro obligatorio de accidentes de tránsito (soat), con el objetivo de que las personas lograrán adquirirlo a un plazo de cinco meses, contando con un valor de cuota inicial y 4 cuotas mensuales restantes.

2006

Llantotas empezó a ser reconocido en el mercado de las llantas y de los soat a crédito, y por tal motivo de crecimiento la empresa se apalancó económicamente por medio de un

préstamo en el Banco Davivienda S.A, con el objetivo de incrementar el segmento de mercado en la financiación del soat en este sector.

Un año después de la apertura de la financiación del seguro, las pólizas soat obtuvieron un incremento que generó la venta entre 5 y 6 pólizas semanales, donde el 80% de las ventas eran a crédito y el otro 20% restante de contado. Pero no todo eran buenas noticias, a finales del 2006, la empresa presentó un incremento de la cartera en mora de los clientes que accedieron al crédito, generando una amenaza a la organización.

2007

Para inicios de este año, la empresa tuvo pensado dar por culminado la financiación del soat por su alta cartera en mora; pero el gerente determinó que del 100% de los clientes a crédito, el 40% eran clientes muy responsables y cumplidos con los pagos, es por eso que tomo la decisión arriesgada de seguir ofreciendo este método de adquisición del soat y buscar la estrategia idónea para recuperar la cartera vencida.

Durante 5 años se dio a conocer adquiriendo nuevos clientes y ampliando la zona de cobertura de clientes que atendía, ya no se tenía solo el municipio de Zarzal como su nicho de mercado, sino también clientes de pueblos aledaños como Roldanillo, La Unión, La Victoria y Bolívar.

2009

Por otro lado, la gerencia en su proyecto de crecimiento constante vio la necesidad de ampliar el portafolio que por medio de la integración vertical hacia adelante se adquirieran equipos de alineación y balanceo para ofrecer un servicio donde los clientes lograrán comprar una llanta y llevarse el vehículo listo, se adquirieron productos de lubricación de motor como lo son: aceites y filtros para automóviles y motocicletas; todo fue logrado nuevamente con un apalancamiento crediticio del Banco Davivienda S.A.

Durante 5 años Llantotas se consolidó en el mercado del Norte del Valle, donde su valor agregado fue la buena atención al cliente, logrando una fidelización de clientes nuevos y actuales.

2016

Llantotas se traslada a la Calle 5 # 7-13 B/ Los Lagos, donde se conforma de una infraestructura mucho más amplia y grande contemplada de 1 alineador y 5 elevadores, ofertando en área de servicios como:

Cambio de aceite con sus respectivos filtros, montaje de llantas, alineación, balanceo, calibración con nitrógeno, rotación de Llantas, instalación de rines, mecánica rápida, lava autos, alineación de luces, vulcanizada, engrase, lubricación dirección hidráulica, líquido refrigerante y soat.

Por otro lado, ofertando la venta de productos como: llantas para motocicletas, automóvil, camioneta, camión y agrícola, lubricantes, filtros, baterías para automóvil y motocicleta, neumáticos para vehículos automotores, amortiguadores, pastillas y rines para vehículos pesados y de lujo, plumillas, ambientadores, ceras, des manchadoras, lubricantes, y todo lo relacionado en los productos para embellecer el interior y exterior del vehículo, sistemas de luces para vehículos, líquido para frenos, aspiradoras, polichadoras para vehículos y cobertores para vehículos.

Figura 3: Local Actual



Fuente: red social corporativa

2017

Debido a nuevas cadenas de valor de la empresa se requirió personal calificado y competente en sus funciones laborales, donde la empresa ya contaba con 14 trabajadores, es por eso que la gerencia determina la necesidad de asignar una persona encargada para el área de Talento Humano y se crea el departamento con el propósito de manejar los temas correspondientes de todo el personal, con el objetivo de reforzar el capital humano de la empresa.

2018

Llantotas en el área de seguros de soat generaba ya ventas de 300 pólizas mensuales, siendo el mes de diciembre donde más se demanda esta póliza, registrando ventas de hasta 500 pólizas mensuales.

El propietario siempre con su proyección innovadora, decide incursionar en el sector asegurador esta vez como agente independiente, brindando un portafolio completo en seguros generales, seguros contra daño y para personas, con el objetivo de atender las necesidades de protección a los habitantes del Norte del Valle.

Este nuevo proyecto fue llamado Seguros Llantotas, que arranco en el segundo semestre del presente año con el objetivo que los clientes del Norte del Valle no se tuvieran que desplazar hasta las ciudades principales para obtener un seguro, sino que en Llantotas logran encontrar desde su seguro obligatorio de accidentes de tránsito (soat) hasta una póliza de seguros generales, daños y personas.

2019

Seguros Llantotas contempló 1 año en el mercado donde sus registros en ventas fueron de 30 pólizas todo riesgo automóvil, 1 póliza todo riesgo motocicleta, 1 póliza de responsabilidad civil para parqueaderos, 1 póliza de responsabilidad civil médica, 1 póliza de manejo sector oficial y 2 pólizas de cumplimiento.

Pero en este año con el motivo de tener un producto estrella en el cual Seguros Llantotas sea reconocido en la región, se emprende un innovador servicio de asistencia en grúa para motocicletas llamado AMI (Asistencia para Motos Inmediata), con tres coberturas de acuerdo a la necesidad del cliente, donde con solo 7 meses en el mercado se tienen 151 clientes afiliados y 60 eventos cubiertos que se han asistido.

MISIÓN

Gestionar la oferta, promoción y colocación de seguros como agentes intermediarios independientes, fortaleciendo la relación entre entidad aseguradora y sus asegurados, generando un lapso de confianza y respaldo a todas las personas naturales o jurídicas que requieran coberturas de seguridad ante los diversos riesgos que se presentan en el entorno.

VISIÓN

Seguros Llantotas para el 2024 será una empresa líder del norte del valle en el sector de seguros, como agentes independientes, con estándares de calidad, cumplimiento y responsabilidad en el amplio portafolio de servicios prestados a la comunidad en general.

VALORES

- **EXCELENCIA:** La excelencia en Seguros Llantotas se caracteriza por el personal competitivo y calificado, cordial, amable y sobre todo con respeto, ante la atención o requerimiento de nuestros clientes.

- **RESPONSABILIDAD:** La responsabilidad en Seguros Llantotas se plasma en su servicio post venta, ante alguna solicitud inmediata que demande el cliente.
- **HONESTIDAD:** La honestidad en Seguros Llantotas se refleja en la asesoría de cada cotización, brindándole al cliente una información clara, concisa y viable de acuerdo a sus requerimientos de asegurabilidad.
- **COMPROMISO:** El compromiso de todo el personal en Seguros Llantotas se evidencia en sus tiempos de entrega establecidos, sus soluciones oportunas, sus tarifas acordadas y su constante esfuerzo en las labores del grupo de trabajo.

Las empresas en el sector asegurador como lo es Seguros Llantotas, deben de tener en cuenta que la humanidad se mantiene en constante desarrollo, tanto buenos como malos, como por ejemplo el cambio climático que hace que haya desastres naturales, también las nuevas tecnologías que impactan a la sociedad de manera positiva como también de manera negativa y entre otros más hechos que nos lleva a tener una vida en un mundo de alto peligro, donde los índices de tasas de robo, homicidios y accidentes de cualquier magnitud hace de que la sociedad este en constantes peligros, por eso de acuerdo a (Actualicese, 2018) en Colombia el 90,3 % de los hogares colombianos tiene algún tipo de esquema de protección o aseguramiento frente a riesgos (seguridad social, seguros obligatorios o inducidos, seguros voluntarios y planes exequiales). Este porcentaje es ligeramente mayor en las ciudades (90,7 %), cae en los municipios intermedios (87,9 %) y rurales (88 %), y sube en los municipios rurales dispersos (95,6%).

La sociedad se ha concientizado al obtener seguridad y protección constantemente, es por eso que el sector de los seguros mediante las agencias o agentes intermediarios, logran obtener esta relación entre aseguradora y cliente final; en Colombia existen más de 10 aseguradoras reconocidas a nivel nacional e internacional, las cuales en seguros generales con un 17,4% de participación Suramericana S.A se lleva el primer puesto, mientras que Seguros del Estado S.A es el segundo con un 10,0% de participación y sucesivamente Allianz seguros con un 8,4% y AXA Colpatria con un 7,4% (Dinerolingo, 2017).

La fragmentación de mercados en el sector de los seguros, enlazado al nivel de oferta y demanda de dicho sector, hace que cada aseguradora innove y diversifique en nuevas líneas o productos de seguros, brindándole al consumidor un portafolio extenso y sobre todo personalizado para cada solicitud de protección ante un riesgo; cada aseguradora obtiene una gran rentabilidad en dichos productos intangibles que presentan pólizas desde un costo mínimo de una póliza accidentes personales desde \$10.000 pesos, hasta seguros con valores aproximadamente de más de \$5.000.000 de pesos, dependiendo el requerimiento de protección que desee el tomador de la póliza. Los seguros todo riesgo para automóvil, motocicleta, de vida, hogar, para Pymes, entre otros seguros que se encuentran en crecimiento, son servicios en constante demanda del mercado

colombiano, donde se ha fortalecido una cultura ciudadana de protección, teniendo como propósito afrontar cualquier riesgo de manera responsable y civilizada, buscando siempre proteger a los integrantes del grupo familiar, para así estar preparados ante las incertidumbres del futuro.

La empresa Seguros Llantotas dio inicio a participar en el mercado de los seguros el 01 de junio de 2018, llevando actualmente un año en un mercado completamente nuevo y desconocido para la organización, donde las barreras de entrada no son muy altas para la incursión en la participación del sector asegurador. Pero en la organización se ha evidenciado que no posee un lineamiento consolidado o estrategias que logren captar y abordar cada nicho de mercado que el sector asegurador ofrece a cada tipo de cliente de acuerdo a su requerimiento de protección ante diversos riesgos y peligros a toda la población de la región del Norte del Valle.

En el reconocimiento de marca o publicidad de la organización, se presenta una gran debilidad, ya que solo se ha focalizado o direccionado a un solo público objetivo, del diverso portafolio que ofrece el sector asegurador, llevando a tener desconocimiento de marca y por lo tanto a un no notorio volumen de ventas frente a cada una de estas líneas de seguros; por lo tanto, estos factores hacen que se retarde o impida el crecimiento empresarial, ocasionando el no cumplimiento de la visión estipulada y contemplada por la organización, entrando a una etapa de declive que generara un cierre de la empresa por motivos de insolvencia económica.

Es importante que la organización actúe de manera inmediata, estableciendo una planeación estratégica con las diferentes metodologías, técnicas, etapas y herramientas administrativas, todas conjuntamente enfocadas al crecimiento estratégico de una organización donde se estipulen los lineamientos para cada nicho, que llevaran al éxito de Seguros Llantotas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el Direccionamiento Estratégico que debe implementar la empresa Seguros Llantotas ubicada en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca que le permita crecer en el sector de los seguros?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores del entorno interno y externo que impactan a la empresa Seguros Llantotas?
- ¿Cuáles son las herramientas, metodologías, mecanismos, estrategias o actividades que debe implementar Seguros Llantotas para lograr el crecimiento organizacional en el sector asegurador?
- ¿Cuál es el costo-beneficio del plan estratégico a implementar en Seguros Llantotas?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Seguros Llantotas ubicada en el municipio de Zarzal – Valle del Cauca que le permita crecer en el sector de los seguros.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el análisis situacional de los factores internos y externos que inciden e impactan a la empresa Seguros Llantotas ubicada en el municipio de Zarzal – Valle del Cauca.
- Reformular la misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos de Seguros Llantotas ubicada en el municipio de Zarzal – Valle.
- Diseñar un plan de mejora que le permita crecer en el sector asegurador como intermediarios de seguros a la empresa de Seguros Llantotas ubicada en el municipio de Zarzal – Valle.
- Evaluar financieramente el proyecto que determine la viabilidad para la empresa Seguros Llantotas ubicada en el municipio de Zarzal – Valle del Cauca.

3 JUSTIFICACIÓN

Implementar un direccionamiento estratégico en una organización, implica una cantidad de mecanismos y metodologías a aplicar, como los autores influyentes de la escuela de pensamiento y personas reconocidas a nivel mundial por sus grandes aportes a la ciencia de la administración, que de alguna otra manera han llevado a impactar positivamente en las empresas obteniendo un incremento de sus estados financieros, de sus márgenes de ganancias, consolidación y ampliación del mercado a sus empleadores de una organización; obteniendo eficiencia laboral, un óptimo clima organizacional, un personal empoderado y motivado, que conllevan a una mayor productividad en el desarrollo de sus funciones a sus empleados de una organización, obteniendo el cumplimiento de metas fijadas por ambas partes e influyendo directamente a su crecimiento.

La creación de un direccionamiento estratégico en Seguros Llantotas permite contemplar el estado actual de la compañía, analizando su posicionamiento en el mercado frente a sus competidores del sector, donde las fortalezas y oportunidades del entorno, son claves en el crecimiento estructural y a su vez las debilidades y amenazas son fuentes de implementación de estrategias y planes de acciones que determinan y guían el éxito organizacional.

Toda empresa que entra a incursionar en un mercado conlleva a un ciclo de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive, es por eso que se requiere continuamente de una gestión administrativa, los cuales conllevan actividades de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva (Web & Empresas, 2019).

Por lo tanto, las organizaciones que entran a incursionar en un nuevo mercado, deben primero crear, estipular, realizar y aplicar estrategias organizacionales que permitan su posicionamiento en el sector que le está apostando, aprovechar las oportunidades y fortalezas que da el entorno y a su vez combatir y contrarrestar las amenazas y debilidades, analizando su competencia directa e indirecta, entre otros muchos factores que intervienen e influyen en un direccionamiento estratégico eficaz, que en un futuro la empresa se convertirá en una pyme consolidada del Norte del Valle, siendo una parte de impulso al crecimiento económico en nuestro País, donde las pymes es uno de los mayores generadores de empleo en todas las regiones del pueblo Colombiano, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes, representan el 99.9% de los establecimientos productivos, contribuyen con el 80% del empleo en el país y aportan el 40% del Producto Interno Bruto nacional (El Empleo, 2018).

El objetivo de esta investigación en la compañía, es lograr el incremento de oferta y demanda de cada una de las pólizas de seguros que ofrece la organización, contando con un personal laboral con productividad y eficiencia en todas sus funciones que demanda cada cargo, acompañado de cifras económicas positivas en cada balance general o estado de resultado anual de Seguros Llantotas.

El no implementar, ni ejecutar esta herramienta administrativa, el mercado y la competencia se encargara de declinar los esfuerzos humanos y financieros invertidos por la organización, donde en la toma de decisiones para los objetivos propuestos, no tendrá una repercusión efectiva ante los propósitos y metas que se plantea una empresa, por lo tanto dichas decisiones no serán controladas o proyectadas al requerimiento del mercado objetivo, llevando a una consecuencia de insolvencia económica y por lo tanto al cierre de la compañía.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

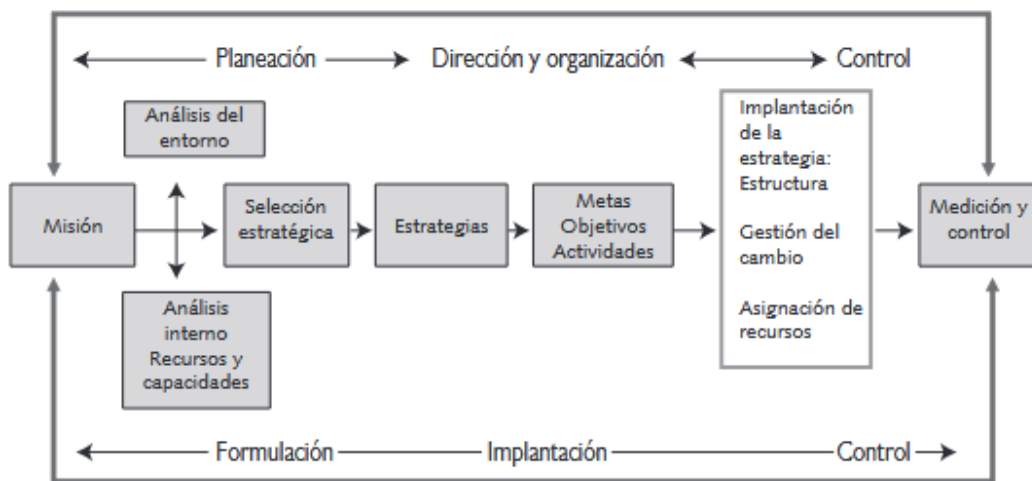
La estrategia empresarial es básica a la hora de plantear el futuro de una compañía, de ello deriva la visión de futuro de la compañía. (Pulgar, Vidal, & Rios Ramos, 2011) Afirman que:

La estrategia es el vínculo entre la organización y su entorno, representa un modelo de comportamiento de la organización que con un conjunto de planes organiza y asigna recursos para lograr su finalidad; responde mediante iniciativas o reacciones a los retos que se le presentan y considera situaciones del presente y previstas para el futuro. (p.51)

La determinación de los factores que inciden e impactan a una organización, tanto positivos, como negativos, son cruciales que la empresa tenga el conocimiento detallado de ellos, por lo que, de acuerdo a dichos factores, se determinará el lineamiento corporativo, metodologías idóneas para el desarrollo de los procesos y sobre todo los planes de acción a ejecutar para las diferentes estrategias contempladas y establecidas por la organización para la penetración de mercados objetivos.

Para (Pulgar, Vidal, & Rios Ramos, 2011) “La formulación comprende varias etapas, donde el análisis del entorno y de la organización exige bastante información y evaluación para facilitar la toma de decisiones en la selección de la estrategia, su implantación y posterior control” (p.50).

Figura 4: Proceso de Dirección Estratégica.



Fuente: Pulgar, Vidal, & Ríos Ramos. (2011). Metodologías para Implantar la Estartegia: Diseño Organizacional de la Empresa (2a ed)

El éxito de una empresa conlleva retos desde la creación, el desarrollo, el sostenimiento y el crecimiento continuo, pero sin los suficientes recursos que demanda una organización, nada de esto será posible. (Palacios Acero, 2015) Afirma:

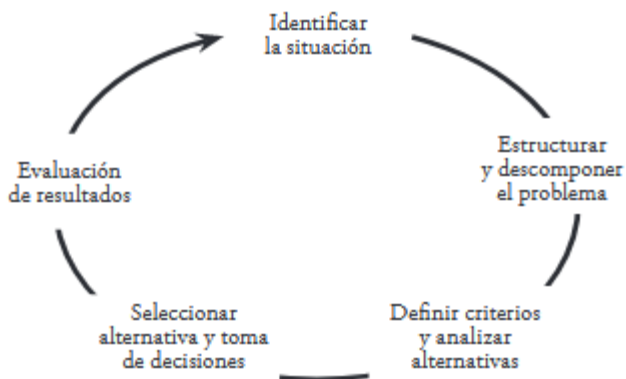
El empresario debe planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, económicos, tecnológicos y ambientales del negocio. La organización de estos recursos tienen que ver con: la estructura orgánica de los recursos humanos, cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades, la combinación de los factores productivos necesarios para producir los bienes o servicios que se han propuesto, la estructura económica que se empleará, la seguridad de las personas y los bienes de la empresa y la información necesaria para tomar decisiones. (p.16)

Cada recurso mencionado anteriormente, es pilar en el crecimiento organizacional, incrementando la productividad, generando eficiencia en sus procedimientos y sobre todo rendimientos financieros positivos. Una organización con estados financieros positivos, tendrá el propósito de mantener en constante innovación y diversificación de todos sus productos o servicios que ofrecen al nicho de mercado en el cual está incursionando la compañía.

Teorías y metodologías administrativas se han comprobado y aplicado en los últimos siglos, pero los mercados cada vez están en constante cambio debido a la revolución tecnológica e histórica de la humanidad. Debido a estos cambios, las decisiones que se tomen determinarán el futuro de la organización. (Azuero Zuñiga, Gonzales, & Gutiérrez, 2012) afirman que “En un mundo cada vez más complejo, utilizar únicamente el promedio sin tener en cuenta ningún otro dato ni ninguna característica particular de las variables que se analizan, es sin duda, una simplificación extrema de la realidad” (p.339). Los factores del entorno interno y externo de una empresa influyen en la estrategia de acuerdo al objetivo que plantea una organización.

Para la efectividad en la toma de decisiones estratégica, se deben llevar una serie de pasos específicos los cuales se pueden observar en la Figura 9, donde se desglosa un problema para así disminuir el riesgo y la incertidumbre.

Figura 5: Proceso de Toma de Decisión.



Fuente: Azuero Zuñiga, Gonzales y Gutiérrez (2012). Tendencias en la administración: gerencia y academia Vol II

La finalidad o el propósito de todas las metodologías mencionadas anteriormente, con sus diferentes autores que respaldan las teorías contemporáneas, es la implementación de las estrategias organizacionales que ayudaran a impulsar y fortalecer el crecimiento empresarial, llevando a tener un direccionamiento eficaz en todas las áreas de la organización.

4.2 MARCO TEÓRICO

Con el propósito de validar este proyecto, es importante determinar los distintos autores con sus respectivas teorías de direccionamiento estratégico es por eso que (Porter M. E., 1982) afirma que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite” (p.23). Los gerentes deben analizar constantemente su situación presente y visualizar su futura por medio de una planeación estratégica por escenarios, definiendo las estrategias que se deben implementar a corto, mediano y largo plazo, según la necesidad que el mercado les esté exigiendo en el momento.

Una organización debe suplir siempre las necesidades de los clientes, (Porter M. E., 1982) afirma:

La empresa mejorará su ventaja competitiva, si dirige sus esfuerzos hacia clientes cuyas necesidades particulares estén en la mejor posición relativa para recibir el servicio. Cuanto más elevado sea el potencial de crecimiento de un comprador, es más probable que sus demandas para el producto de la empresa aumenten con el tiempo. (p.129).

Los mercados constantemente son cambiantes y los consumidores mucho más exigentes, por ello las organizaciones deben de determinar objetivos de crecimiento para adaptarse al mercado, siendo la estrategia un factor esencial de toda organización. (Hill & Gareth, 2005) Afirma “la estrategia se ocupa de comprender la relación entre los precios, la demanda del cliente y la estructura de costos y de manipular estas variables en forma tal que conduzcan a mayor rentabilidad” (pag.6). La toma de decisiones por parte de los empleadores es crucial para el futuro de una organización; cada método, herramienta o pensamiento que apliquen será determinante para el éxito de una organización.

(Hill & Gareth, 2005) Afirman:

La planeación estratégica puede fracasar en el largo plazo es que los gerentes estratégicos, en su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidarse de que el futuro es impredecible por naturaleza. Incluso los planes que mejor se han planteado pueden desbaratarse ante contingencias imprevistas, y eso pasa todo el tiempo en el mundo real. (p.24)

Los actos y acciones a desarrollar e implementar en una empresa, son guiados de sus estrategias, para el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores de cada análisis situacional que se efectuó, con diferentes herramientas y metodologías que llevarán al crecimiento.

Las organizaciones deben comprender que los 365 días del año son de constantes retos para el cumplimiento de actividades organizacionales, donde por medio de la retroalimentación de no solamente la parte gerencial y administrativa, sino que, también incluyendo la parte operativa, logran disminuir el error en cada decisión y de manera conjunta lograr una consolidación en el mercado.

Las organizaciones diariamente buscan incrementar sus rentabilidades, determinando sus posibles amenazas como también sus posibles oportunidades que ofrece el mercado en una economía dinámica, (Drucker, 1993) afirma “un negocio sea grande o sea pequeño, necesita alcanzar y mantener posiciones de liderazgo en todos los mercados desarrollados del mundo. Tiene que estar en capacidad de hacer investigación, diseñar, perfeccionar, proyectar y fabricar” (p.31).

(Drucker, 1993) afirma:

Lo que se requiere, pues, es que las corporaciones aprendan a pesar de ser muy grandes. Esto significa guiarse por el mercado. Significa incorporar en el sistema de la compañía el abandono organizado de los proyectos y las tecnologías de ayer. Significa organizar todo el negocio en torno a la innovación. Los grandes negocios tendrán que volverse no solo mejores sino también distintos. La “sinergia” ya no será válida. Cuanto

más claramente se enfoque un negocio en una gama de un producto o un mercado, tendrá mayores probabilidades de éxito (p.255).

La innovación y diversificación, llevaran a una empresa a tener una ventaja competitiva en este mercado, donde cada vez las exigencias de los clientes son más difíciles de satisfacer; cada organización debe contemplar objetivos, que conlleven a estrategias y toda estrategia tiene metas por cumplir, es por eso que una estrategia apoyada con el control y la supervisión de cada actividad a emplear, impacta directamente a la eficiencia del resultado esperado en la organización.

(Deming, 1986) afirma:

Normalmente se supone que la calidad y la productividad se pueden conseguir apretando los tornillos, e instalando aparatos y nueva maquinaria. Un libro reciente explica: ¡Motive a su personal para que trabaje a tope!. La importancia de la calidad y la productividad son factores como: la formación, participación en los beneficios y otros incentivos, gestión por objetivos, ideas sobre programas y círculos de calidad (p.18)

La calidad en toda organización, debe ser una política de la empresa, debido a que las acciones de crecimiento y control logran impulsar sus fortalezas de la compañía, las cuales por medio de estrategias y metodologías expuestas por expertos en la historia de la administración se logra el camino hacia el éxito, logrando la planeación de las acciones, la realización e implementación de ellas, la verificación y control de los resultados y por último la reacción, que conlleva a la toma de decisiones sobre cada objetivo propuesto por la organización.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del siguiente trabajo y mayor entendimiento del lector de los temas a abordar, es preciso realizar una aclaración de conceptos y terminología existentes en un direccionamiento estratégico:

Estrategia de Crecimiento: En esta etapa, la tarea que enfrenta una empresa consiste en consolidar su posición y proveer la base necesaria para sobrevivir a la próxima recesión (Gestiopolis, 2011).

Intermediario de seguros: Es el agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos

asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro. (FASECOLDA, 2019)

Póliza de Seguro: En términos resumidos una póliza de seguro es un contrato entre dos partes en el cual se especifica la transferencia de un riesgo de una parte a la otra en cambio de una prima que se debe establecer claramente. (SURA, 2019)

Ventaja Competitiva: Una habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria (Gestiopolis, 2011).

Clases de seguros: Los seguros se diseñaron para que cubran los riesgos que afectan a las personas y los riesgos que afectan bienes, de forma semejante hay seguros para individuos o para grupos de personas (colectivos). Para cada una de estas divisiones existen diferentes tipos de seguros como los seguros de vida, de automóviles, de salud, para el hogar y contra incendios, entre otros. (SURA, 2019)

Estrategia: Las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación (Gestiopolis, 2011).

Macro ambiente: A las industrias se les ha tratado como entidades autónomas, aunque en la práctica se encuentran en un macro ambiente más amplio. Es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio (Gestiopolis, 2011).

Segmentación del Mercado: La manera como una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva (Gestiopolis, 2011).

4.3.1 Clasificación de estrategias

Según (Hill & Jones, 2009) se exponen las principales estrategias que debe contener una planeación estratégica:

Estrategias de funciones: Aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.

Estrategias de negocios: Elegir e implantar un modelo de negocios que les permita competir con eficacia en una industria y hacer crecer sus ganancias y rentabilidad.

Estrategias globales: Son las que pueden utilizar los administradores para analizar la competencia en diferentes mercados nacionales, con una exposición de los cambios continuos en el entorno competitivo global.

Estrategias corporativas: Impulsan al modelo de negocios de una compañía a lo largo del tiempo, por medio de integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico.

4.4 MARCO LEGAL

De acuerdo a (FASECOLDA, 2019) la Ley 45 de 1990 “Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.” Que de acuerdo al título II de la actividad aseguradora, el cual se contempla de III capítulos, en el primero se determina las disposiciones generales, en el segundo las condiciones de acceso a la actividad aseguradora y por último, las condiciones para el ejercicio de la actividad aseguradora regidas en el territorio colombiano.

Por otra parte, la ley 35 de 1993 por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora. (FASECOLDA, 2019)

Mientras que el sistema financiero antes del siglo XXI en el sector de los seguros en 1999 se establece la Ley 510 por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades. Ya una década después se constituyen normas al sistema financiero de los seguros el cual fue la Ley 1328 e 2009 que por medio de la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. (FASECOLDA, 2019)

En 1999 se determinó que por medio del Decreto 206 de 1999 (FASECOLDA, 2019) “Actualiza los montos del patrimonio técnico saneado que aseguradoras y reaseguradoras que operan en el país” con la finalidad de resolver los siniestros e indemnizaciones de manera oportuna y eficiente al consumidor de la póliza.

Para el año 2005 el gobierno nacional por medio de la Ley 964 (FASECOLDA, 2019) “se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.”

Cada ley implementada o constituida por el gobierno, conlleva a procedimientos o mecanismos idóneos de cada actividad a realizar, es por eso que aparte de las leyes, también se encuentran decretos como el Decreto 2555 de 2010 (FASECOLDA, 2019)

“Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones”

Decretos relacionados con el régimen de inversiones de las entidades aseguradoras como (Decreto 094 de 2000, Decreto 2779 de 2001, Decreto 3285 de 2005, Decreto 343 de 2007, Decreto 4432 de 2006, Decreto 1796 de 2008, Decreto 1797 de 2008) las cuales lograron fortalecer el gremio asegurador en Colombia, a su vez las entidades aseguradora por medio de los Decretos 2973 de 2013, Decreto 4865 de 2011, Decreto 070 de 2010 y Decreto 839 de 1991 son relacionados con el régimen de reservas técnicas en el cual una compañía seguros respalda las obligaciones que ha contraído con sus aseguradoras. (FASECOLDA, 2019).

Por otro lado, en el año 1992 (FASECOLDA, 2019) se “Determina el capital mínimo y los sistemas de garantía a los cuales deben someterse las sociedades corredoras de seguros” por medio del Decreto 1866 de 1992 que se debe cumplir como reglamento en el sector asegurador.

Por último, el Decreto 2775 de 2010 “Reglamenta el Registro Único de Seguros” con el propósito de brindar toda la formalidad y legalidad para las personas naturales y jurídicas que contemplen un contrato de seguros. (FASECOLDA, 2019)

4.5 MARCO ESPACIAL

La ubicación geográfica donde se llevará la investigación será en el país de Colombia, al noroccidente de América del Sur, es un país rico de muchas formas. "Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria nacional, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general", señala en su Artículo 1. Cuenta con una población de 49.7 millones (a 2018), la capital es Bogotá D.C, contando con un territorio de 2.070.408 km². El castellano es el idioma oficial de Colombia, pero la Constitución reconoce que las lenguas indígenas son también oficiales en sus territorios. En Colombia hay 32 departamentos (dirigidos por gobernadores); 1123 municipios (dirigidos por alcaldes); cinco entidades territoriales con una administración especial (Bogotá y las ciudades puerto de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura). Siendo la moneda Peso Colombiano (PNUD, 2019).

Figura 6: Ubicación Geográfica de la Republica de Colombia.



Fuente: Google Maps, 2019

Pero en especial dentro del territorio mencionado anteriormente al Suroeste del país se localiza el Departamento del Valle del Cauca, haciendo parte de tanto la región Pacífica como la Andina, es uno de los treinta y dos departamentos que junto con Bogotá Distrito Capital, componen el territorio de la República de Colombia. Cuenta con una superficie 22.140 Km², lo que representa el 1.94 % del territorio nacional. Su capital es la ciudad de Santiago Cali y está dividido política y administrativamente en 42 municipios. Valle del Cauca limita por el Norte con los departamentos del Chocó, Risaralda y Quindío; al Este con los departamentos del Quindío y Tolima, al Sur con el departamento del Cauca y al Oeste con el océano Pacífico y el departamento del Chocó (TodaColombia, 2019).

Figura 7: Ubicación Geográfica Departamento del Valle del Cauca.



Fuente: Google Maps, 2019

El proyecto se focalizará en uno de los 42 municipios del Valle del Cauca, ubicado en el Norte del Valle donde se encuentra la empresa Seguros Llantotas, exactamente en el

municipio de Zarzal, a la orilla de la vía principal que comunica a Zarzal con el municipio de Roldanillo en sentido norte y el corregimiento de La Paila en sentido sur.

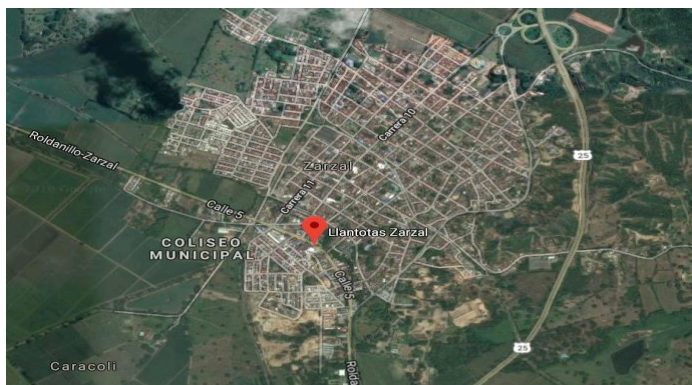
Figura 8. Localización de Zarzal en Valle del Cauca.



Fuente: CAM, 2019

Zarzal tiene una población hasta el año 2015 de 45,227 habitantes (DANE, 2015). Su economía está basada en el cultivo extensivo de la caña de azúcar, es de importancia resaltar el desarrollo de pequeñas empresas en los sectores de producción de alimentos y salud. El municipio cuenta con el ingenio azucarero Riopaila Castilla y la fábrica de dulces Colombina S.A. Estas dos fábricas además de su importancia en el país son fundamentales para el desarrollo económico del municipio, ya que en esta trabajan un gran porcentaje de personas que habitan el poblado (CAM, 2019).

Figura 9. Ubicación de la organización



Fuente: Google Maps, 2019

5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN

Para contemplar el direccionamiento estratégico en la empresa Seguros Llantotas se considera establecer un tipo de investigación, método de análisis, enfoque de la investigación, fuentes de información y por último técnicas de recolección de información.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la realización del direccionamiento estratégico, es necesario el tipo de estudio descriptivo, este tipo de estudio puede ser denominado como estudios transversales, de corte, de prevalencia, etc. (García Salinero, 2004). A su vez los estudios descriptivos para (Bernal Torres, 2010) afirma:

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera; pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (p.113).

La investigación en Seguros Llantotas será de tipo descriptiva, ya que permitirá el diagnóstico real de la situación actual de la organización en el sector del mercado de los seguros, identificando y estipulando factores, circunstancias y hechos que incurren directamente a la organización enfocada al mercado objetivo de la población del Norte del Valle.

5.2 MÉTODO DE ANÁLISIS

La deducción es uno de los principales métodos de razonamiento o conclusión y un método de investigación imprescindible. En sentido amplio, por deducción se entiende toda conclusión a la que lleguemos después de un razonamiento. En un sentido más estricto y específico la deducción se entiende como la demostración o derivación certera de la afirmación o consecuencia de una o de varias afirmaciones o premisas sobre la base de las leyes de la Lógica (Carvajal Rodríguez, 1998). Por otro lado, el razonamiento deductivo es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de silogismos, los mismos comprenden tres elementos: a) la premisa mayor, b) la premisa menor y c) la conclusión (Davila Newman, 2006).

Para el método de investigación y de análisis que se empleara en Seguros Llantotas es el método deductivo, por lo que se tomarán conclusiones sobre los puntos a desarrollar, como también hechos y circunstancias presentadas en el transcurso de este proyecto de

manera presencial. De acuerdo a diferentes metodologías y herramientas realizadas, se obtendrá datos, resultados y factores que serán determinantes para la toma de decisiones, siendo analizadas previamente, con la finalidad o propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

5.3 TIPOS DE INFORMACIÓN

Para el proyecto, se llevará a cabo las siguientes fuentes:

5.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias serán: el gerente como dueño de la organización y líder del proyecto, el personal de la empresa como autores principales de la relación entre cliente-empresa, los aliados estratégicos con su mayor presencia y experiencia en el mercado asegurado, y los clientes finales que son la figura principal para el mejoramiento continuo de esta investigación, empleando encuestas, entrevistas focalizadas, observación participante y estudio de caso en la empresa Seguros Llantotas.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias serán: análisis documental de textos académicos enfocados al direccionamiento estratégico empresarial, noticias, revistas, blogs, libros, páginas web, trabajos de grado, revisión de documentos de Llantotas y la consultoría del personal profesional de docentes de la universidad.

5.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Para darle cumplimiento al direccionamiento, se divide tres fases:

La primera se enfoca en determinar la actualidad del entorno en el que se rodea la organización, en el cual se pueden contemplar factores positivos y negativos que intervienen en el micro y macro ambiente de la empresa; al igual que de sus competidores locales y potenciales, por lo que serán claves para resaltar el panorama actual en el que compete Seguros Llantotas.

En la segunda fase se analizan todas las circunstancias y componentes una vez encontrados, donde se tendrá una síntesis de factores claves, que deberá la organización darle prioridad al desarrollo de ello, teniendo como ayuda teórica las diferentes herramientas y metodologías administrativas, en el cual se tendrán resultados que serán importantes para el desarrollo e implementación de cada estrategia.

Por último, se tendrá la evaluación financiera del proyecto, donde se determinará la viabilidad del proyecto completo como tal, logrando así resultados cuantitativos de costos e inversiones aplicadas en este direccionamiento en la organización.

5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como primer factor la observación directa es la técnica donde se tendrá mayor participación en cada procedimiento y desarrollo de los objetivos, dado a la condición como trabajador de planta en la organización y sobre todo involucrado en el área de seguros donde se aplicará el direccionamiento. Por otro lado, para conocer, estipular y concretar ideas generadas durante el desarrollo del proyecto, se acudió a personas expertas en el área del sector asegurador, con mayor experiencia en el mercado y sobre todo con participación en el mercado de los seguros, teniendo como medio de recolección de información una entrevista consolidada, de todos los temas determinantes e influyentes que corresponden al área de seguros en el territorio colombiano.

Por otro lado, y como último, se realizó una encuesta estructurada a los clientes, donde se validó toda la información recaudada de la observación directa y de los expertos, obteniendo como resultado información importante y destacada en cada tema en específico, dándole un direccionamiento efectivo al proyecto realizado en la organización de Seguros Llantotas.

6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

6.1 ANÁLISIS INTERNO

Se presenta a continuación el análisis dentro de la organización de Seguros Llantotas, que logra determinar, discriminar y evaluar cada factor del entorno interno de la compañía, en el cual se identifican las fortalezas y debilidades que presenta actualmente la compañía. La estructura de este análisis se basó en la guía de las áreas funcionales por Marta Pérez, donde se enfoca en las áreas que impacta directamente a la organización, pero también se enfocó en la guía práctica para planes estratégicos de Benjamín Betancourt. El siguiente análisis se llevó a cabo con el propósito de brindar alternativas viables, que impulsen a la productividad y eficiencia en la prestación del servicio de la venta de seguros en el sector del Norte del Valle.

- ✓ (F/D): Fortaleza/Debilidad
- ✓ (DM): Debilidad mayor
- ✓ (dm): Debilidad menor
- ✓ (fm): Fortaleza menor
- ✓ (FM): Fortaleza mayor

Área de gestión o proceso: **Organización**

Tabla 1. Variables del proceso de organización

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La organización no cuenta con un manual de funciones que especifique sus objetivos, metas y propósitos del cargo.	D		X		
La empresa tiene establecido los protocolos de cada procedimiento en el área de seguros.	F				X
No se cuenta con el organigrama que defina y establezca cada área de la compañía.	D		X		
Es poco el esfuerzo de capacitación para el fortalecimiento y crecimiento cognitivo e intelectual del trabajador.	D	X			

La organización dispone de todos los medios tecnológicos para el desarrollo eficiente del cargo.	F				X
---	---	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Dirección**

Tabla 2. Variables del proceso de dirección

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Es participativo el estilo de dirección de la empresa.	F				X
Entre el empleador y trabajador se lleva a cabo las decisiones que determinan el futuro de la empresa.	F				X
La gerencia delega las acciones y actividades a implementar y desarrollar en la organización.	F			X	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Planeación**

Tabla 3. Variables del proceso de planeación

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
La empresa cuenta con misión y visión que estipulan el lineamiento organizacional.	F				X
Las estrategias a implementar se difunden entre todo el personal de la empresa.	F			X	
La compañía no cuenta con planes periódicos que permita actuar de manera inmediata en el mercado asegurador.	D	X			
Del amplio y extenso portafolio de seguros la empresa solo se focaliza e impulsa en solo dos modalidades.	D	X			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Publicidad**

Tabla 4. Variables del proceso de publicidad

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
El portafolio de seguros se pautan en el fanpage organizacional de Facebook e Instagram.	F			X	
Es mínima la inversión en publicidad que incentive e incremente el reconocimiento de marca.	D	X			
En la realización de los eventos no se entrega material POP de la marca a impulsar.	D		X		
La promoción y oferta de los seguros se lleva a cabo de manera presencial por medio de visitas empresariales.	F				X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Finanzas**

Tabla 5. Variables del proceso de finanzas

Variable	F/D	DM	dm	Fm	FM
La empresa es subsidiada financieramente por Comercializadora Llantotas SAS.	F				X
Los ingresos que genera la empresa, no alcanzan a suplir los gastos que solventa la compañía.	D	X			
Mensualmente se lleva un control de rendición de ingresos y egresos proporcionados por la actividad de la compañía.	F			X	
Como incentivo al trabajador se da una comisión monetaria por venta de cada seguro.	F				X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.2 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

Área de gestión o proceso: **Organización**

Tabla 6. Evaluación integrada del proceso de organización

Variable clave	Situación actual	Impacto del grupo (F/D)
Poco esfuerzo de capacitación para el fortalecimiento y crecimiento cognitivo e intelectual del trabajador.	Se encuentra como debilidad en la organización, por lo que en el mercado de los seguros existen diversidad de servicios que requieren de estudio y capacitación de manera constante y perseverante, siendo una ventaja competitiva en el servicio.	En el sector asegurador el conocimiento actualizado del personal es de gran impacto al momento de la asesoría, de la venta y del servicio postventa.
La organización dispone de todos los medios tecnológicos para el desarrollo eficiente del cargo.	La empresa brinda al trabajador, todas las herramientas acordes para el desarrollo de sus funciones contemplándolo como una fortaleza.	El servicio se verá reflejado y transmitido al cliente de manera oportuna, eficaz y personalizada.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Dirección**

Tabla 7. Evaluación integrada del proceso de dirección

Variable clave	Situación actual	Impacto del grupo (F/D)
Entre el empleador y trabajador se lleva a cabo las decisiones que determinan el futuro de la empresa.	El trabajador es el que interactúa constantemente con el cliente, identificando requerimientos, peticiones o recomendaciones del servicio y así mismo esta información será determinante en las decisiones, por lo tanto, se contempla como fortaleza.	Los dos puntos de vista, tanto del empleador como del trabajador, son clave en la planificación e implementación de las estrategia de acuerdo a la situación del mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Planeación**

Tabla 8. Evaluación integrada del proceso de planeación

Variable clave	Situación actual	Impacto del grupo (F/D)
La compañía no cuenta con planes periódicos que permita actuar de manera inmediata en el mercado asegurador.	Ante las adversidades constantes que presenta el mercado asegurador, como cambio de tasas, restricciones o tarifas, no se cuenta con un plan de acción que minimice las problemáticas, por lo tanto se contempla como debilidad.	El prever las situaciones difíciles, es lograr una ventaja frente a la competencia, donde la planeación por escenarios, es un mecanismo idóneo y esencial en el área de planeación.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Publicidad**

Tabla 9. Evaluación integrada del proceso de publicidad

Variable clave	Situación actual	Impacto del grupo (F/D)
Es mínima la inversión en publicidad que incentive e incremente el reconocimiento de marca.	No han sido estipulados, ni destinados los canales para el impulso publicitario que permita llegar al cliente que requiera o demande en su momento un seguro del amplio portafolio que oferta la empresa, por lo tanto se contempla como debilidad.	La publicidad en una organización es de suma importancia, y más en una que comienza su ciclo de vida organizacional, ya que por medio de ella dará a conocer su portafolio de productos o servicios ante la población focalizada.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Área de gestión o proceso: **Finanzas**

Tabla 10. Evaluación integrada del proceso de finanzas

Variable clave	Situación actual	Impacto del grupo (F/D)
Los ingresos que genera la empresa, no alcanzan a suplir los gastos que solventa la compañía.	La inversión monetaria que dispone la organización, no se está viendo retribuida económicamente como se planeó a priori en la iniciación del proyecto, por lo tanto se contempla como una debilidad.	Una organización consolidada en el mercado, es solventada por el nivel económico que posea, ya que con él, podrá diversificar e innovar, generando una ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO E.F.I.

Tabla 11. Evaluación de los factores internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Protocolos consolidados	5%	3	0,15
Recursos tecnológicos	5%	3	0,15
Estilo de dirección participativa	10%	4	0,4
Misión y Visión organizacional	5%	3	0,15
Publicidad en redes sociales	5%	3	0,15
Comisiones por venta	5%	4	0,2
DEBILIDADES			
Manual de funciones	5%	2	0,1
Insolvencia económica	15%	1	0,15
Capacitación	10%	1	0,10
Planes de acción	10%	1	0,10
Concentración en solo 2 líneas de seguros	15%	1	0,15
Inversión en publicidad	10%	1	0,10
TOTAL	100%		1,9

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Teniendo en cuenta la situación actual que afronta la organización, se le asignó a cada una de las fortalezas y debilidades un peso y una calificación, donde el resultado de la matriz EFI se obtiene un 1,9 que determina que la organización está perdiendo valor en el mercado en el cual se está incursionando. Es de suma importancia tomar acciones de manera inmediata sobre estos factores internos de la organización que arrojo el anterior análisis, donde se minimicen las debilidades y a su vez lograr un incremento de las fortalezas que contrarrestaran los resultados deficientes por el cual se está viendo afectada la organización en la participación del mercado, como también su solvencia económica invertida por el gerente.

6.3 ANÁLISIS EXTERNO

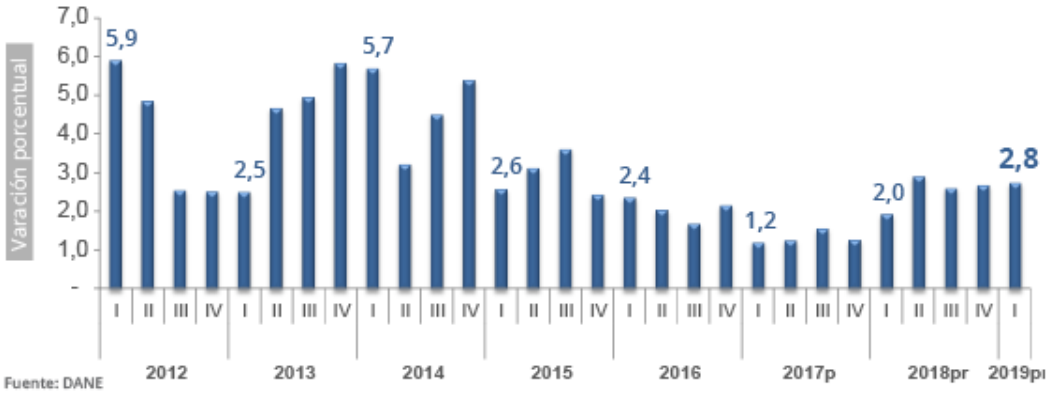
Se presenta a continuación el análisis externo de la organización Seguros Llantotas, el cual se llevó a cabo por medio de una investigación de los entornos que impactan sobre el sector asegurador en Colombia, teniendo en cuenta cifras, circunstancias y valores que influyen sobre cada variable, como también herramientas administrativas que permiten discriminar de manera precisa y puntal el mercado de los seguros en el territorio colombiano.

6.3.1 Análisis del macro ambiente

6.3.1.1 Entorno Económico

En Colombia el pib en el primer trimestre del 2019 creció en un 2.8%, presentando una cifra positiva frente a los últimos 4 años en este mismo periodo, donde en 2018 fue de 2,0%, en 2017 fue de 1,2%, en 2016 fue de 2,4% y por ultimo un 2015 fue de 2,6%. (DANE, 2019)

Figura 10: Producto Interno Bruto - 2019 I Trimestre Anual.



Fuente: DANE, 2019

Este resultado revela el dinamismo de la economía en el país y los sectores que más contribuyeron son: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,0%; Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales crece 3,3%; Industrias manufactureras crece 2,9%. (DANE, 2019)

De acuerdo a (Corporación financiera colombiana, 2019) el PIB estará en el segundo semestre del 2019 en un promedio de 3.2% y para el 2020 se estima que estará en un promedio de 3.5%.

Tabla 12. Tasa de crecimiento anual en volumen por actividad económica

Actividades económicas	2019-2018	2018-2017	2018-2016	2016-2015
1-Comercio al por mayor y al por menor	4.0%	3.9%	0.5%	2.7%
2-Administración pública, defensa y salud	3.3%	5.9%	2.2%	1.7%
3-Industria manufacturera	2.9%	1.2%	0.3%	5.3%
4-Actividades financieras y de seguros	5.5%	6.1%	4.4%	3.8%

Fuente: DANE, 2019

Por otro lado tres sectores tuvieron una caída, según el (DANE, 2019) el sector de la construcción decrece 4,0%, el de la información y comunicaciones decrece 1,7% y por último el sector de industrias manufactureras decrece 1,0% frente al trimestre del año anterior.

Tabla 13. Crecimiento Anual en Volumen por Actividad Económica - 2019 - Primer Trimestre

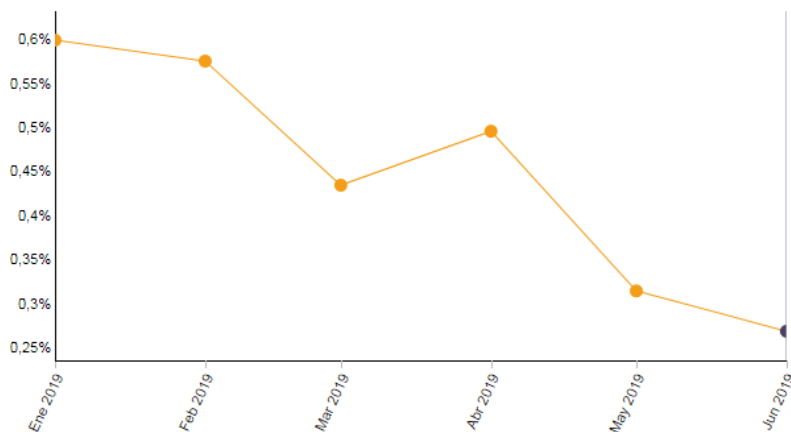
Actividad Económica	ANUAL 2019"-I/ 2018"-I	TRIMESTRAL 2019"- I/ 2018"-IV
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,4	0,8
Explotación de minas y canteras	5,3	2,2
Industrias manufactureras	2,9	-1
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	3,1	-0,4
Construcción	-5,6	-4
Comercio al por mayor y al por menor	4	1,4
Información y comunicaciones	3,9	-1,7
Actividades financieras y se seguros	5,5	2,8
Actividades inmobiliarias	3	0,7
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3	5,7
Administración pública, defensa, educación y salud	3,3	-0,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	2,1	0
Valor agregado bruto	2,8	0,1
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	2,6	0,3
Producto interno bruto	2,8	0

Fuente: DANE, 2019

La economía en Colombia es impulsada por dichos sectores mencionados anteriormente, donde logran aportar una pequeña pero gran contribución porcentual en el mercado colombiano y que logra grandes perspectivas y proyecciones de una economía creciente.

A su vez en el primer semestre del 2019 el ipc de acuerdo al (DANE, 2019) paso de estar en Enero con un 0,60% a un 0,27% en el mes de Junio, obteniendo una disminucion del 0,33% de lo que transcurre en estos seis meses, que impacta directamente e incentiva a la compra y venta de la oferta y demanda de productos y servicios del mercado Colombiano.

Figura 11: Tendencia del (IPC) Enero- Junio de 2019.



Fuente: DANE, 2019

Frente a años anterior a tenido una disminucion de acuerdo a la siguiente tabla 3 que demuestra sus fluctuaciones de cada mes y de cada año teniendo como años de base desde el 2016, 2017, 2019 y el primer semestre del 2019.

Tabla 14. Variaciones Porcentuales (IPC) 2016 - 2019

Mes	2016	2017	2018	2019
Enero	1,29	1,02	0,63	0.60
Febrero	1,28	1,01	0,71	0,57
Marzo	0,94	0,47	0,24	0,43
Abril	0.50	0,47	0,46	0.50
Mayo	0,51	0,23	0,25	0,31
Junio	0,48	0,11	0,15	0,27
Julio	0,52	-0,05	-0,13	
Agosto	-0,32	0,14	0,12	
Septiembre	-0,05	0,04	0,16	
Octubre	-0,06	0,02	0,12	

Mes	2016	2017	2018	2019
Noviembre	0,11	0,18	0,12	
Diciembre	0,42	0,38	0,3	
En año corrido	5,75	4,09	3,18	2,71

Fuente: DANE, 2019

Mientras que la inflación en el primer semestre del 2019 se mantiene en la meta ideal para el Banco de la Republica con un 3,43% contemplando un equilibrio en el mercado y una estabilidad en los bolsillos de los habitantes frente a años anteriores. (Banco de la Republica, 2019).

De acuerdo a (Corporacion financiera colombiana, 2019) la inflacion estará en el segundo semestre del 2019 en un promedio de 3.5% y para el 2020 se estima que estará en un promedio de 3.3%.

Tabla 15. Meta de Inflación - Serie Histórica

Año-Mes	Inflación total	Límite inferior	Meta de inflación	Límite superior
2019-06	3,43%	2.0	3.0	4.0
2018-06	3,20%	2.0	3.0	4.0
2017-06	3,99%	2.0	3.0	4.0
2016-06	8,60%	2.0	3.0	4.0

Fuente: DANE, 2019

Pero por otra parte, la tasa representativa del mercado en Colombia ha tenido un gran aumento frente a los últimos años atrás, que hacen que directamente altere sus precios en la economía, que de acuerdo a la Super Intendencia Financiera de Colombia se encuentra en \$ 3.197,50, que beneficia o perjudica algunos sectores de la economía en los temas de importación y exportación. (Banco de la Republica, 2019)

Tabla 16. Tabla Variación (TRM) - Periodicidad Anual-Mensual

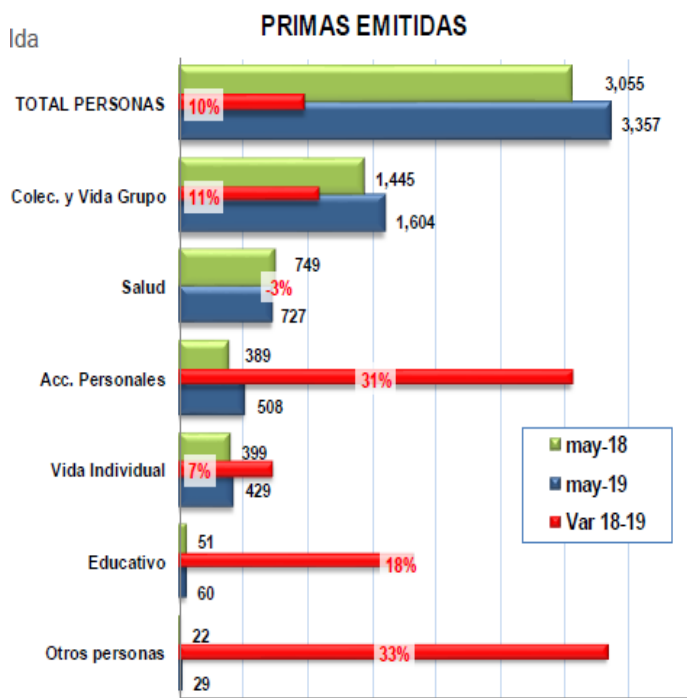
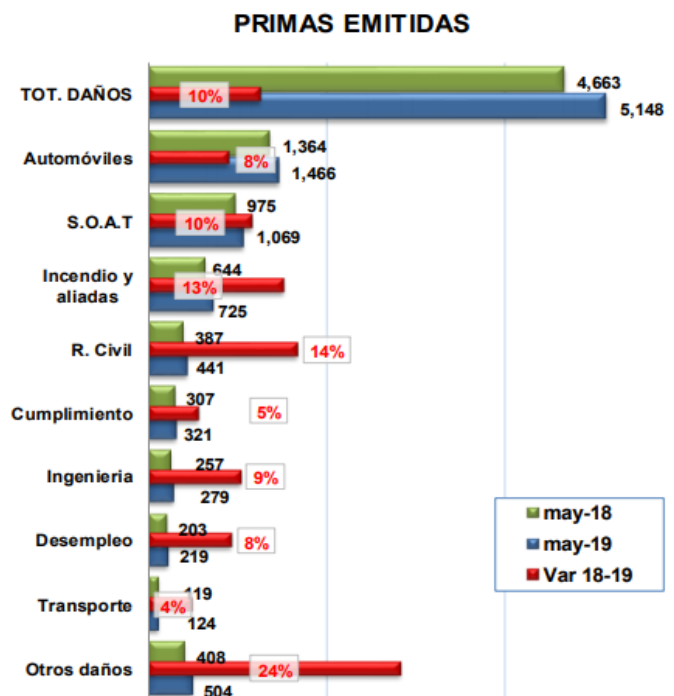
Día-Mes	2016	2017	2018	2019
01-ene	3,149,47	3.000,71	2.948,00	3.249,75
01-feb	3.287,31	2.921,90	2.835,05	3.115,70
01-mar	3.318,80	2.919,17	2.867,94	3.077,35
01-abr	3.000,63	2.885,57	2.780,47	3.174,79
01-may	2.851,14	2.947,85	2.809,92	3.233,97
01-jun	3.089,65	2.921,00	2.889,32	3.377,16

Fuente: Banco de la Republica, 2019.

De acuerdo a (Corporacion financiera colombiana, 2019) la tasa representativa del mercado estará en el segundo semestre del 2019 en un promedio de 3.150 pesos y para el 2020 se estima que estará en un promedio de 3.167 pesos.

Enfocandolo al sector asegurador el total de primas emitidas frente al año pasado, teniendo en cuenta todos los ramos obtuvo un incremento total del 8%, que en el desglose del ramo se puede encontrar un aumento del 10% en el ramo de daños (automoviles, soat, incendio y aliadas, responsabilidad civil, cumplimiento, ingenieria, desempleo, transporte, otros daños); igualmente un aumento del 10% en el ramo de personas (vida individual, colectiva y vida grupo, salud, accidentes personales, educativo y otras personas); mientras que en el ramo de previsionales y riesgos laborales un incremento del 5% . (FASECOLDA, 2019)

Figura 12: Primas Emitidas en el Grupo de Daños y Personas del Mes de Mayo 2018 – 2019.



Fuente: FASECOLDA, 2019

Todas las cifras demuestran una economía estable, generando proyecciones positivas de crecimiento y en el sector de los seguros, de acuerdo a (FASECOLDA, 2019) se analizó en el periodo 2018 al 2019 cogiendo como muestra el mes de mayo en los dos años, una variación de incremento en un 10% de primas emitidas en el ramo de daños, los cuales son el grupo de servicios con mayor demanda en el mercado, pasando de 4,663 a 5,148 miles de millones.

Junto con el soat, el ramo de automoviles es el pionero en el sector de los seguros del grupo de daños y de acuerdo al último informe del sector automotor a mayo de 2019 presentado por el (ANDI & FENALCO, 2019) el total de matrículas del sector automotor en el mes de mayo de 2019 fue de 22.269 vehículos, que representaron un crecimiento del 8,5% respecto al mismo mes del año anterior cuando se matricularon 20.255 unidades y en el mes de junio de 2019 fue de 19.455 vehículos, que representaron un crecimiento del 6,5% respecto al mismo mes del año anterior cuando se matricularon 18.270 unidades. (ANDI & FENALCO, 2019).

Tabla 6

Tabla de Matriculas Mensuales de Vehículos Nuevos en Colombia

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación 2019	Variación 2019/2018
Enero	20.115	21.241	16.740	17.215	16.399	15.941	13,74%	-2,79%
Febrero	23.744	22.871	20.278	17.931	18.293	18.440	15,89%	0,80%
Marzo	24.075	24.671	19.737	21.022	19.523	20.170	17,38%	3,31%
Abril	26.128	21.863	20.291	17.082	20.166	19.763	17,03%	-2,00%
Mayo	26.865	22.525	19.464	19.898	20.522	22.269	19,19%	8,51%
Junio	22.974	22.476	20.589	19.826	18.270	19.455	16,77%	6,49%
Julio	27.650	26.595	17.526	18.607	19.315			
Agosto	27.465	23.208	22.409	20.901	21.410			
Septiembre	29.528	24.855	21.378	19.297	21.370			
Octubre	31.386	22.412	19.168	19.689	21.498			

Mes	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Participación 2019	Variación 2019/2018
Noviembre	25.700	21.004	22.384	21.103	26.245			
Diciembre	40.393	29.546	33.431	25.386	33.043			
Total	326.023	283.023	253.395	237.957	256.054	116.038	100,00%	2,53%

Fuente: Fenalco – Andi, 2019

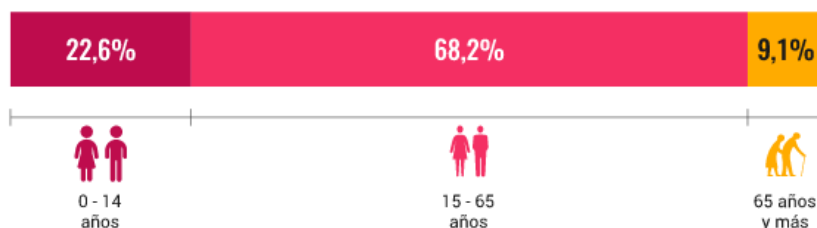
Cada matricula de un vehiculo nuevo hace que las polizas de seguros todo riesgo sean mucho mas demandadas a las 25 aseguradoras actualmente inscritas en el mercado Colombiano. Este es el reflejo del incremento porcentual en todos los factores de la economia en el primer semestre del 2019, visualizando óptimas proyecciones en cada uno de los sectores económicos, con estadisticas constantes, cifras positivas, sectores en desarrollo y crecimiento que se transforme en progreso para una nación.

6.3.1.2 Entorno social y demográfico

De acuerdo a (DANE, 2018) en el último censo realizado en el 2018 se estimó que en Colombia hay 48.258.494 habitantes, de los cuales el 51,2% son mujeres que equivalen a 22.593.924 habitantes y el 48,8% son hombres que equivalen a 21.570.493 habitantes, que en el amplio y extenso portafolio de servicios en el sector de los seguros equivale a una gran oportunidad de cada nicho o segmento de mercado al cual va enfocado cada línea de seguros, donde cada aseguradora brinda sus coberturas, amparos y deducibles que presenta cada póliza.

La distribución en la población a nivel nacional es del 77,1% se encuentra en la cabecera municipal, el 7,1% en centros poblados y el 15,8% están dispersos en la zona rural; por otro lado, se determinó que el 22,6% es de 0 a 14 años de edad, un 68,2% de 15 a 65 años de edad y por último, con un 9,1% de 65 a más años de edad.

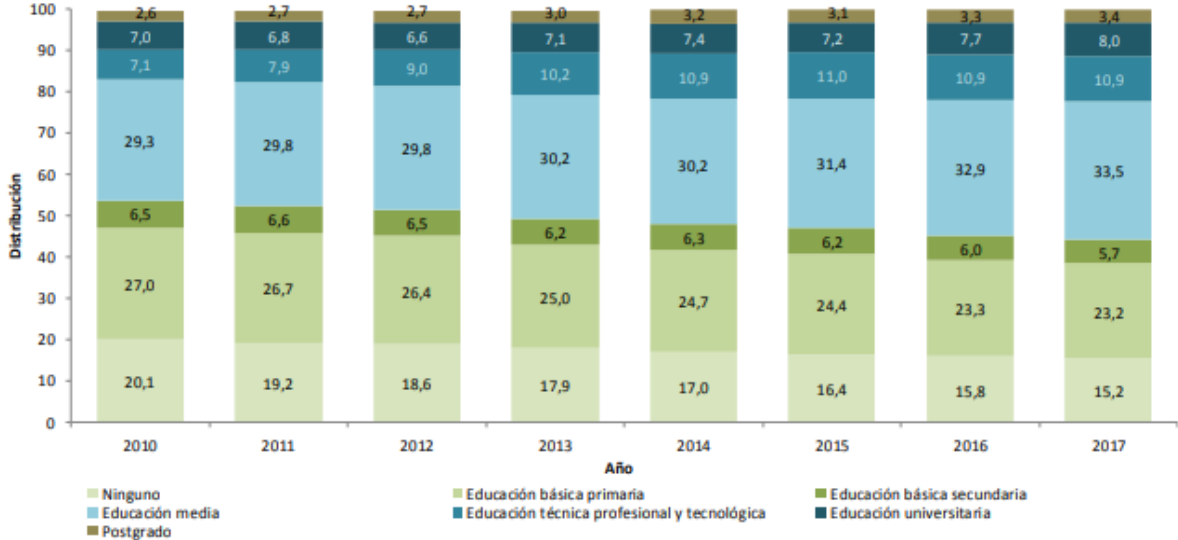
Figura 13: Grandes Grupos de Edad en Colombia.



Fuente: DANE, 2019

De acuerdo a este resultado el grupo entre 15 a 65 años de edad es el mercado objetivo actual de las aseguradoras es de una proyección hasta de 32.912.292 del 100% de la población, de los cuales inciden factores como en temas de educación a nivel nacional de acuerdo al (DANE, 2018) para el año 2017, la proporción de la población económicamente activa que habían completado la educación media fue 33,5%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 23,2% había completado la educación básica primaria, el 5,7% la educación básica secundaria, 10,9% la educación técnica profesional o tecnológica, 8,0% la educación universitaria y el 3,4% postgrado.

Figura 14: Distribución de la (PEA) Según Nivel Educativo Logrado 2010 – 2017.

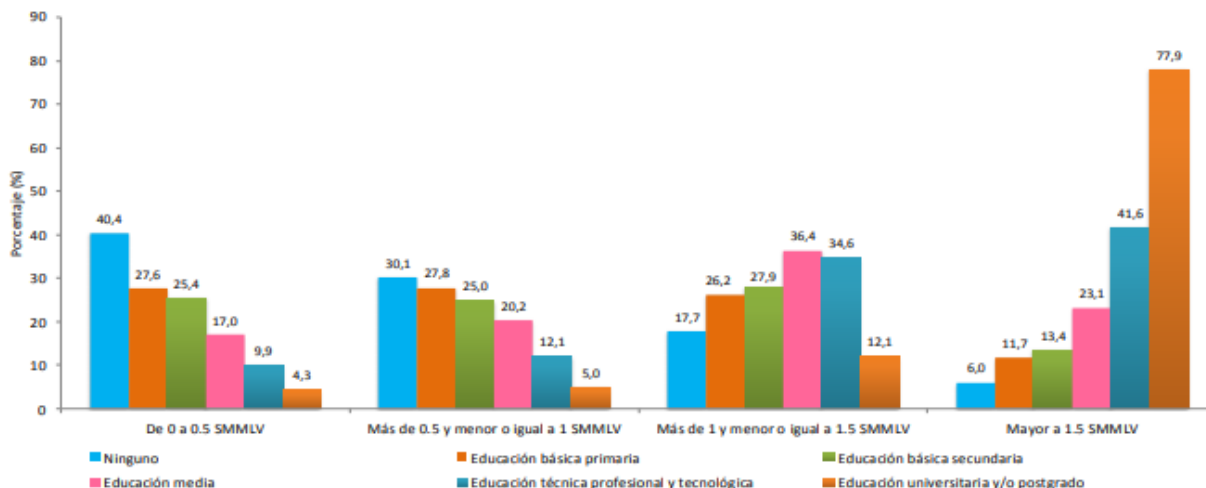


Fuente: DANE-GEIH, 2017

Estos resultados determinan el crecimiento de la educación media, educación técnica y tecnológica profesional, educación universitaria y de postgrado frente a años anteriores, determinando una gran fortaleza en el mercado de los seguros, ya que las personas que poseen dichos niveles educativos mencionados anteriormente son los que constantemente demandan la adquisición de las pólizas del sector asegurador.

La proporción de ocupados sin ningún nivel educativo logrado que ganaron hasta medio smmlv fue 40,4%. Por otro lado, la proporción de ocupados que completó la educación media y ganaban entre 1 smmlv y 1,5 smmlv fue 36,4%. Por su parte, el 77,9% de los ocupados que completaron la educación universitaria y/o posgrado ganaba más de 1,5 SMMLV. (DANE, 2018)

Figura 15: Distribución Porcentual de Ocupados Según Nivel Educativo Logrado y Rangos de Ingresos Año 2017.



Fuente: DANE-GEIH, 2017

En cuanto a temas de seguridad de acuerdo al último boletín técnico sobre la encuesta de convivencia y seguridad ciudadana con periodos de referencia del 2015-2016 y 28 ciudades analizadas, en la tasa de victimización bajo un 2.1%, en hurto a residencias disminuyo un 0.5%, igualmente fue para los hurtos a personas un 1% y hurto a vehículos y sus partes un 1.1%. (DANE, 2017)

Tabla 17. Estadística Delictiva Anual por Delito de Impacto

Año	Hurto residencial	Hurto automotor	Homicidios por accidentes de tránsito
2018	37,878	9,846	6,016
2017	46,511	9,798	5,266
2016	24,169	8,047	5,608

Fuente: Policía Nacional de Colombia, 2019

En el primer semestre del 2019 de acuerdo al reporte de la (Policia Nacional, 2019), el hurto de automotores va un total de 3.662 vehículos robados, 16.510 residencias víctimas de hurto y un total de 2.139 accidentes de tránsito, donde la siniestralidad disminuyo un 2% frente al año anterior, pero manteniéndose altos índices de dichas problemáticas sociales en el país.

Tabla 18. Estadística Delictiva del Primer Semestre de 2019

Año	Hurto residencial	Hurto automotor	Homicidios por accidentes de tránsito
2019	16,51	4.680	2.139

Fuente: Policía Nacional de Colombia, 2019

Como a su vez (FASECOLDA, 2019) en las reclamaciones por el SOAT disminuyo un 9% y así lo demostró otros ramos, obteniendo cifras optimas en el entorno social de Colombia.

6.3.1.3 Entorno tecnológico

En este siglo XXI la revolución tecnológica ha roto barreras, ha agilizado mecanismos y dinamizado la industria por completo en el mundo entero, generando una trazabilidad en la historia. Innovaciones como la era del 5G, generará un gran impacto positivo al sector asegurador.

Las líneas de pólizas que contempla cada aseguradora, obtendrá mejoras e innovaciones en diversos factores, por lo que de acuerdo a (Moody's, 2019) citado en (La Republica, 2019) declara que las casas inteligentes o los coches autónomos, que se prevé que tendrán un importante impacto en el negocio asegurador tal y como está concebido hoy, serán posibles cuando esté totalmente desarrollada la red 5G, que tendrá el gran comienzo de la nueva era del internet de las cosas, donde se propondrán soluciones de acuerdo a la necesidad o perfil de cada consumidor en específico.

La tecnología 5G facilitará el crecimiento exponencial de la transferencia instantánea de datos. Cuando el internet de las cosas habilitado sobre 5G esté completamente instaurado potenciará innovaciones que evitarán muchos accidentes y siniestros. Esto reducirá las reclamaciones de seguros y en última instancia también las primas, predice (Moody's, 2019) citado en (La Republica, 2019)

La industria de las telecomunicaciones y (Fintech, 2019) afirma que la elevada penetración de la telefonía móvil ha promovido la masificación de los seguros a través de este medio (mobile-insurance). Pero las plataformas de la telefonía celular y otras tecnologías novedosas no solo han permitido disminuir costos asociados a la comercialización de seguros, sino también aquellos relacionados con el recaudo de primas, la entrega de certificados de aseguramiento, la recepción de reclamaciones, el pago de siniestros y el control del fraude, lo que ha hecho que productos con costos que antes eran prohibitivos para ciertos segmentos de la población hoy estén a su alcance.

De acuerdo a (Fintech, 2019) en la industria del seguro se ve claramente como los consumidores han venido cambiando su concepción del seguro como un instrumento de cobertura de riesgo en caso de un siniestro, hacia una oferta de servicios especializados cuyo uso pretende maximizar.

Donde efectivamente la economía colaborativa, el Internet de las Cosas, el Big Data y la tecnología en general han logrado renovar un mundo tan tradicional como era el de los seguros. (Fintech, 2019)

El sector asegurador tendrá oportunidades de innovación en modelos tecnológicos que deberán ser adaptables a la compañía, como también tendrá retos que afrontar en fortalecer la confianza, resolver de manera eficiente las necesidades de los clientes, con el objetivo de establecer un vínculo sólido. Es muy importante tener esto en cuenta, pues hoy en día la mayor innovación no estará en el desarrollo de las herramientas tecnológicas por sí mismas, sino en cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades reales de las personas, es decir, como el desarrollo de soluciones bajo modelos centrados en el usuario y su experiencia, afirma (Fintech, 2019)

6.3.2 Variables del macro ambiente

El entorno en el cual se rodea una organización, se rige bajo variables externas que intervienen o afectan el desarrollo económico y operativo de la organización; sobre todo en cada sector en el cual se participa, encontrando ventajas y desventajas que serán claves identificarlas a tiempo para el lineamiento y éxito de la organización. A Seguros Llantotas como intermediarios de seguros lo impactan directamente los siguientes entornos:

6.3.2.1 Entorno Económico

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
En Colombia el pib en el primer trimestre del 2019 creció en un 2.8%, presentando una cifra positiva frente a los últimos 4 años en este mismo periodo.	O				X
El ipc de acuerdo al (DANE, 2019) paso de estar en Enero con un 0,60% a un 0,27% en el mes de Junio, obteniendo una disminucion del 0,33%	O				X
La inflación en el primer semestre del 2019 se mantiene en la meta ideal para el Banco de la Republica con un 3,43% contemplando un equilibrio en el mercado y una estabilidad	O				X
De acuerdo a la Super Intendencia Financiera de Colombia la TRM se encuentra en \$ 3.197,50, que beneficia o perjudica algunos sectores de la economia en los temas de importacion y exportacion.	A	X			
incremento en un 10% de primas emitidas en el ramo de daños, los cuales son el grupo de servicios con mayor demanda en el mercado, pasando de 4,663 a 5,148 miles de millones.	O				X
El total de matrículas del sector automotor en el mes de mayo de 2019 fue de 22.269 vehículos, que representaron un crecimiento del 8,5% respecto al mismo mes del año anterior cuando se matricularon 20.255 unidades y en el mes de junio de 2019 fue de 19.455 vehículos	O				X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.3.2.2 Entorno social y demográfico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Entre 15 a 65 años de edad es el mercado objetivo actual de las aseguradoras es de una proyección hasta de 32.912.292 del 100% de la población.	O				X
Incremento en el nivel educativo en educación media, educación técnica y tecnológica profesional, educación universitaria y de postgrado frente a años anteriores.	O			X	
La proporción de ocupados que completó la educación media y ganaban entre 1 smmlv y 1,5 smmlv fue 36,4%. Por su parte, el 77,9% de los ocupados que completaron la educación universitaria y/o posgrado ganaba más de 1,5 SMMLV.	O				X
En el primer trimestre del 2019 el hurto de automotores va un total de 3.662 vehículos robados, 16.510 residencias víctimas de hurto y un total de 2.139 accidentes de tránsito.	O				X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.3.2.3 Entorno tecnológico

Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
Cuando el internet de las cosas habilitado sobre 5G esté completamente instaurado potenciará innovaciones que evitarán muchos accidentes y siniestros.	O				X
La industria de las telecomunicaciones elevó la penetración de la telefonía móvil que ha promovido la masificación de los seguros a través de este medio.	O				X
Las organizaciones tendrán retos que afrontar en fortalecer la confianza, resolver de manera eficiente las necesidades de los clientes, con el objetivo de establecer un vínculo sólido en esta era tecnológica.	A	X			
La era 5G reducirá las reclamaciones de seguros y en última instancia también las primas	O				X

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.4 EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

Entorno Económico

Tabla 19. Evaluación integrada del entorno económico.

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Incremento de la tasa representativa del mercado	El incremento o disminución del dólar, determina el valor de cada seguro, interviniendo en sus coberturas, deducible y sobre todo en el precio, que hace que la compra sea dispendiosa.	Se considera una amenaza, por lo que sus valores incrementarían y los clientes serán susceptibles al momento decisivo de la compra.	Amenaza
Crecimiento del PIB en el primer trimestre del 2019 creció en un 2.8%,	El PIB es un indicador económico que de acuerdo a su estado determina el nivel de oferta y demanda en un país, y que en las empresas se refleja en el incremento de ventas en el portfolio de productos y servicios.	Se considera una oportunidad porque las personas naturales y jurídicas podrán destinar e invertir con mayor facilidad una parte de sus ingresos en seguridad y protección que ofrece el sector asegurador.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entorno social y demográfico

Tabla 20. Evaluación integrada del entorno social y demográfico

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
El mercado objetivo en el país es de 32.912.292 de personas entre 15 a 65 años del 100% .	El 68% de la población, es el mercado de las aseguradoras, que se focaliza o especializa para cada necesidad, labores o circunstancias que tengan que ver con algún peligro en específico.	Se considera como oportunidad, ya que se tendrá un seguro para cada tipo de cliente, de acuerdo al portafolio de cada aseguradora, al cual se divulgarán e impulsarán focalizadamente.	Oportunidad

En el primer trimestre del 2019 el hurto de automotores va un total de 3.662 vehículos robados, 16.510 residencias víctimas de hurto y un total de 2.139 accidentes de tránsito	Los factores y circunstancias de peligro y riesgo, siempre estarán constantes en el entorno y más en una sociedad que es vulnerable a impactos de esta anomalía.	Se considera como oportunidad, por lo que estas catástrofes generan una alta cifra de peligros que son inminentes para toda la sociedad y que los diversos seguros del sector asegurador será el medio por el cual las personas encuentren un respaldo esencial.	Oportunidad
---	--	--	-------------

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entorno Tecnológico

Tabla 21. Evaluación integrada del entorno tecnológico

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización (A/O)
Cuando el internet de las cosas habilitado sobre 5G esté completamente instaurado potenciará innovaciones que evitarán muchos accidentes y siniestros.	La nueva era tecnológica va consigo la era del 5G, que impactara y revolucionara a todos los sectores económicos del territorio Colombiano y del mundo entero.	Se considera una oportunidad por lo que se optimizarán procesos y procedimientos que serán reflejados al cliente, brindándole un servicio personalizado y con una diferenciación en calidad a la toma de la póliza y el servicio postventa.	Oportunidad
Las organizaciones tendrán retos que afrontar en fortalecer la confianza, resolver de manera eficiente las necesidades de los clientes, con el objetivo de establecer un vínculo sólido en esta era tecnológica.	El impacto del cambio, generara a las personas incertidumbre en lo desconocido, susceptibilidad en la aceptación de nuevas modalidades o métodos a emplear.	Se considera una amenaza ya que los clientes serán resistentes a la compra por causas de no sentirse seguros y tranquilos a métodos completamente desconocidos y habituales con los que venían.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2019.

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E

Tabla 22. Evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
PIB en crecimiento	5%	4	0,2
IPC en disminución	5%	4	0,2
Crecimientos en pólizas emitidas	10%	4	0,4
Incremento del nivel educativo	5%	3	0,15
Crecimiento en hurto de vehículos, personas y accidentes de tránsito	15%	4	0,6
Era del 5G	25%	4	1.0
AMENAZAS			
TRM en crecimiento	25%	1	0,25
Pérdida de confianza por innovaciones tecnológicas	10%	2	0,2
TOTAL	100%		3,0

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Teniendo en cuenta la situación actual del mercado en el cual incursiona la organización, se le asignó a cada una de las oportunidades y amenazas un peso y una calificación, donde el resultado de la matriz EFE se obtiene un 3,0, determina que la organización está aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno del sector asegurador. En el anterior análisis se observa que las amenazas son pocas para este sector consolidado, donde las oportunidades son constantes en este mercado, donde el riesgo y el peligro son factores inminentes y que en la sociedad está siendo representado en toda clase de acciones indebidas como hurtos y accidentes, como a su vez la tasa representativa del mercado disminuye la venta de pólizas por sus alzas en primas de cada seguro, los

cuales son algunos de los factores del entorno que se deben de tener en cuenta para determinar el futuro y lineamiento de la organización.

6.5 ANÁLISIS DOFA

El propósito de el análisis DOFA aplicado en la empresa Seguros Llantotas, es para (Hill & Jones, 2009) crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidad con las demandas del ambiente en el que opera (p.18).

Tabla 23. Estructura DOFA

<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolos consolidados 2. Recursos tecnológicos 3. Estilo de dirección participativa 4. Misión y Visión organizacional 5. Publicidad en redes sociales 6. Comisiones por venta 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de funciones 2. Insolvencia económica 3. Capacitación 4. Planes de acción 5. Concentración en solo 2 líneas de seguros 6. Inversión en publicidad
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PIB en crecimiento 2. IPC en disminución 3. Crecimientos en pólizas emitidas 4. Incremento del nivel educativo 5. Crecimiento en hurto de vehículos, personas y accidentes de tránsito 6. Era del 5G 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. TRM en crecimiento 2. Pérdida de confianza por innovaciones tecnológicas

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 24. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA F.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentajes de comisión de acuerdo a la colocación en la venta de seguros. 2. Campañas publicitarias enfocada a cada problemática social. 3. Capacitaciones a nuevos mecanismos optimizados por la tecnología. 4. Incursión al E-Commerce. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA F.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contemplar un cuadro comparativo sobre todos los seguros ofertados, dándole alternativas de acuerdo al poder adquisitivo del cliente. 2. Capacitación y apoyo al usuario en nuevos mecanismos y procedimientos virtuales.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA D.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencias y charlas virtuales sobre temas actualizados del sector asegurador. 2. Realizar una planeación por escenarios por cada problemática social, tomando acciones sobre cada una de ellas. 3. Apalancamiento financiero por medio de los bancos 4. Contemplar un cronograma de visitas empresariales para la oferta y promoción de cada línea de seguros. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA D.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bono de descuento por la adquisición de una póliza, como parte de fidelización y como un valor agregado del portafolio de servicios. 2. Diversificación en líneas de servicios propias de seguros. 3. Alianzas estratégicas con intermediarios de seguros, brindando un portafolio más amplio a los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con las estrategias estipuladas y contempladas en el cruce de la matriz para cada una de ellas, el personal administrativo y operativo deberá tenerlas en cuenta para la toma de decisiones para ponerlas en acción, donde se puede lograr una ventaja competitiva y así lograr aumentar el desempeño y el rendimiento de todo el personal de la organización. A su vez cada estrategia será evaluada, con la finalidad de que tanto interna y externamente combine adecuadamente cada factor o recurso para lograr un crecimiento en el sector asegurador como intermediarios de seguros.

6.6 ANÁLISIS DEL SECTOR

6.6.1 Cinco fuerzas competitivas

Para analizar con mayor profundidad y determinación el mercado que participa Seguros Llantotas, se ejecutara el modelo de las de las cinco fuerzas competitivas por Michael Porter (1980) que de acuerdo a (Hill & Jones, 2009) afirman “Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas” (p.46).

Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas

En el nicho de mercado que actualmente compite Seguros Llantotas, la rivalidad en el mercado asegurador es alta, debido a que es un mercado fragmentado, donde cada agencia de seguros posee valores agregados con cada aseguradora, donde la publicidad y los precios son factores receptivos y percibidos en los clientes, siendo el valor de la prima un ítem determinante en la decisión de compra, por lo que los valores de cada prima son inestables de acuerdo a la actualidad del mercado.

A continuación, se presentan algunos de los competidores directos de Seguros Llantotas son los siguientes:

1. Razón social: Agencia de Seguros Vive OK

Ubicación: Roldanillo

Es una empresa ubicada en el municipio de Roldanillo, haciendo parte del departamento del Norte del Valle, oferta los servicios de SOAT, seguros de vida, hogar, todo riesgo, manejo global e institucional, pymes, entre otras pólizas de seguros, en el cual atiende a clientes de Zarzal, Bolívar, La Unión, Toro, El Dovio, Versalles y Roldanillo.

2. Razón social: Agencia de Seguros OMS

Ubicación: Pereira

Es una empresa ubicada en la ciudad de Pereira del departamento de Risaralda, sus inicios en la incursión de este segmento del mercado fueron en dicha ciudad y sus alrededores, con un portafolio completo, contando con más de 5 claves de aseguradoras reconocidas mundialmente, brindando protección y tranquilidad a sus clientes. Su estructura organizacional construida lo llevo a unos años más adelante a expedirse en el Norte del Valle, generando alianzas estratégicas que masificaron sus ventas y emisiones de pólizas.

3. Razón social: Agencia de Seguros JHAG

Ubicación: Tuluá

Es una empresa ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca. El SOAT es uno de los productos con mayor demanda en la región, que lo impulso a un crecimiento organizacional y estructural, obteniendo más de 6 claves con diferentes aseguradoras que brindan un portafolio extenso y personalizado para cada requerimiento de necesidad de protección.

4. Razón social: Agencia de Seguros Falabella

Ubicación: Sucursales Cali, Pereira y Armenia

Es una empresa que cuenta con 23 sucursales en todo el territorio colombiano, el cual dio apertura en el año 2006 ofreciendo un portafolio completo con diferentes alternativas de protección, contando con 11 claves de aseguradoras y presentando un promedio de 900.000 asegurados, brindando una asesoría completa en seguros, convirtiéndose en una de las agencias líderes en la venta de seguros, con un amplio nicho de mercado distribuido en cada región del país (Seguros , 2019).

Riesgo de entrada de los competidores potenciales

La amenaza de nuevos competidores es alta, por el motivo de que se incorporan nuevos operadores de seguros reconocidas a nivel mundial, donde los precios, coberturas y deducibles son su mayor arma comercial; junto a ellos conllevan aliados estratégicos que estimulan la colocación de cada seguro de acuerdo a su mercado objetivo en el cual se quiere abordar, presentando barreras de entrada relativamente bajas, con el único objetivo de obtener una participación el sector asegurador.

Importantes barreras de entrada

Tabla 25. Barreras de entrada

Economías de escala	En el sector asegurador se evidencia en las pólizas grupales, siendo emitidas por medio de las entidades financieras, ofertando pólizas donde los precios y las coberturas hacen parte de su diferenciación frente la competencia.
Lealtad a la marca	Una oportuna respuesta, una atención inmediata y una trazabilidad eficiente en los procedimientos de solución ante una reclamación de un siniestro, son elementos que fidelizan al cliente con la marca.
Ventajas absolutas en costos	Entre más códigos una agencia de seguros se tenga con asegurados, se tiene una mayor oferta de diferentes alternativas de protección, de acuerdo al poder adquisitivo del cliente.

Costos de cambiar para los clientes	En el sector asegurador es un factor sensible, donde el servicio personalizado hace de que el cliente opte por los productos o servicios ofertados.
Normas oficiales	Es exigido solo el curso de idoneidad para la promoción y colocación en la intermediación de los seguros.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de los seguros es baja, debido a que no se encuentra en la actualidad productos o servicios que suplan la misma necesidad.

Poder negociador de los clientes

El poder de negociación de los usuarios que acceden a un seguro es bajo, debido a que las personas no son influyentes directos para la determinación de los precios, coberturas y deducibles que presenta cada póliza de seguro, ya que cada tarifa la otorga y define cada aseguradora, con sus políticas establecidas y constituidas por cada entidad aseguradora, ofreciendo precios fijos basados en los riesgos y peligros demandados por el cliente.

Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores no es alto, pero tampoco se concluye como bajo, se determina que el poder es medio, debido a que el mercado de seguros en Colombia está fragmentado, donde las más de 20 aseguradoras que compiten en este sector asegurador, están siendo sometidas a modificaciones constantes de cambio de tarifas, por el motivo o circunstancia de que el factor precio se volvió un elemento determinante para la decisión de compra, pero teniendo en cuenta que una alza a sus tarifas disminuirá la venta de pólizas para dicha aseguradora que tome acciones sobre este índole.

6.7 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En la siguiente tabla, se hará un análisis comparativo de algunos factores, frente la competencia que tiene actualmente Seguros Llantotas:

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		SEGUROS LLANTOTAS		SEGUROS VIVE OK		SEGUROS OMS		JHAG AGENCIA DE SEGUROS		SEGUROS FALABELLA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
TECNOLOGIA	10%	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
COMPETITIVIDAD	10%	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
PUBLICIDAD	20%	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	4	0,8
DIVERSIDAD EN ASEGURADORAS	20%	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	4	0,8	4	0,8
CAPACITACION	20%	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
SERVICIO POSTVENTA	20%	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8
TOTAL	100%	1.0		1,8		2,4		3,6		3,2		4

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el presenta análisis con la competencia, que por medio de un benchmarking se logra identificar como cada factor en cada intermediario de seguros, se identifican ventajas y desventajas, de acuerdo a cada factor de éxito en la intermediación de seguros.

Seguros Llantotas frente a su competencia en el análisis realizado, su valor sopesado fue de 1,8 frente a la mayor calificación que tuvo Seguros Falabella con un 4,0, empresa ya consolidada en el mercado de los seguros, contando con una estructura sólida; por otra lado, la empresa Seguros Vive ok, JHAG agencia de seguros y Seguros OMS, intermediarios que empezar como Seguros Llantotas, presentaron mayores índices positivos, que hacen que sean una empresa consolidada y competitiva en el sector asegurador en Colombia, demostrando conocimiento, experiencia y sobre todo participación en el mercado local.

Por otro lado, para entender mejor el mercado, en el cual se pueda conocer sus beneficios de la venta de este sector, las oportunidades que brinda el sector asegurador en Colombia y sobre todo las aseguradoras, o también sus amenazas que se presentan en la actualidad, dado al avance de tecnológico y de la economía global, se acudió a una herramienta de consulta a expertos en el sector asegurador llamado el método Delphi, donde su objetivo es la consecución de consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso interactivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que debe contestar cada experto. El método de previsión Delphi utiliza juicios de expertos en tecnología o procesos sociales considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio social. (WIKIPEDIA, 2019)

Tabla 26. Consulta Delphi

EXPERTOS DE SEGUROS	Experto # 1	Experto # 2	Experto # 3	Experto # 4
PREGUNTAS	Lina María Sánchez Directora comercial Seguros OMS Pereira	Juan Danilo Murillo Gerente D&M Seguros Ltda La Unión	Luz Marina Mayor Gerente Seguros Vive Ok Roldanillo	Joseph Francisco Lozada Emprendedor en el área de seguros
¿Es un buen negocio invertir en el sector asegurador en Colombia como intermediarios de seguros? ¿Por qué?	R/ Si, es un buen negocio, pero es un mercado muy dinámico, donde hay que invertir en crecimiento y personas.	R/ Buen negocio si es, teniendo en cuenta que el asesor debe tener ética, responsabilidad y sobre todo honestidad.	R/ Si es bueno, aunque en Colombia no hay mucha cultura de aseguramiento.	R/ Si es u buen negocio porque es muy rentable
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de participar en el sector asegurador de Colombia como	R/ Ventajas: hay mucho mercado por explotar en el país.	R/ Ventajas: manejo de tiempo en horarios de trabajo con óptimos resultados económicos.	R/ Ventajas: se adquiere un amplio conocimiento de los productos y beneficios del sector asegurador.	R/ Ventajas: cartera segura y la inversión no es mucha.

intermediarios de seguros?	Desventajas: es un mercado con poca credibilidad por parte del cliente y por otro lado la competencia con grandes compañías como los bancos y las tiendas de cadena.	Desventajas: poca cultura de seguros en la población y alta competencia con entidades financieras y tiendas de cadenas.	Desventajas: la poca cultura de la gente que no asegura su patrimonio.	Desventajas: extenso tiempo para hacer cartera, aproximadamente unos 4 años y la continua contratación de asesores comerciales por parte de las aseguradoras.
¿Qué expectativas o panorama tiene a futuro el sector asegurador en Colombia?	R/ La tecnología jugará un rol importante en la promoción y venta del sector asegurador.	R/ El sector asegurador viene evolucionando debido a la libertad de tasas, coberturas extras, sistemas tecnológicos, beneficiando al asegurado final.	R/ Una de las expectativas es la tecnología, siendo todo en línea.	R/ Que en el campo automotriz los seguros de todo riesgos fueran obligatorios.
¿Cuáles son los factores de éxito que debe tener una organización en crecimiento, que participe en el sector asegurador?	R/ Capacitación constante y organización en el seguimiento del servicio post venta.	R/ Conocimiento del producto, ética profesional y buen desarrollo de la dinámica comercial entre intermediario y asegurado.	R/ Una estructura interna consolidada, donde el orden prime en el presupuesto, cartera y contabilidad.	R/ Tecnología, reconocimiento en el mercado, buen servicio al cliente y precios.
¿Cuáles son los valores agregados o factores diferenciadores que el cliente habitual de seguros requiere al momento de la decisión de compra?	R/ El acompañamiento al cliente ante alguna circunstancia, siendo el factor que lleva a la fidelización.	R/ Haciendo un acompañamiento, brindando un buen servicio y una asistencia en el momento que el cliente lo requiera, como también la venta presencial, donde haya una empresa	R/ A pesar de que la tecnología está tan avanzada, al cliente le gusta el buen servicio directo y presencial, donde el cliente tenga quien lo atienda, quien lo salude y le hable.	R/ Una atención oportuna y una buena capacitación al personal para tener argumentos válidos, son la diferenciación.

		constituida en la cual el cliente se sienta respaldado.		
De acuerdo de su experiencia ¿En cuánto tiempo un intermediario de seguros debería alcanzar su punto de equilibrio?	R/ Generalmente son dos años, pero todo depende de la gestión realizada por el intermediario.	R/ Debe darse entre uno y tres años, dependiendo de la capacidad de confianza con los clientes, generando un servicio efectivo con ética profesional de parte del asesor.	R/ En un año, logrando captación de clientes, reconocimiento de marca ante el mercado que se atiende.	R/ Entre tres y cuatro años.
¿Con cuántas claves de aseguradoras es recomendable que tenga un intermediario de seguros? ¿Y por qué?	R/ Para comenzar debe tener como mínimo entre una y dos claves, pero debe encontrar la que le ofrezca un portafolio completo con buenas garantías comerciales.	R/ No hay un límite ni mínimo, ni máximo, depende del tipo de mercado que atiende el intermediario de seguros.	R/ Depende del volumen de clientes que se estén atendiendo, ofertándole varias alternativas, pero a su vez cumpliendo con la meta fijada por cada aseguradora.	R/ Tres o cuatro aseguradoras máximo, ya que si tienes más, no serás atractivo para las aseguradoras como intermediario de seguros.
¿Qué herramientas de mercadeo y publicidad recomienda usted para que se incentive la adquisición de un seguro?	R/ Las redes sociales y avisos que llamen la atención, sensibilizando a las personas.	R/ La mejor publicidad que se puede dar, es la de un buen servicio, ya que ese cliente traerá referidos.	R/ Las redes sociales y la atención personalizada que no se puede faltar.	R/ Con la tecnología, por medio de las páginas web y con la base de datos de los clientes enviar links con promociones y ofertas.
Sobre la capacitación al personal de seguros ¿En qué temas y con qué frecuencia es	R/ La capacitación es diaria y se debe capacitar en temas como servicio y comunicación asertiva, habilidades comerciales y	R/ Cada dos o tres meses las aseguradoras ofertan capacitaciones en temas financieros, modificaciones de productos, entre otros.	R/ Cada vez que salgan nuevas normas, nuevos procesos y nuevos mecanismos para la emisión de un seguro.	R/ Se debe capacitar al personal con una frecuencia de cada cuatro o seis meses, o cada vez

pertinente capacitar al personal?	temas técnicos de seguros.			que hayan cambios en las aseguradoras.
¿Los incentivos y comisiones los considera esenciales en la organización que incursione en el sector asegurador? ¿Cómo se deben manejar?	R/ Si, los incentivos van ligados a las metas, obteniendo un equipo de trabajo comprometido, compenetrado y motivado.	R/ Por supuesto que si son esenciales, por lo que ese pago a los intermediarios genera ingresos económicos a todos los involucrados en el procedimiento de la intermediación de seguros.	R/ Claro, con la comisión es que se incentiva, y con los incentivos se motivan a los trabajadores a vender más. Las comisiones se pueden manejar mensualmente.	R/ Claro, las comisiones son importantes ya que es el sueldo de los asesores y el manejo ya debe ser potestad de cada negocio.
¿Cree usted que para tener un óptimo volumen en ventas en la intermediación de seguros el asesor debe ser interno o externo? ¿Por qué?	R/ Debe ser externo, donde se visite a los clientes indagando sus necesidades, como lo hace la competencia, pero siempre debe haber alguien interno atendiendo a los clientes que llegan.	R/ Interno en la oficina, porque siendo externo haciendo visitas, el cliente se va a sentir presionado en la decisión de compra, donde el único factor diferenciador será el valor de la prima.	R/ Las dos, el externo que es el que busca el cliente que no viene a la oficina y el interno porque conserva el cliente que llega.	R/ El asesor debe ser interno, agarrando la base de datos de todos los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Las preguntas de la entrevista, se basaron sobre la actualidad del sector, proyecciones y factores influyentes en la venta de la intermediación de los seguros. Dicho método aplicado, llevo a Seguros Llantotas a contextualizar el panorama que se vive en la intermediación de seguros en Colombia, generando una síntesis en cada pregunta realizada a cada experto, y a su vez una retroalimentación de temas importantes del mercado asegurador.

Se pudo observar y concretar que en la intermediación de seguros hay mucho mercado por explotar, pero lastimosamente su cultura de asegurabilidad es poca en el territorio colombiano, pero dentro de sus beneficios es un mercado muy lucrativo, con excelentes comisiones por cada seguro vendido. De acuerdo a los avances tecnológicos y sobre todo en la era del 5G, el sector asegurador tendrá un gran impacto en la venta de las pólizas, en los medios de publicidad y mercado por medio de las redes sociales, aumentado la eficiencia del servicio post venta, entre otros factores que serán valores agregados para cada aseguradora que implemente en sus procesos la tecnología.

Por otro lado, la capacitación constante debe ser una cultura implantada en cada organización que decide incursionar en el sector de los seguros, ya que constantemente se establecen nuevas normas, procedimiento, métodos, políticas y condiciones en los seguros, que se ven reflejado de alguna y otro manera en la asesoría y en el servicio al cliente. En los seguros el acompañamiento y el respaldo de parte del asesor, deben ser principios implantados para lograr el éxito de la organización, debido a que el intermediario es la cara actual de la compañía representada en la venta, donde el cliente tendrá reclamaciones en sus pagos de la póliza, reclamaciones ante un siniestro, solicitudes de tramitologías, entre otras circunstancias que presentará el cliente a lo largo del tiempo establecido de su póliza.

Por otro lado, la necesidad de realizar una encuesta a una población específica se vio reflejada, donde se analice y evalúe el punto de vista, pensamientos y perspectivas de las personas en el área de los seguros generales, que posiblemente se convertirán en clientes en un futuro. Para saber qué población o grupo de personas que realizarían la encuesta se tuvo en cuenta a los clientes del Centro de servicios Llantotas.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL

De acuerdo a (Valdevieso, Valdevieso, & Valdevieso, 2011) “La determinación del tamaño muestral en una investigación es de vital importancia, tanto para caracterizar la distribución de la variable, como para fijar el grado de precisión del estudio” (p.148). A partir de dicha metodología, se tiene el conocimiento del tamaño de la población, basado en un muestreo por conglomerado, siendo los clientes con automóvil de la serviteca del

Centro de servicios Llantotas Zarzal, como punto de referencia para los siguientes análisis:

Calcula del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) (Psyma, 2015).

Tabla 27. Datos muestreo

n=?
N=1834
Z= 95% (1.96)
P= 50% (0.5)
Q= 50% (0.5)
D= 5% (0.05)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Figura 16. Formula muestreo

$$n = \frac{(1.96)^2 (1834) (0.5) (0.5)}{[0.05^2 (1834-1)] + [1.96^2 (0.5) (0.5)]} \quad n = 317.77$$

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo al resultado arrojado de la población de la base de datos del Centro de servicios Llantotas Zarzal, donde el tamaño es de 1.834 clientes, en el cual ya aplicada la formula estadística, determina un tamaño de la muestra de 318 clientes aproximadamente, pero por motivo de tiempo, recursos y dinero a emplear, se tendrá una muestra de 100 clientes a encuestar, donde se determinan factores, paradigmas y perspectivas importantes y relevantes para la continuación del desarrollo de dicha investigación empleada en la empresa Seguros Llantotas del municipio de Zarzal Valle.

6.8 ENCUESTA A CLIENTES

Encuesta de seguros

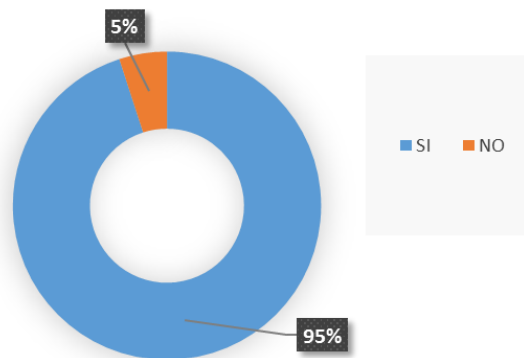
Con la finalidad de brindarle un mejor servicio, y que este sea acorde con sus necesidades, necesitamos conocer su opinión sobre asuntos relacionados con los seguros. Por favor se requiere conocer su opinión y se agradece su apreciado tiempo para responder las siguientes preguntas que se abordaran a continuación:

Pregunta # 1

Actualmente se encuentra una sociedad en la que las personas están permanentemente expuestas a diferentes riesgos y peligros, donde los seguros son los mecanismos fundamentales para mitigar perdidas, sufrimientos y sobre todo causa de perjuicios; ¿Usted es consciente de la importancia de tomar un seguro que le garantice un bienestar para usted y toda su familia, cuando tenga que enfrentarse a situaciones imprevistas?

- Si
- No

Tabla 28. Respuesta # 1



Fuente: Elaboración propia, 2019.

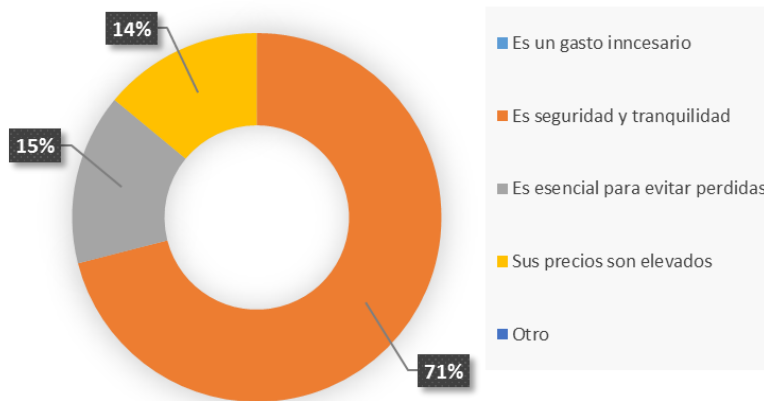
Pregunta # 2

¿Cuál es su opinión sobre la adquisición de los seguros?

- Es un gasto innecesario
- Es seguridad y tranquilidad
- Es esencial para evitar perdidas

- Sus precios son elevados
- Otro

Tabla 29. Respuesta # 2



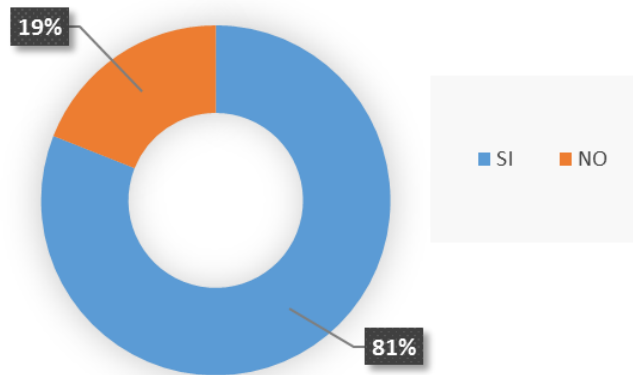
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 3

Teniendo en cuenta el SOAT ¿Actualmente posee una póliza de seguros?

- Sí
- No

Tabla 30. Respuesta # 3



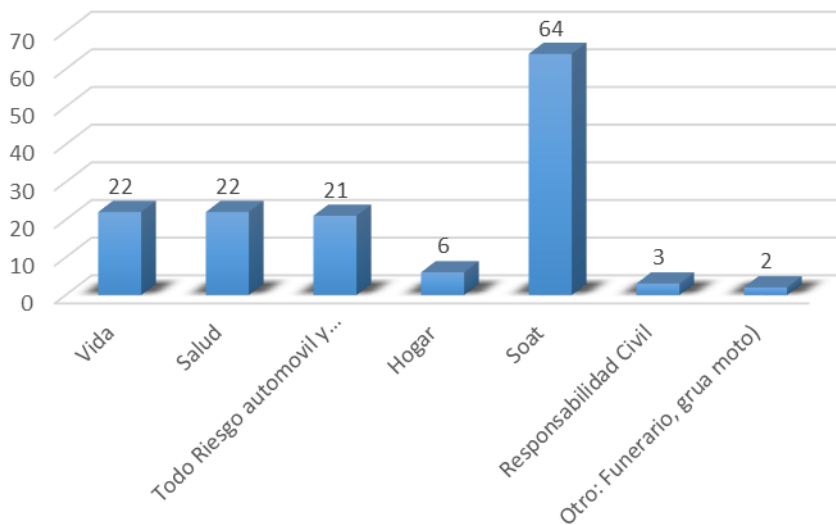
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 4

Si la respuesta anterior fue afirmativa, indique cuáles de los siguientes seguros tiene actualmente:

- Vida
- Salud
- Todo riesgo
- Hogar
- SOAT
- Responsabilidad civil
- Otro

Tabla 31. Respuesta # 4



Fuente: Elaboración propia, 2019.

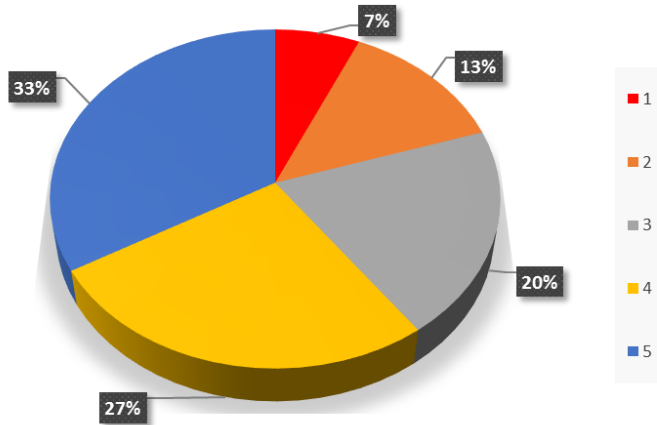
Pregunta # 5

Del 1 al 5, teniendo en cuenta que 1 es la menor calificación y 5 la calificación más alta:

¿Qué tan importante considera tener una póliza de seguro?

1 2 3 4 5

Tabla 32. Respuesta # 5



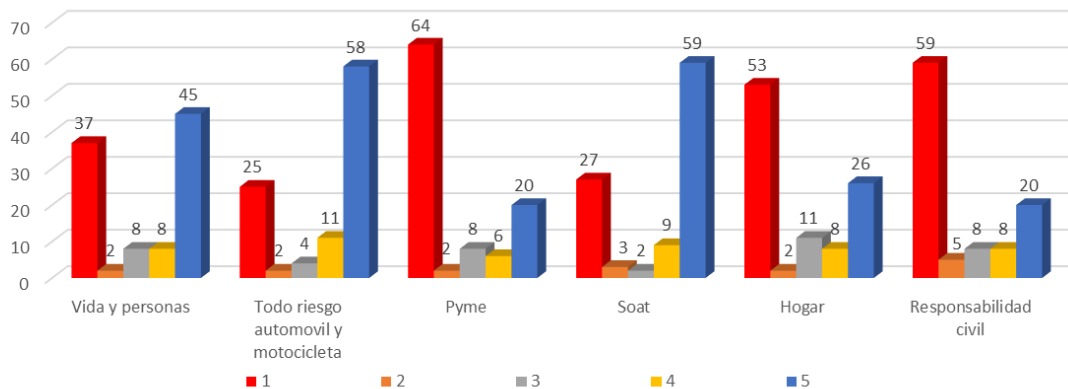
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 6

Marque cada una de las siguientes opciones, teniendo en cuenta que 1 es la menor calificación y 5 la calificación más alta: ¿Cuáles de los siguientes seguros le interesaría?

- Vida y personas 1 2 3 4 5
- Todo riesgo automóvil o motocicleta 1 2 3 4 5
- Todo riesgo PYME 1 2 3 4 5
- SOAT 1 2 3 4 5
- Hogar 1 2 3 4 5
- Responsabilidad civil 1 2 3 4 5

Tabla 33. Respuesta # 6



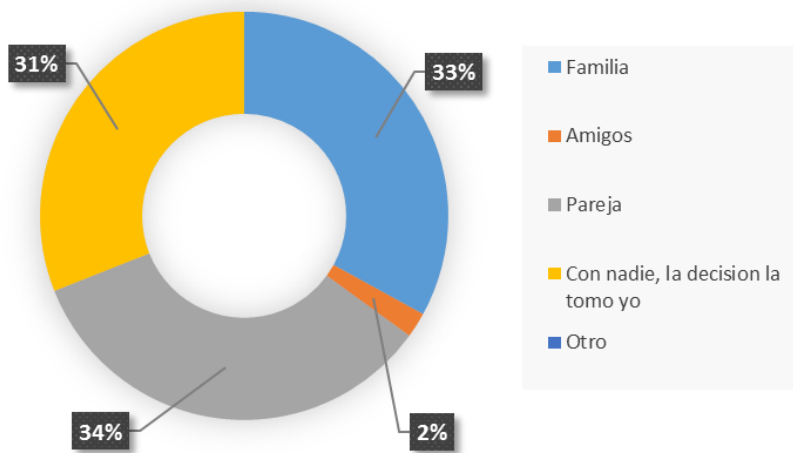
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 7

Para la adquisición de la póliza, ¿Con quién consulta la decisión de compra?

- Familia
- Amigos
- Pareja
- Con nadie, la decisión la tomó yo
- Otro

Tabla 34. Respuesta # 7



Fuente: Elaboración propia, 2019.

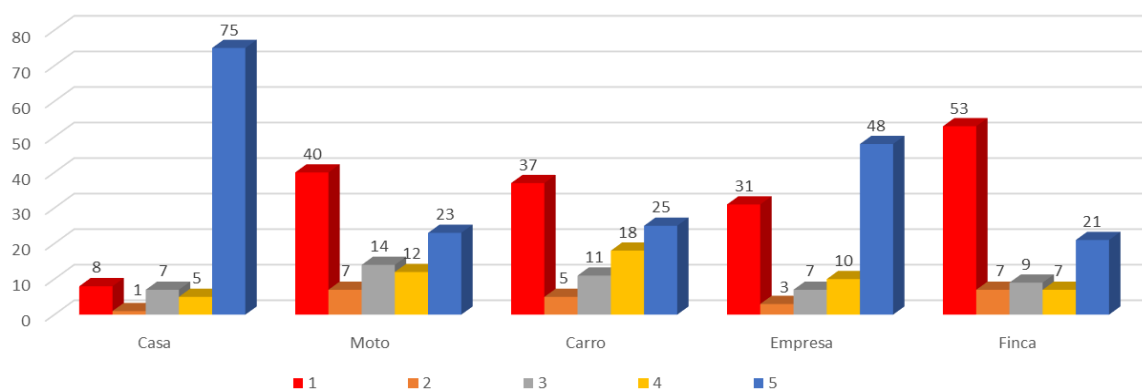
Pregunta # 8

Dentro de su proyecto de vida, ¿cuáles de los siguientes propósitos considera prioritarios en conseguir?

Valore de 1 a 5, donde 1 es poco prioritario y 5 es muy prioritario

- | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|
| • Casa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Moto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Carro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Finca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tabla 35. Respuesta # 8



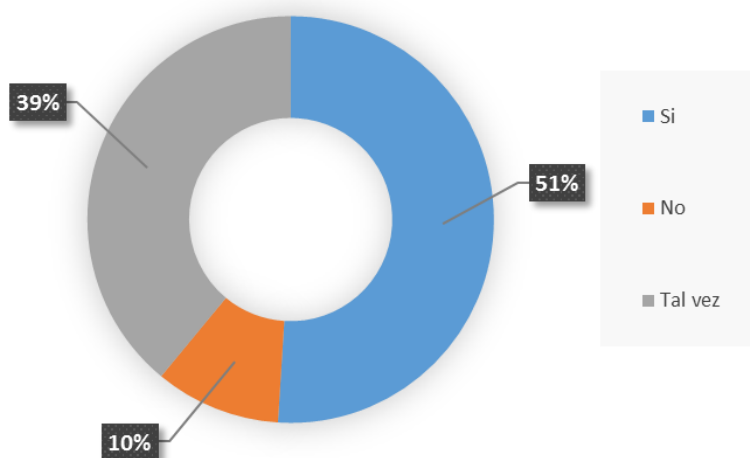
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 9

De acuerdo a los propósitos señalados en la anterior pregunta, ¿Usted accedería a una póliza de seguro para cada propósito señalado?

- Sí
- No
- Tal vez

Tabla 36. Respuesta # 9



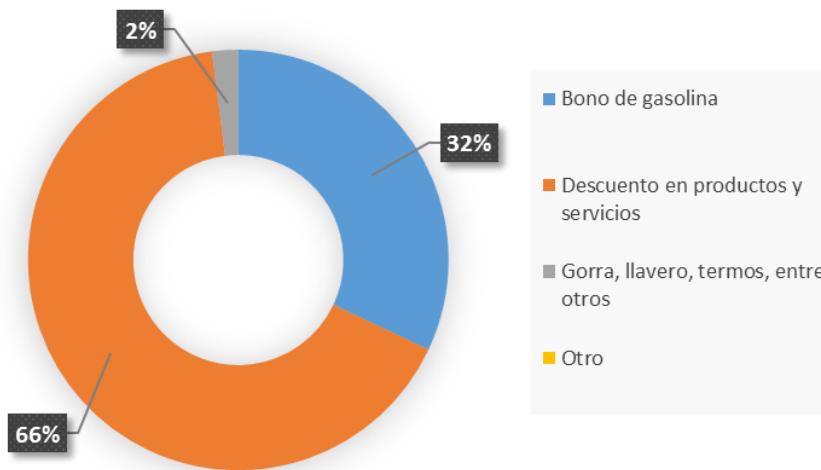
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 10

De los siguientes valores agregados, ¿Cuál le gustaría recibir por la compra del seguro?

- Bono de gasolina
- Descuento en productos y servicios del centro de servicios llantotas
- Gorra, llavero, termos, entre otros
- Otro

Tabla 37. Respuesta # 10



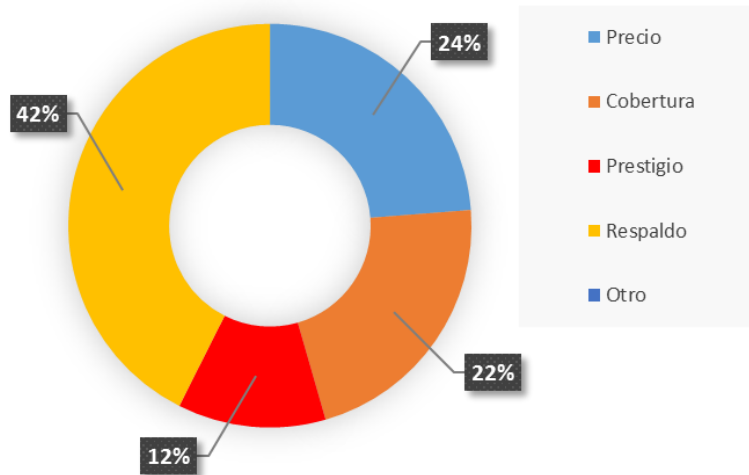
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 11

¿Cuál cree que sería el factor que predomina la compra de una póliza de seguro con una aseguradora determinada?

- Precio
- Cobertura
- Prestigio de aseguradora
- Respaldo
- Otro

Tabla 38. Respuesta # 11



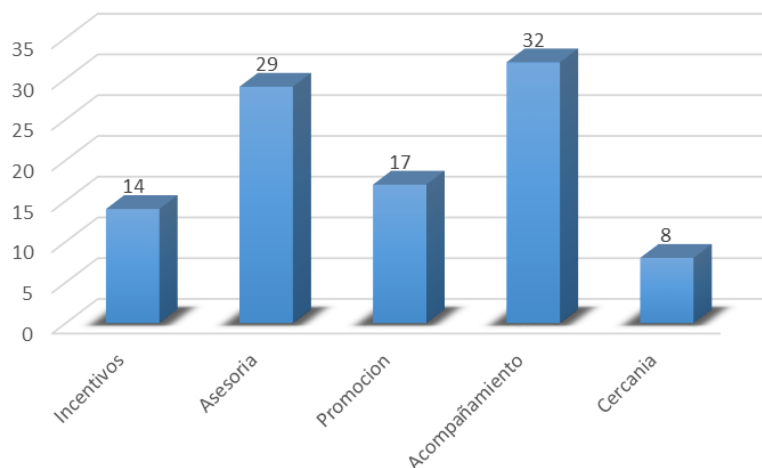
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 12

¿Qué factores cree usted que pueden ser determinantes para acceder a la póliza con Seguros Llantotas?

- Incentivos
- Asesoría
- Promoción
- Acompañamiento
- Cercanía
- Otro

Tabla 39. Respuesta # 12



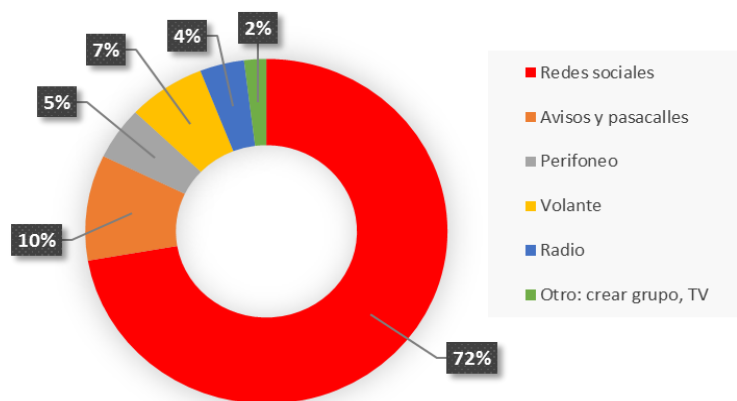
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 13

¿Cuál cree que es el mejor método publicitario para que toda la comunidad tenga conocimiento del amplio portafolio de servicios que oferta Seguros Llantotas?

- Redes sociales
- Avisos y pasacalles
- Perifoneo
- Volante
- Radio
- Otro

Tabla 40. Respuesta # 13



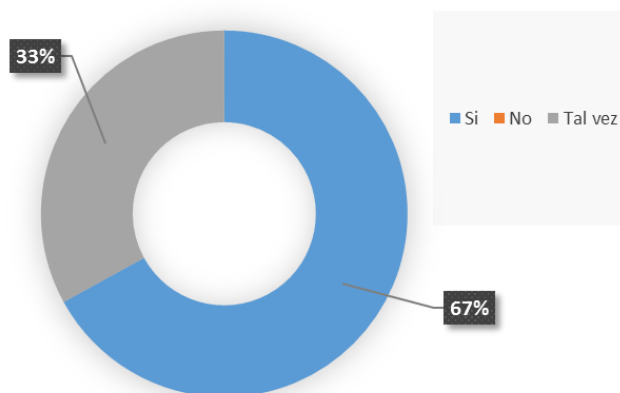
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 14

Si llegase a necesitar una póliza, ¿Accedería a tomar la póliza con Seguros Llantotas?

- Si
- No
- Tal vez

Tabla 41. Respuesta # 14



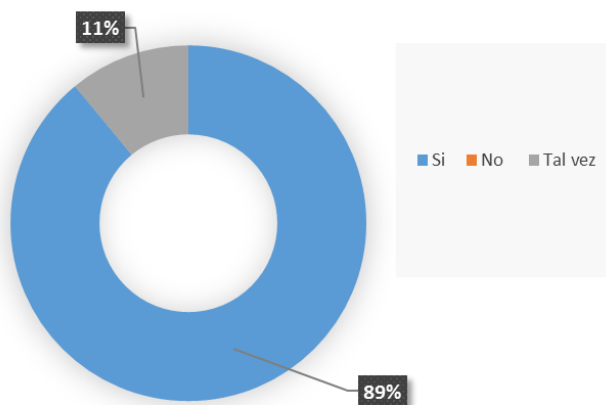
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 15

¿Recomendaría a familiares, amigos y conocidos del amplio portafolio de seguros que oferta la empresa Seguros Llantotas?

- Sí
- No
- Tal vez

Tabla 42. Respuesta # 15



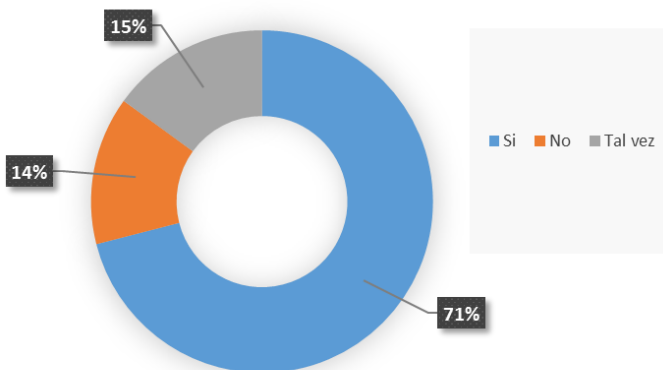
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 16

En caso de que la venta sea exitosa con el cliente referido o recomendado, ¿Le gustaría recibir algún incentivo a cambio?

- Sí
- No
- Tal vez

Tabla 43. Respuesta # 16



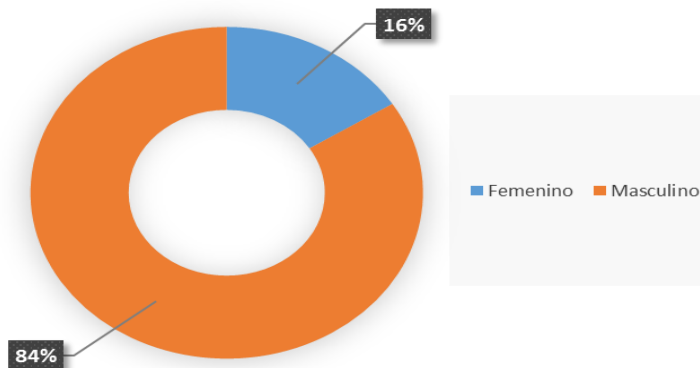
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 17

Género

- Femenino
- Masculino

Tabla 44. Respuesta # 17



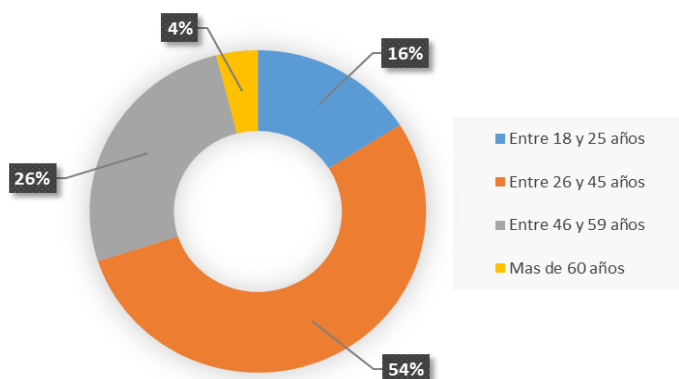
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 18

Edad

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 45 años
- Entre 46 y 59 años
- Más de 60 años

Tabla 45. Respuesta # 18



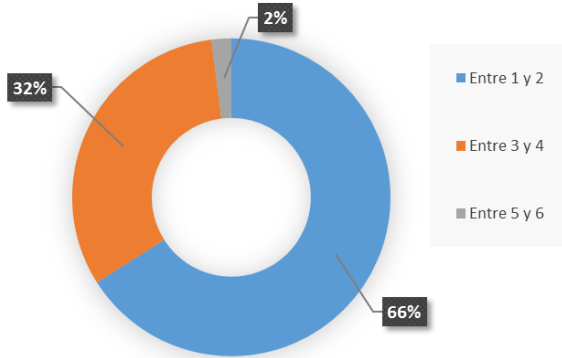
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 19

Estrato

- Entre 1 y 2
- Entre 3 y 4
- Entre 5 y 6

Tabla 46. Respuesta # 19



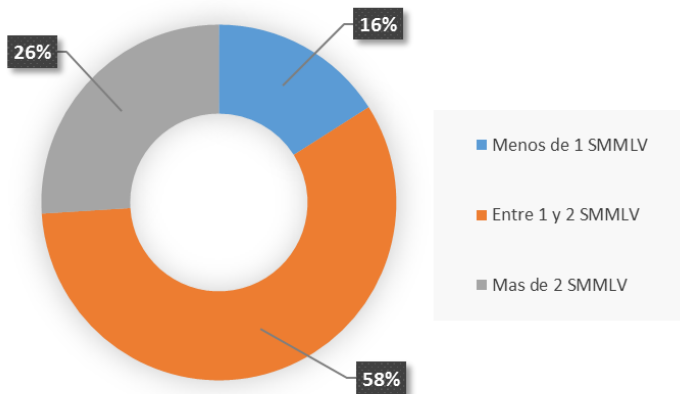
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 20

Ingresos mensuales

- Menos de 1 SMMLV
- Entre 1 y 2 SMMLV
- Más de 2 SMMLV

Tabla 47. Respuesta # 20



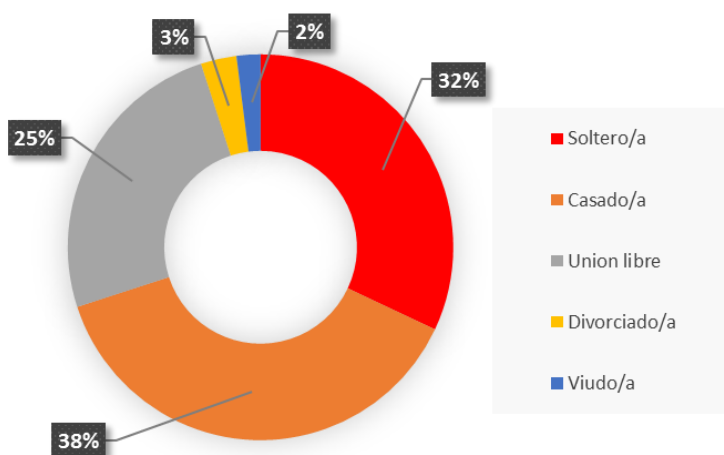
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 21

Estado civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión libre
- Divorciado/a
- Viudo/a

Tabla 48. Respuesta # 21



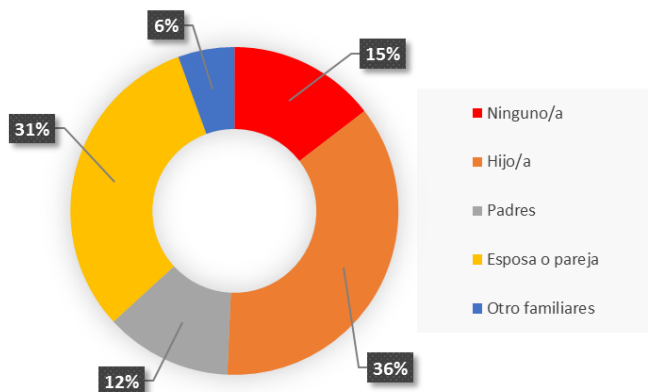
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 22

Personas a cargo

- Ninguno/a
- Hijo/a
- Padres
- Esposa o pareja
- Otros familiares

Tabla 49. Respuesta # 22



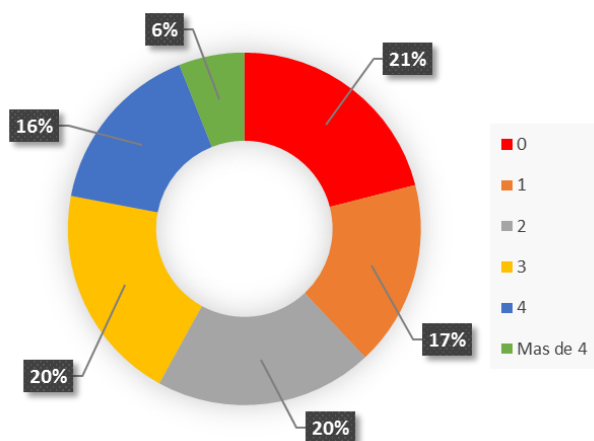
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta # 23

Cantidad de personas a cargo

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 4

Tabla 50. Respuesta # 23



Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo a la encuesta realizada a la cantidad de clientes que determinó la muestra, y a la respuesta de cada preguntada contestada, se pudo analizar que para el 95% de los encuestados es de gran importancia un seguro, que los ampare de peligros inminentes. A su vez, para el 71% de las personas, una póliza de seguro les genera seguridad y tranquilidad ante los diversos riesgos que se pueden presentar en la sociedad.

Este resultado confirma la aceptación de la sociedad a la hora de obtener protección en algunos seguros ofertados en el mercado colombiano, donde el seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), es el más accedido y demandado por los encuestados, con un 46%; por otro lado, los seguros de vida ocupan un 16% y salud con otro 16%, dejando como ultimo los seguros todo riesgo para automóvil y motocicleta con un 15%. En las preferencias e interés de cada uno de las ofertas que brinda el sector asegurador, los encuestados escogieron por todo riesgo automóvil y motocicleta, vida y personas y el seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), teniendo en cuenta una oportunidad de crecimiento en el mercado.

Se pudo identificar que las personas que compran un seguro, antes de adquirirlo, consultan con la familia un 33%, con la pareja un 34% o simplemente la decisión es autónoma obteniendo un 31%. Se identificó un gran potencial en la póliza de hogar, ya que para el 75% de las personas encuestadas, uno de los propósitos en sus proyectos de vida es obtener una vivienda propia, teniendo en cuenta un alta porcentaje de que se logren contemplar y finiquitar pólizas de hogar.

Para poder competir en el mercado, siendo nuevos en el sector asegurador, se le pregunto a las personas encuestadas que valores agregados o factores diferenciadores desearían recibir por la adquisición de la póliza de seguro, en el cual se obtuvo el mayor porcentaje con un 66% para descuentos de productos y servicios del centro de servicios Llantotas y a su vez lo sigue el bono de gasolina con un 32%, logrando así información contundente para la generación de estrategias de penetración de mercados.

Una vez encontrado que estrategias de mercadeo se aplicarían para incrementar la demanda de las pólizas, se analiza que factores en los personas predominan en la compra de una póliza de seguros con una aseguradora en especial o un intermediario en particular, donde los resultados arrojados fueron de que el factor respaldo con un 42% primara en la compra, al cual lo siguen factores como el precio con un 24% y cobertura con un 22% de acuerdo a las personas encuestadas; por otro lado en la toma de decisión de los clientes para el acceso de una póliza de seguro, resaltaron dos factores que son pilares en la intermediación de seguros, obteniendo en 32% para el factor acompañamiento y un 29% para el factor asesoría, siendo el asesor comercial, único responsable de brindar y prestar este servicio, que será reflejado y transmitido al cliente.

En el tema y área de publicidad de la organización, se preguntó qué medios son de mayor recepción para la divulgación de las ofertas y promociones que implemente Seguros Llantotas, obteniendo como resultado un 72% para las redes sociales, por lo que son de gran presencia constante en los clientes, teniendo un mayor porcentaje de efectividad y audiencia en cada publicación realizada por la organización.

Por último, se determinó el nivel de aceptación de acceder a una póliza con Seguros Llantotas, donde para el 67% accedería a un seguro, ya que les representaría cercanía, agilidad y comodidad en la adquisición del seguro, por otra parte, el 33% del encuestado marco con un tal vez en acceder a una póliza con Seguros Llantotas. Un 89% de las personas, recomendaría a familiares, amigos y conocidos, en el cual un 71% desearía recibir algún incentivo a cambio por el referido, donde se logrará un incremento en las pólizas y una alta rentabilidad para la organización, logrando una participación en el mercado de seguros en Colombia y sobre todo en el Norte del Valle.

7 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez identificados los factores que inciden tanto positiva como negativamente a la organización, los cuales fueron resultados obtenidos en el diagnóstico interno y externo de la organización, la entrevista y la encuesta realizada a los expertos en el área de seguros y a los clientes potenciales en el sector asegurador en Colombia y enfocándose en el Norte del Valle como punto de acción de la empresa Seguros Llantotas.

Para darle a la empresa un enfoque estructurado, se dispone a reformular los ideales corporativos e institucionales de la compañía, donde se estipulen y contemplen estrategias, acciones, objetivos y metas en el cual la compañía logre el éxito organizacional en el sector en el cual se desempeña.

7.1 MISIÓN

Como intermediarios de seguros, somos una empresa que brinda alternativas de protección enfocadas a la seguridad y tranquilidad de todos los usuarios, guiados bajo asesorías personalizadas, logrando transmitir respaldo y acompañamiento desde la suscripción, emisión y apoyo en cada una de las pólizas demandadas.

7.2 VISIÓN

Seguros Llantotas será para el 2025 una empresa líder del norte del valle en la intermediación de seguros, brindando a sus clientes y colaboradores un servicio de calidad, cumplimiento y responsabilidad en el amplio portafolio de servicios prestados a la comunidad.

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Desarrollar programas de incentivos y valores agregados para los clientes y colaboradores, con el fin de incentivar las ventas de la organización.
- ✓ Fortalecer el área de publicidad y mercado de Seguros Llantotas para el crecimiento y reconocimiento de marca.
- ✓ Fundamentar el crecimiento cognitivo e intelectual de los colaboradores, por medio del estudio y capacitación a temas recientes, como también aspectos de fortalecimiento.

7.4 VALORES

EXCELENCIA: La excelencia en Seguros Llantotas se caracteriza por el personal competitivo y calificado, cordial, amable y sobre todo con respeto, ante la atención o requerimiento de nuestros clientes.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad en Seguros Llantotas se plasma en su servicio post venta, ante alguna solicitud inmediata que demande el cliente.

HONESTIDAD: La honestidad en Seguros Llantotas se refleja en la asesoría de cada cotización, brindándole al cliente una información clara, concisa y viable de acuerdo a sus requerimientos de asegurabilidad.

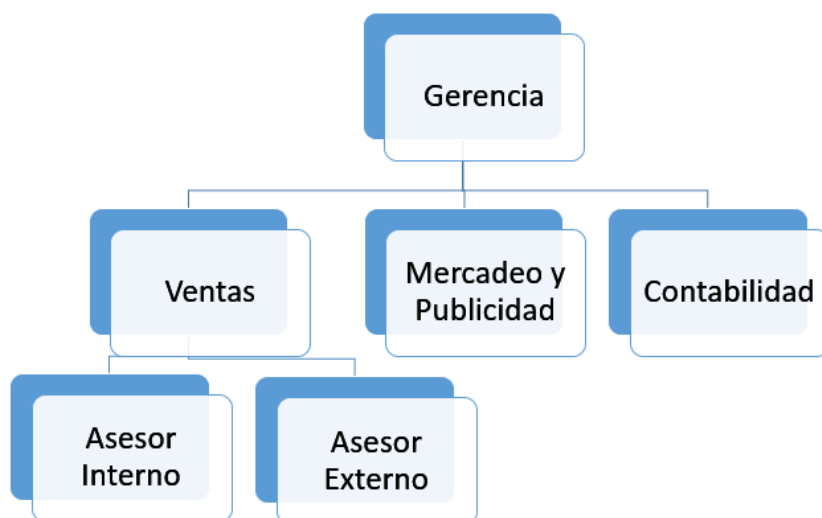
COMPROMISO: El compromiso de todo el personal en Seguros Llantotas se evidencia en sus tiempos de entrega establecidos, sus soluciones oportunas, sus tarifas acordadas y su constante esfuerzo en las labores del grupo de trabajo.

7.5 POLITICA DE CALIDAD

Ofrecer a los clientes una asesoría profesional y efectiva, ofertando diversidad de opciones en coberturas, amparos, deducibles y valores que conlleva una póliza, contando con el personal en capacitación constante en las múltiples ramas de seguros del sector asegurador en Colombia.

7.6 ORGANIGRAMA

Figura 17. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2019.

8 DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Para las siguientes propuestas de mejoramiento en Seguros Llantotas, se tuvo en cuenta todos los análisis anteriormente presentados, con sus métodos y matrices que fueron aplicados en esta investigación, que arrojaron resultados del entorno competitivo del sector asegurador en Colombia, donde actualmente incursiona la organización. Para fortalecer y validar la investigación, se tuvo en cuenta aspectos importantes como lo son el conocimiento y la experiencia de personas en el área de seguros, con mayor tiempo y participación en el mercado, a su vez se incluyó la opinión y perspectiva de personas que fueron claves para corroborar y concretar vacíos o dudas que se presentaban en la realización de cuyo direccionamiento.

La herramienta administrativa que se aplicará a continuación estará basada y fundamentada bajo el círculo de Deming, también conocido como la espiral de mejora continua o PHVA, es un proceso de planificación y optimización diseñado para que las empresas que lo utilizan puedan ampliar constantemente sus estándares de calidad y eficacia. Así, aplicar el círculo de Deming puede ser útil para que el equipo de una empresa mejore su rendimiento y aumente la productividad, ya que todo el trabajo y el esfuerzo están enfocados a lograr una serie de objetivos marcados (MasAutónomo, 2019).

8.1 INCENTIVOS Y VALORES AGREGADOS

En el sector de los seguros, los incentivos y comisiones son parte fundamental y esencial para el éxito organizacional. Los incentivos llevan a la motivación de las personas, sea en el cumplimiento de metas o en la decisión de una compra. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada, en una de las preguntas el 66% de los encuestados desearía recibir descuentos en productos y servicios de Llantotas; por otro lado, en el tema de referidos, se le pregunto a las personas sobre recibir un incentivo a cambio, por cada persona que acceda a una póliza con Seguros Llantotas, obtenido así que el 71% de los encuestados, desearía recibir este beneficio.

En el tema de incentivos y valores agregados se plantea lo siguiente:

8.1.1 Planificar

Tabla 51. Planificación

Objetivos	Indicadores de control	Métodos y actividades
Determinar y contemplar porcentajes de comisiones por venta de seguros	Cantidad de seguros vendidos mensualmente	Del 100% de la comisión que recibe la organización, se

		destinara el % pactado para el vendedor.
Elaborar bonos de descuentos en productos y servicios de Llantotas	Cantidad de bonos entregados	Se destinara el 20% de cada comisión recibida para la implementación de bonos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.1.2 Hacer

Tabla 52. Plan de acción 1

Objetivo Determinar y contemplar porcentajes de comisiones por venta de seguros				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Estipular el porcentaje designado de comisión	Valor del 100% de la comisión de la empresa	Gerencia	Primer mes de cada año	Se debe pactar un porcentaje que no afecte la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 53. Plan de acción 2

Objetivo Elaborar bonos de descuentos en productos y servicios de Llantotas				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Analizar el uso, cantidad y valor de cada bono	Cantidad de bonos para cada mes	Vendedor y gerencia	Mensualmente	Debe ser innovador cada bono para mayor aceptación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.1.3 Verificar

Sera evaluado por medio de la siguiente lista de chequeo:

Tabla 54. Lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO				
TEMA: INCENTIVOS Y VALORES AGREGADOS				
No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
Bonos de descuento				
1	¿Su aceptación es positiva?			
2	¿Las personas se sienten motivadas por el incentivo?			
3	¿Dan recomendaciones sobre los bonos?			
4	¿Se incrementa el volumen de ventas?			
5	¿Hay un incremento en los clientes referidos?			
Comisiones por venta				
6	¿Hay mayor productividad en sus funciones laborales?			
7	¿Se siente motivado por el dinero de cada comisión?			
8	¿Hay un incremento en clientes nuevos?			
9	¿Cree que es acorde el porcentaje de comisión estipulado?			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.1.4 Actuar

Para el cumplimiento de esta última fase, se recomienda:

Tabla 55. Recomendaciones

Herramienta	Medios	Periodicidad	Responsables
Informe	Junta directiva	Mensual	Involucrados en el proceso

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.2 PUBLICIDAD, MERCADEO Y VENTAS

El mercado de seguros en Colombia, es un mercado con poca credibilidad, con personas con poca cultura de asegurabilidad y sobre todo donde la competencia de las grandes compañías, tratan de monopolizar el mercado. Por otro lado, en las noticias positivas, el sector asegurador es un buen sector para invertir, por sus altos ingresos en comisiones por venta, por su extenso mercado por explotar, que con la ayuda de la tecnología minimizara canales e ira a la venta directa con el cliente, brindándole B2C (business-to-consumer). En este siglo XXI la era digital debe ser un pilar para cada negocio y más en publicidad. De acuerdo a las personas encuestadas, el 72% dice que la publicidad se debe manejar y publicar por medio de las redes sociales, ya que tendrán mayor impacto y recepción de información.

Las personas reconocen la importancia de tener una póliza de seguro, arrojando que el 95% de las personas encuestadas, están conscientes de lo importante que es tener una póliza de seguro y donde el 71% de los encuestados reflejan la póliza como seguridad y tranquilidad para ellos y toda su familia. En Colombia el seguro con mayor compra es el SOAT, ya que es de carácter obligatorio en el país, donde el 81% de las personas encuestadas poseen dicha póliza. Pero se le pregunto a las personas que pólizas tendrían mayor índice de probabilidad de comprar y el 35% nos dice que el seguro todo riesgo automóvil o motocicleta, el 28% el seguro de vida y el porcentaje restantes en otros seguros del amplio portafolio de seguros.

En el tema de publicidad, mercadeo y ventas se plantea lo siguiente:

8.2.1 Planificar

Tabla 56. Planificación

Objetivos	Indicadores de control	Métodos y actividades
Realizar campañas de sensibilización y culturización en temas de seguros	Cantidad de campañas realizadas durante el año	Se realizará la publicidad en acción BTL (below the line) en los diferentes municipios del norte del valle
Realizar pautas publicitarias en las redes sociales de mayor presencia o tendencia sobre ofertas de seguros	Cantidad de publicaciones subidas a las redes sociales	Publicidad en acción BTL (below the line) Se realizaran por lo menos 4 pautas semanales
Efectuar alianzas comerciales con aseguradoras que oferten un portafolio completo	Cantidad de pólizas realizadas por cada aseguradora determinada	Visitas y reuniones para asignación de código de aliado comercial
Establecer un vendedor externo y uno interno para una captación efectiva de los clientes	Cantidad de clientes nuevos ingresados a la base de datos	Asignación de funciones, condiciones y metas para cada vendedor

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.2.2 Hacer

Tabla 57. Plan de acción 1

Objetivo Realizar campañas de sensibilización y culturización en temas de seguros				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Exponer y orientar los diferentes riesgos y peligros que existen en la sociedad	Cantidad de asistentes en cada campaña	Vendedor	Bimestral	Se debe tener material de entrega y POP para cada charla

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 58. Plan de acción 2

Objetivo Realizar pautas publicitarias en las redes sociales de mayor presencia o tendencia sobre ofertas de seguros				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Presentar ofertas, promociones y consejos de asegurabilidad	Cantidad de cotizaciones	Área de publicidad	Entre 3 y 4 publicaciones semanales	Cada publicación se debe enfocar a generar conciencia

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 59. Plan de acción 3

Objetivo Trazar alianzas comerciales con aseguradoras que oferten un portafolio completo				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Pactar una alianza estratégica con dos aseguradoras consolidadas y reconocidas en el mercado	Cantidad de pólizas emitidas por cada ramo	Gerencia y vendedor	Primer trimestre del año 2020	Se debe tener en cuenta precios, coberturas y prestigio de aseguradora

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 60. Plan de acción 4

Objetivo Establecer un vendedor externo y uno interno para una captación efectiva de los clientes				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Determinar funciones y objetivos para cada tipo de vendedor	Cantidad de pólizas emitidas	Gerencia	Primer trimestre del año 2020	Cada vendedor debe tener su mecanismo para la recolección de clientes

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.2.3 Verificar

Sera evaluado por medio de la siguiente lista de chequeo:

Tabla 61. Lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO				
TEMA: MERCADEO, PUBLICIDAD Y VENTAS				
No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
Campañas de sensibilización y culturización				
1	¿Los temas tratados son de impacto sensible para las personas?			
2	¿Los mecanismos empleados generan alta presencia de personas?			
3	¿Les genera interés a los asistentes en cada campaña?			
Publicidad en redes sociales				
4	¿El alcance de cada publicación es pertinente para el segmento de mercado que atiende Seguros Llantotas?			
5	¿Hay un incremento en las cotizaciones o personas interesadas?			
6	¿Las publicaciones son creativas e innovadoras, llamando la atención de las personas?			
Alianzas comerciales con aseguradoras				
7	¿La aseguradora oferta todos los seguros demandados por el cliente?			

8	¿La aseguradora da porcentajes óptimos de comisión?			
9	¿La aseguradora ofrece apoyo constante en el área comercial?			
10	¿La aseguradora da rápidos tiempo de respuesta?			
Vendedor interno y externo				
11	¿Es efectivo los mecanismos aplicados para la recolección de clientes a la base de datos?			
12	¿Han sido significativas la ventas realizadas por cada vendedor?			
13	¿Hay un incremento de clientes en la base de datos?			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.2.4 Actuar

Para el cumplimiento de esta última fase, se recomienda:

Tabla 62. Recomendaciones

Herramienta	Medios	Periodicidad	Responsables
Informe	Junta directiva	Mensual	Gerencia y vendedor

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.3 PERSONAL

El conocimiento y la experiencia, son factores importantes en la venta de seguro. En el sector de los seguros constantemente se establecen nuevas normas, protocolos o documentación requeridas por entidades que rigen el sector asegurador en Colombia, donde la capacitación del personal de seguros es constante, dependiendo de cada aseguradora, su tiempo de capacitación es mensual, bimestral o trimestral, con el único fin de brindar un servicio diferenciado y de calidad a todos los clientes.

Por otro lado, en el servicio al cliente en los seguros, se resaltaron dos factores claves de éxito de un intermediario de seguros, los cuales son el acompañamiento y respaldo en todas las situaciones expresadas o reclamadas por el cliente; de acuerdo a la encuesta realizada, el 42% de los encuestados expreso que el respaldo es el factor decisivo en la compra del seguro, a su vez el 32% de los encuestados expreso que el acompañamiento es un valor agregado que les genera seguridad y tranquilidad al momento de un siniestro o reclamación ante la aseguradora.

En el tema de personal se plantea lo siguiente:

8.3.1 Planificar

Tabla 63. Planificación

Objetivos	Indicadores de control	Métodos y actividades
Fundamentar la capacitación al personal en todos los temas correspondientes de seguros	Cantidad de capacitaciones asistidas	Asistir a las capacitaciones que brinda cada aseguradora Realizar cursos virtuales
Implantar la ideología de respaldo y acompañamiento en los vendedores de Seguros Llantotas	Cantidad de clientes satisfechos e insatisfechos	Conferencias y reuniones con expertos en el área de seguros

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.3.2 Hacer

Tabla 64. Plan de acción 1

Objetivo Fundamentar la capacitación al personal en todos los temas correspondientes de seguros				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Organizar la lista de temas que se deben fortalecer	Cantidad de capacitaciones asistidas	Vendedor	Bimestral o trimestral	Se debe asistir a todas las capacitaciones posibles

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 65. Plan de acción 2

Objetivo Implantar la ideología de respaldo y acompañamiento en los vendedores de Seguros Llantotas				
Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo	Observaciones
Estipular reuniones y conferencias con expertos que fortalezcan el conocimiento de cada vendedor	Cantidad de asistencias o reuniones	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe aplicar cada recomendación que el exparte mencione

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.3.3 Verificar

Sera evaluado por medio de la siguiente lista de chequeo:

Tabla 66. Lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO				
TEMA: PERSONAL				
No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
Capacitación al personal				
1	¿El vendedor aplica lo aprendido en cada capacitación asistida?			
2	¿Es más productivo en sus funciones laborales?			
3	¿Es constante la asistencias de cada capacitación?			
Ideología de respaldo y acompañamiento				
4	¿Se ve reflejado en el cliente el servicio postventa?			
5	¿El cliente se siente protegido y amparado ante algún siniestro?			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8.3.4 Actuar

Para el cumplimiento de esta última fase, se recomienda:

Tabla 67. Recomendaciones

Herramienta	Medios	Periodicidad	Responsables
Informe	Junta directiva	Trimestral	Gerencia y vendedor

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. En este caso se hace énfasis en el VPN, El Valor Presente Neto o VPN es utilizado para tomar decisiones sobre la rentabilidad de un proyecto, para lo cual es necesario compararlo con el costo de oportunidad de los recursos invertidos en él. En otras palabras, el Valor Presente Neto permite analizar la factibilidad de un proyecto de inversión. El Valor Presente Neto está representado por el valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos, evaluados a una tasa de interés de oportunidad en el caso del inversionista en este caso la comercializadora Llantotas. A continuación, se presenta el análisis secuencial para conocer la viabilidad de la propuesta a un horizonte de 5 años, se utilizó la simulación debido a que es un área nueva, que tiene vigencia de hace año y medio por lo que no se contaba con los datos suficientes históricos para definir una adecuada pronosticación.

9.1 DATOS HISTÓRICOS

Para comenzar se presentan los datos de ventas históricos desde la creación del área llamada Seguros Llantotas

Tabla 68. Datos históricos de ventas

Fecha	Valor por ventas	Fecha	Valor por ventas	Fecha	Valor por ventas	Fecha	Valor por ventas
1/06/2018	1.801.363	1/01/2019	1.437.686	1/05/2019	142.800	1/11/2019	1.292.318
1/08/2018	1.189.602	1/01/2019	1.407.385	1/06/2019	1.505.123	1/11/2019	1.145.670
1/09/2018	1.702.745	1/01/2019	2.506.728	1/06/2019	1.739.584	1/11/2019	2.448.863
1/09/2018	1.735.007	1/02/2019	1.473.894	1/07/2019	1.955.920	1/11/2019	1.494.276
1/10/2018	2.647.784	1/02/2019	1.303.776	1/07/2019	1.163.018	1/11/2019	1.074.500
1/10/2018	136.881	1/02/2019	2.298.646	1/08/2019	1.141.758	1/11/2019	1.523.533
1/11/2018	1.991.429	1/03/2019	1.602.961	1/08/2019	214.200	1/11/2019	2.177.122
1/11/2018	1.053.069	1/03/2019	1.474.233	1/09/2019	1.731.719	1/11/2019	849.058
1/11/2018	1.789.378	1/04/2019	1.164.705	1/09/2019	1.748.439	1/11/2019	3.155.227
1/11/2018	1.491.949	1/05/2019	1.436.070	1/10/2019	2.478.490	1/12/2019	1.257.317
1/11/2018	969.850	1/05/2019	801.445	1/10/2019	136.881	1/12/2019	1.713.303
1/11/2018	1.542.100	1/05/2019	1.062.701	1/10/2019	1.558.079		
1/12/2018	595.000	1/05/2019	1.169.849	1/10/2019	3.631.067		
1/12/2018	1.250.011	1/05/2019	2.784.446	1/11/2019	3.284.769		

Fuente: Empresa objeto de estudio, 2019

Así mismo, se presenta el resumen de ventas por mes desde el inicio de Seguros Llantotas

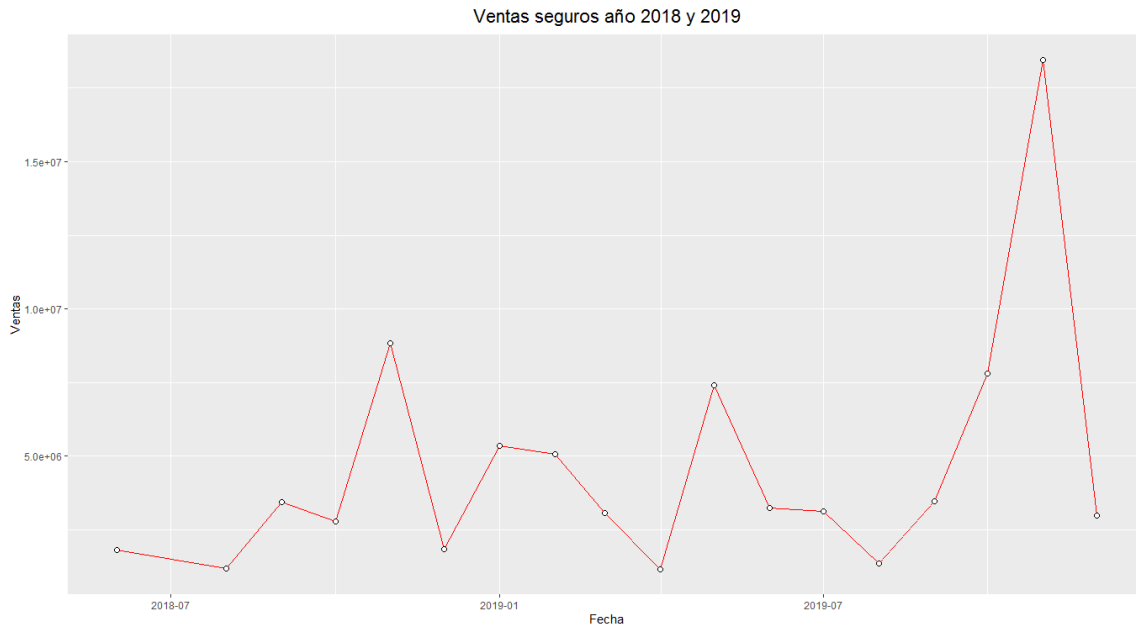
Tabla 69. Ventas por mes

Año	Mes	Valor por ventas
2018	jun	\$ 1.801.363
2018	ago	\$ 1.189.602
2018	sep	\$ 3.437.752
2018	oct	\$ 2.784.665
2018	nov	\$ 8.837.775
2018	dic	\$ 1.845.011
2019	ene	\$ 5.351.799
2019	feb	\$ 5.076.316
2019	mar	\$ 3.077.194
2019	abr	\$ 1.164.705
2019	may	\$ 7.397.311
2019	jun	\$ 3.244.707
2019	jul	\$ 3.118.938
2019	ago	\$ 1.355.958
2019	sep	\$ 3.480.158
2019	oct	\$ 7.804.517
2019	nov	\$ 18.445.336
2019	dic	\$ 2.970.620

Fuente: Empresa objeto de estudio, 2019

De una forma más gráfica se muestra el comportamiento de las ventas de los años 2018 y 2019. Las siguientes figuras tienen un rango en pesos colombianos de \$0 a \$20'000.000, para resumir las cifras se presentan los dos primeros dígitos (1.5, 1, 0.5) más la e que significa el exponencial y la cantidad de ceros que tiene el número (7)

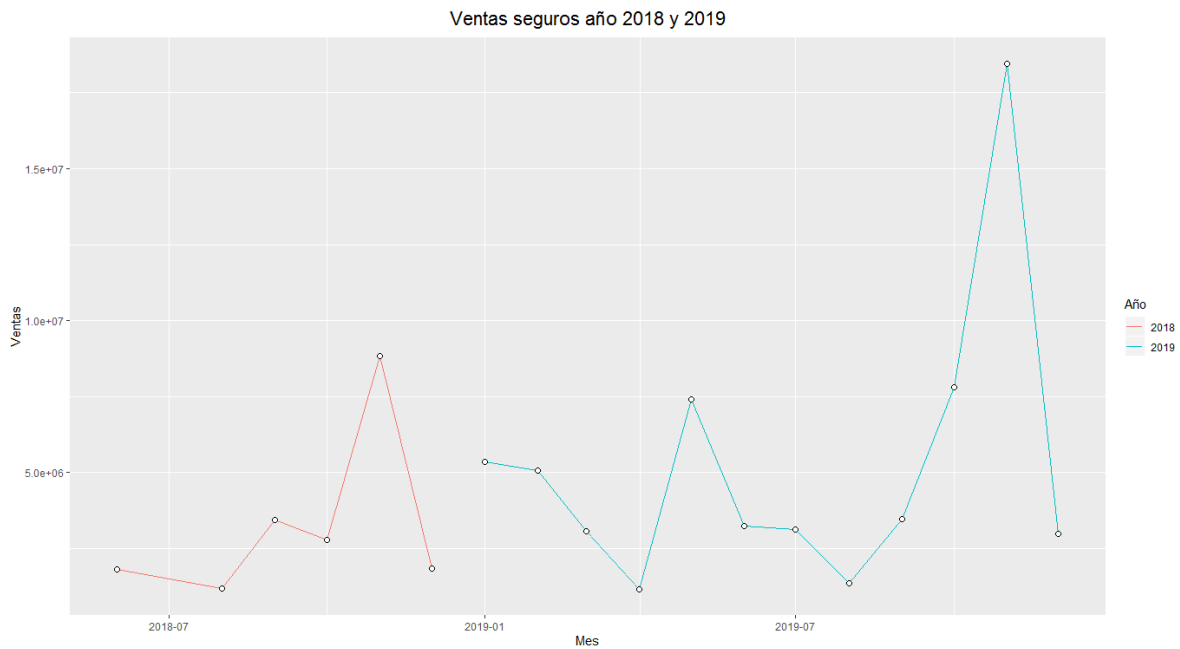
Figura 17. Ventas seguros año 2018-2019



Fuente: Elaboración propia, 2019.

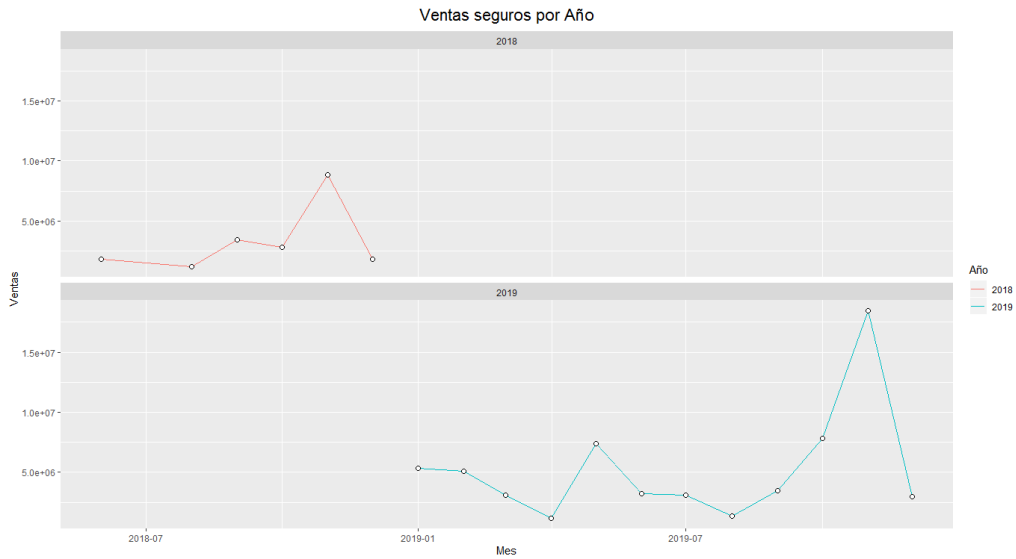
Así mismo, se muestra el comportamiento de las ventas de los años 2018 y 2019 diferenciando cada año.

Figura 18. Ventas seguros año 2018-2019



Fuente: Elaboración propia, 2019.

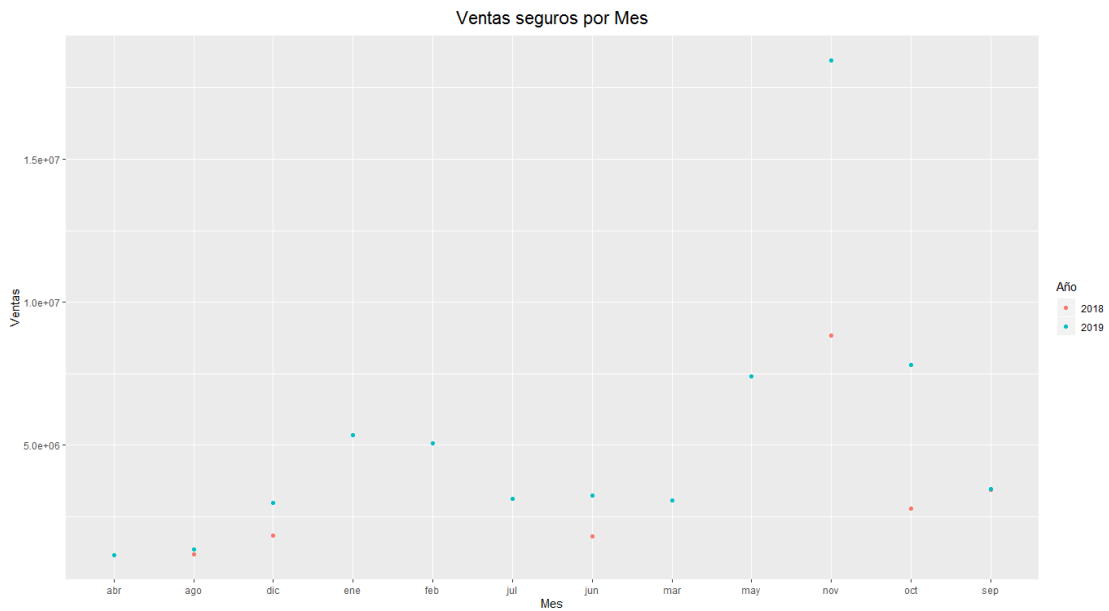
Figura 19. Ventas seguros por año



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, se muestra el comportamiento de las ventas de los años 2018 y 2019 categorizado por mes para observar cómo se comportan en el mismo mes, en el cual se observa una notoria mejora en las ventas de un año al otro.

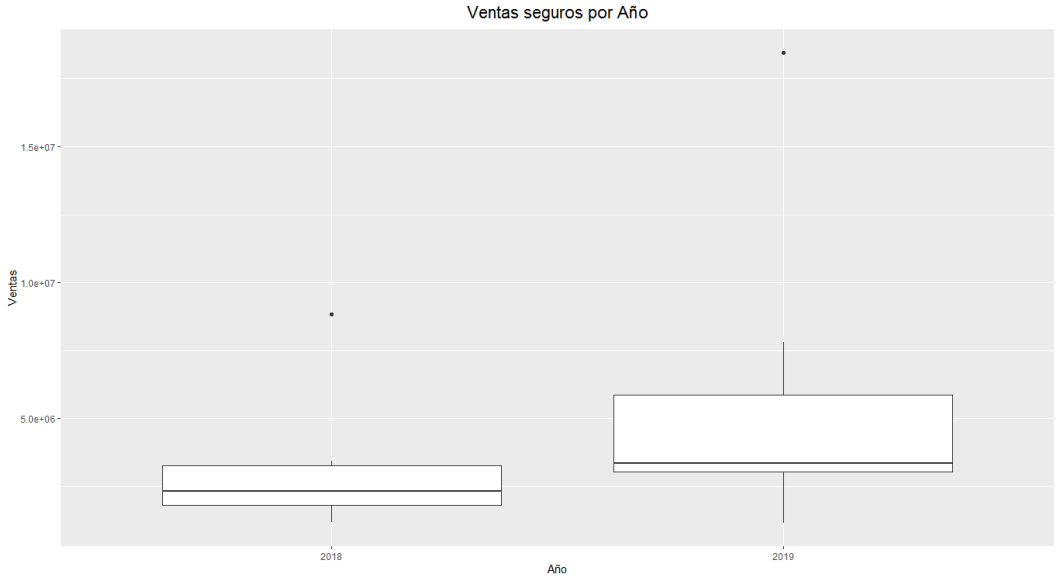
Figura 20. Ventas seguros por mes



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Posteriormente, se expone el comportamiento de las ventas de los años 2018 y 2019 esta vez por medio de un boxplot también conocido diagrama de caja donde se evidencia aún más este aumento de las ventas en el año 2019, en el cual se observa que los cuartiles del año 2019 son muy superiores al año 2018. Los diagramas de caja, también conocidos como de caja y bigotes son gráficos que muestra la distribución de una variable usando cuartiles, de modo que de manera visual se puede inferir algunas cosas sobre su dispersión, ubicación y simetría. Una gráfica de este tipo dibuja un rectángulo cruzado por una línea recta horizontal. Esta línea recta representa la mediana, el segundo cuartil, su base representa el primer cuartil y su parte superior el tercer cuartil. Al rango entre el primer y tercer cuartil se le conoce como intercuartílico (RIC). Esta es la caja.

Figura 21. Ventas seguros por año



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se observa que las ventas han ido creciendo de una manera sustancial el último año, se busca mejorar las ventas dado que aunque han aumentado no presentan los valores deseados, se pretende evaluar la viabilidad de implementar una propuesta de mejora para el proceso de ventas de seguros, para esto se toman ciertas estadísticas basadas en los datos históricos previamente visualizados y se proyectan a 5 años los ingresos y los egresos, obteniendo así flujos netos mensuales a los cuales se puede calcularle un valor presente neto y evaluar así que tan viable es la propuesta a implementar. si 1. Si el VPN es mayor que cero, aceptar el proyecto. Y, 2 Si el VPN es menor que cero, rechazar el proyecto teniendo en cuenta el 20% de rentabilidad actual porque lo que se va a evaluar

es como rinde el dinero de ventas a lo largo del tiempo de acuerdo al costo de oportunidad de la empresa.

9.2 VPN DETERMINISTA

Para el cálculo del VPN determinista se hace una proyección a 60 meses con crecimientos porcentuales mensuales en ingresos y en egresos constantes. A continuación, se presentan los datos relacionados con el VPN:

Tabla 70. Datos VPN

ITEM	VALOR
Inversión Inicial:	\$ 1.228.000
Costo Mantenimiento:	\$ 896.417
Media De Costos Fijos:	\$ 228.780
Costo Total:	\$ 1.125.197
Tasa De Crecimiento De Costos Prom Mensual	3,84%
Tasa De Crecimiento De Ventas Prom	6,49%
Rendimiento Actual	20%
Inflación Anual Del IPC: Noviembre De 2019	3,84%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

9.3 VALORES DE LA PROYECCIÓN

A continuación, teniendo presente estos datos. Se presentan los valores de la proyección para el proyecto a un horizonte temporal de 60 meses.

Ingresos

Tabla 71. Ingresos proyectados a 60 meses

	1	2	3	4	5	6
1	4.482.083	6.223.799	8.642.339	12.000.711	16.664.130	23.139.733
2	4.631.668	6.431.513	8.930.769	12.401.224	17.220.281	23.912.001
3	4.786.246	6.646.159	9.228.825	12.815.103	17.794.992	24.710.042
4	4.945.983	6.867.968	9.536.829	13.242.796	18.388.884	25.534.717
5	5.111.050	7.097.181	9.855.112	13.684.762	19.002.596	26.386.915
6	5.281.627	7.334.043	10.184.017	14.141.478	19.636.790	27.267.555
7	5.457.897	7.578.810	10.523.899	14.613.437	20.292.150	28.177.584

8	5.640.049	7.831.746	10.875.125	15.101.147	20.969.382	29.117.986
9	5.828.281	8.093.123	11.238.072	15.605.135	21.669.216	30.089.772
10	6.022.794	8.363.224	11.613.133	16.125.942	22.392.407	31.093.991

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Egresos

Tabla 72. Egresos proyectados a 60 meses

	1	2	3	4	5	6
1	1.125.197	1.640.119	2.390.684	3.484.729	5.079.439	7.403.934
2	1.168.405	1.703.100	2.482.486	3.618.542	5.274.489	7.688.245
3	1.213.271	1.768.499	2.577.814	3.757.494	5.477.030	7.983.474
4	1.259.861	1.836.409	2.676.802	3.901.782	5.687.348	8.290.039
5	1.308.240	1.906.927	2.779.591	4.051.610	5.905.742	8.608.377
6	1.358.476	1.980.153	2.886.327	4.207.192	6.132.522	8.938.938
7	1.410.641	2.056.191	2.997.162	4.368.748	6.368.011	9.282.193
8	1.464.810	2.135.149	3.112.253	4.536.508	6.612.543	9.638.630
9	1.521.059	2.217.138	3.231.764	4.710.710	6.866.465	10.008.753
10	1.579.467	2.302.276	3.355.863	4.891.601	7.130.137	10.393.089

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Flujo neto

Tabla 73. Flujo neto obtenido de ingresos – egresos = flujo neto

	1	2	3	4	5	6
1	3.356.886	4.583.680	6.251.655	8.515.982	11.584.691	15.735.799
2	3.463.264	4.728.413	6.448.283	8.782.681	11.945.791	16.223.756
3	3.572.975	4.877.660	6.651.011	9.057.609	12.317.962	16.726.568
4	3.686.122	5.031.560	6.860.027	9.341.014	12.701.536	17.244.678
5	3.802.811	5.190.254	7.075.521	9.633.151	13.096.854	17.778.539
6	3.923.151	5.353.890	7.297.690	9.934.286	13.504.268	18.328.616
7	4.047.255	5.522.619	7.526.737	10.244.689	13.924.139	18.895.391

8	4.175.239	5.696.597	7.762.872	10.564.639	14.356.840	19.479.356
9	4.307.222	5.875.985	8.006.309	10.894.424	14.802.752	20.081.019
10	4.443.327	6.060.947	8.257.270	11.234.340	15.262.270	20.700.902

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Valor presente neto

Tabla 74. Valores presentes netos de los flujos netos

	1	2	3	4	5	6
1	3.306.269	3.878.212	4.543.890	5.317.202	6.213.675	7.250.509
2	3.359.609	3.940.345	4.616.134	5.401.037	6.310.744	7.362.625
3	3.413.773	4.003.427	4.689.469	5.486.118	6.409.233	7.476.351
4	3.468.774	4.067.471	4.763.908	5.572.462	6.509.161	7.591.708
5	3.524.622	4.132.492	4.839.466	5.660.087	6.610.546	7.708.715
6	3.581.331	4.198.503	4.916.160	5.749.008	6.713.406	7.827.394
7	3.638.912	4.265.517	4.994.005	5.839.244	6.817.762	7.947.764
8	3.697.378	4.333.548	5.073.015	5.930.811	6.923.630	8.069.846
9	3.756.741	4.402.611	5.153.208	6.023.726	7.031.031	8.193.660
10	3.817.015	4.472.720	5.234.598	6.118.009	7.139.985	8.319.228

Fuente: Elaboración propia, 2019.

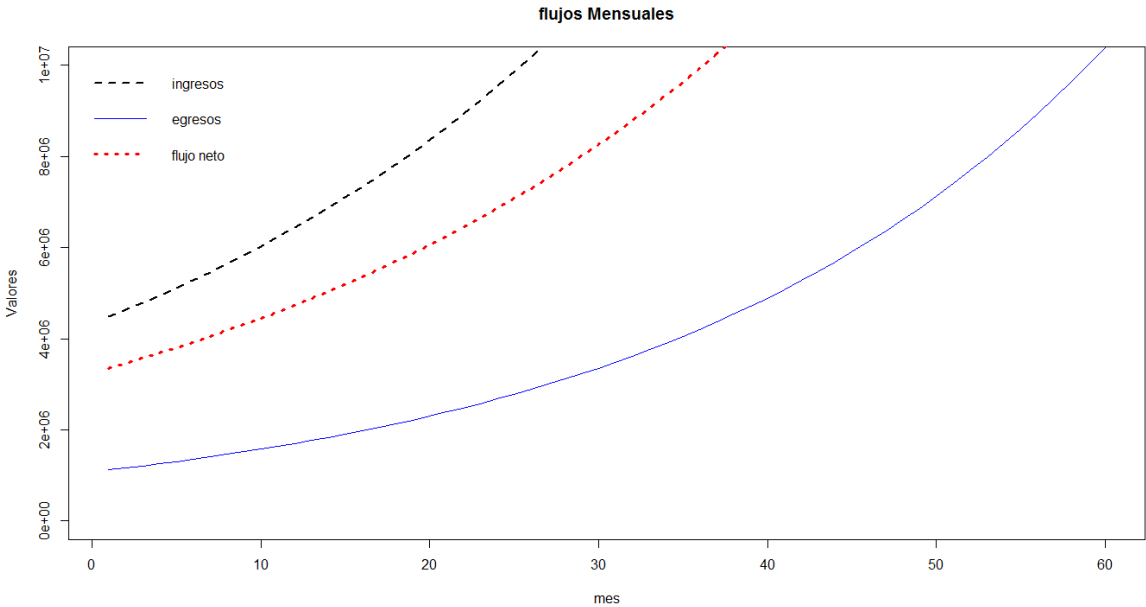
Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.

$$VPN = \sum_{i=1}^{60} Valor.presente.flujos = 326.379.799$$

De acuerdo a la sumatoria de los 60 periodos, el VPN el proyecto es viable, se puede observar el comportamiento de los valores en la siguiente figura donde los ingresos se

presentan en una línea interrumpida de color negro, los egresos con una línea constante azul y el flujo neto con una línea interrumpida roja:

Figura 22. Flujos mensuales



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se evidencia así que siempre se tiene un flujo mensual positivo a lo largo de todo el horizonte de tiempo proyectado

9.4 EVALUACIÓN DEL PROYECTO BAJO RIESGO

Para evaluar el proyecto bajo riesgo, es necesario tener en cuenta la aleatoriedad de las variables de entrada. En este caso, se utilizan las variables aleatorias de entrada para la simulación que se asumen que se distribuyen normalmente basados en el índice del precio del consumidor, los datos históricos de ventas, la tasa de crecimiento promedio, inflación y las proyecciones deseadas por la empresa. Siendo el primer número del paréntesis la media y el segundo la desviación estándar:

Los costos iniciales que se distribuyen:

~ N (1125197, 200000)

La tasa de crecimiento de las ventas que se distribuyen:

~ N (0.033374092, 0.050655527)

Tasa de crecimiento de los gastos que se distribuyen:

~ N (0.0384, 0.05)

Se sustenta así la normalidad de las distribuciones teniendo presentes los históricos de los costos, las ventas y los gastos de la propuesta. En estadística, el Test de Shapiro–Wilk se usa para contrastar la normalidad de un conjunto de datos. Se plantea como hipótesis nula que una muestra x_1, \dots, x_n proviene de una población normalmente distribuida. Fue publicado en 1965 por Samuel Shapiro y Martin Wilk.¹ Se considera uno de los test más potentes para el contraste de normalidad. Para efectuarla se calcula la media y la varianza muestral, S^2 , y se ordenan las observaciones de menor a mayor. A continuación, se calculan las diferencias entre: el primero y el último; el segundo y el penúltimo; el tercero y el antepenúltimo, etc. y se corrigen con unos coeficientes tabulados por Shapiro y Wilk.

Se tiene

H_0 : La distribución es normal

H_1 : La distribución no es normal,

o más formalmente aún:

$H_0: X \sim N(\mu, \sigma^2)$

$H_1: X \not\sim N(\mu, \sigma^2)$

#El valor P de la prueba es mayor al 5% en los tres casos, por lo tanto con 95% de confianza no se rechaza la hipótesis de que la muestra se aproxime a una distribución normal.

Se utiliza el método Montecarlo porque permite hacer simulaciones donde se aleatorizan las variables, en este caso los incrementos en ventas y los incrementos en costos. Se toman en cuenta estas variables como tipo aleatorio con el supuesto que tienen una distribución normal, simulando 1000 iteraciones. Donde permite conocer de la evolución de la propuesta en esos 1000 escenarios y se obtienen los ingresos los egresos y posteriormente los flujos netos.

El Histograma resultante de todos lo VPN simulados tiene estimación del promedio, la desviación estándar y un intervalo de estimación del 90%

Media = 322.038.264

Desviación estándar = 121.171.443

Intervalo de confianza para el VPN (x):

10% 145'775.253.02

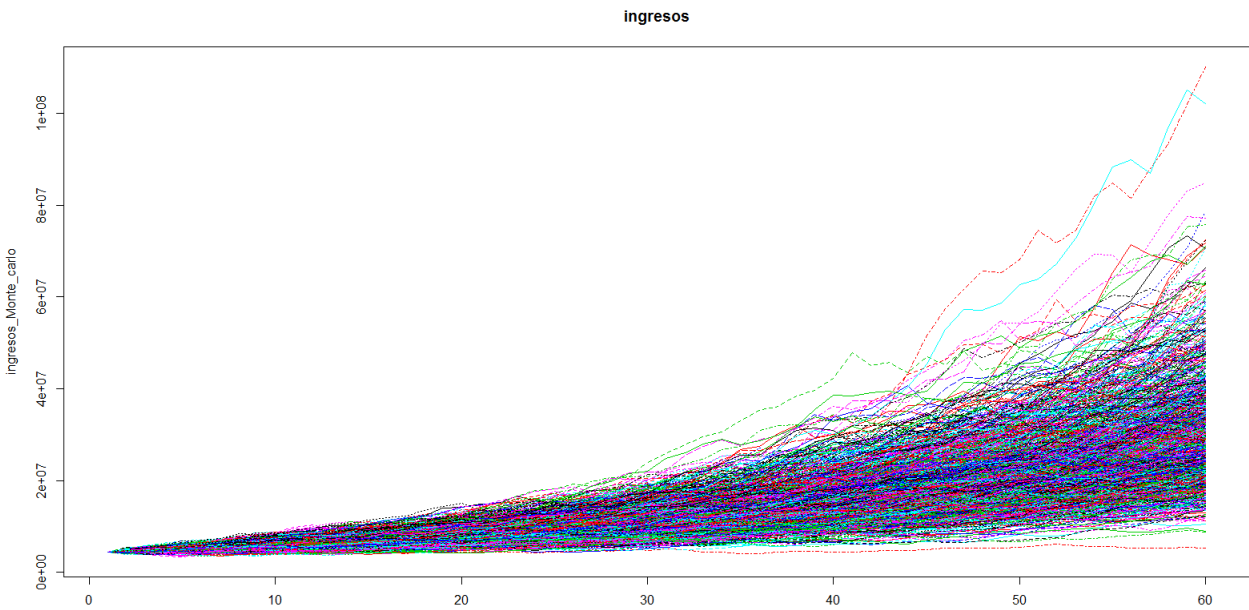
90% 555'002.768.32

9.5 EVALUACION DEL VPN

Para estimar la probabilidad de que el VPN sea un 100% superior a la inversión inicial se requiere contar el número de casos entre inversión inicial y el máximo valor obtenido. Con los VPN simulados, el resultado de este conteo, se divide por el número de casos totales que corresponde al número de iteraciones de la simulación.

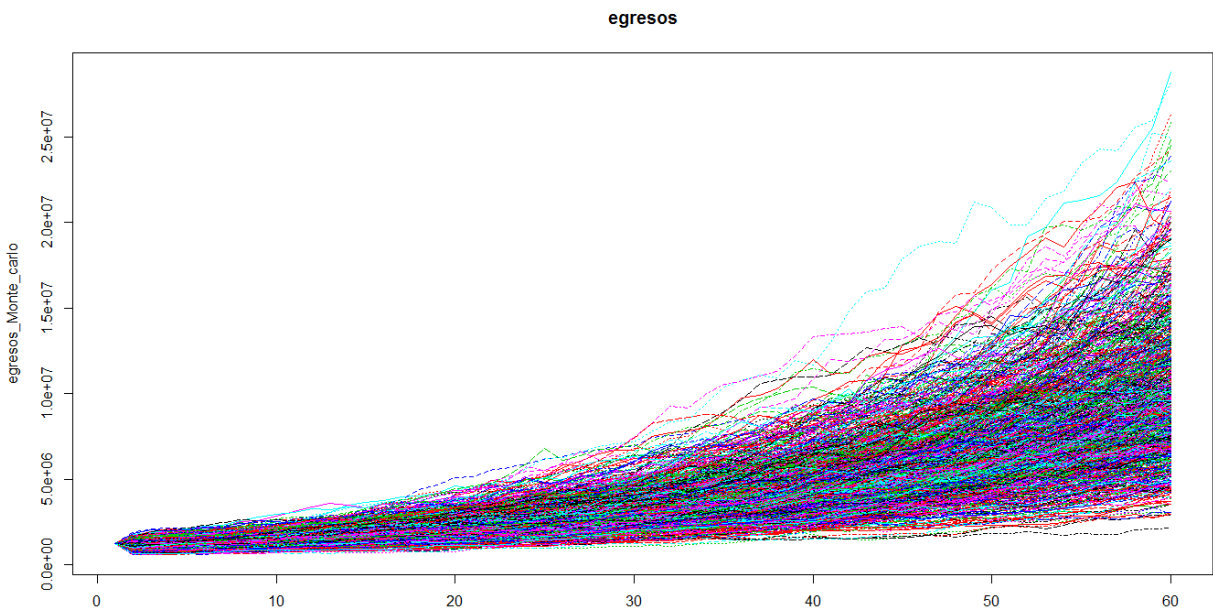
Se toma de los datos simulados del VPN que están entre Inversión inicial*(1+100%) y el máximo valor del VPN arrojando que la probabilidad de que el VPN este un 100% por encima de la inversión inicial es igual a 0.999 por tanto el proyecto es viable mediante el uso de la simulación Montecarlo. A continuación, se presentan visualmente los 1000 escenarios, donde cada línea es la evolucionn de los datos de interés en los 60 periodos simulados. Primero presentando la evolución de los ingresos esperados con la propuesta, posteriormente los egresos que serian los gastos que se incurren en la misma y finalmente los flujos netos de la proyección.

Figura 23. Ingresos Monte Carlo



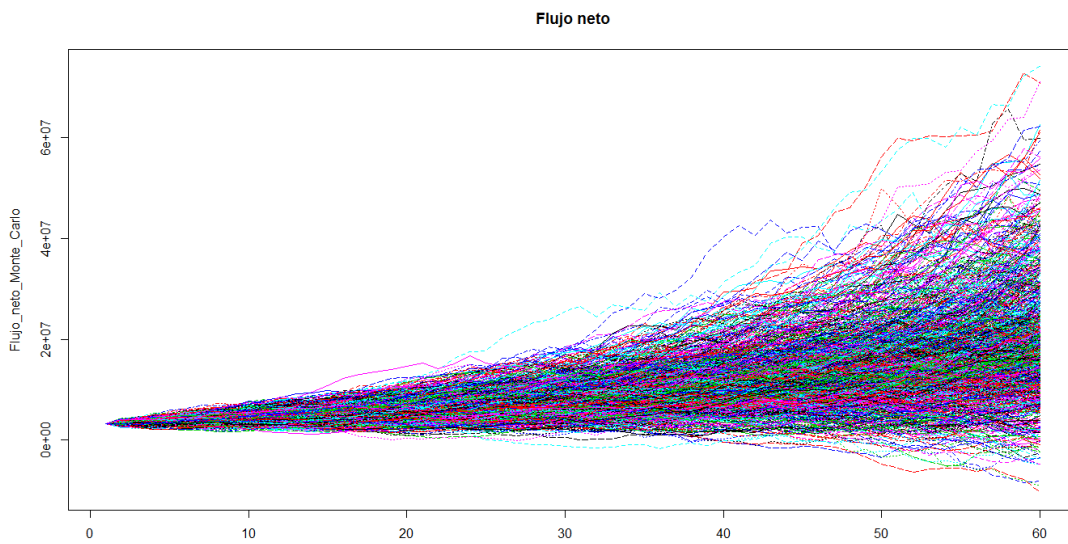
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Figura 24. Egresos Monte Carlo



Fuente: Elaboración propia, 2019.

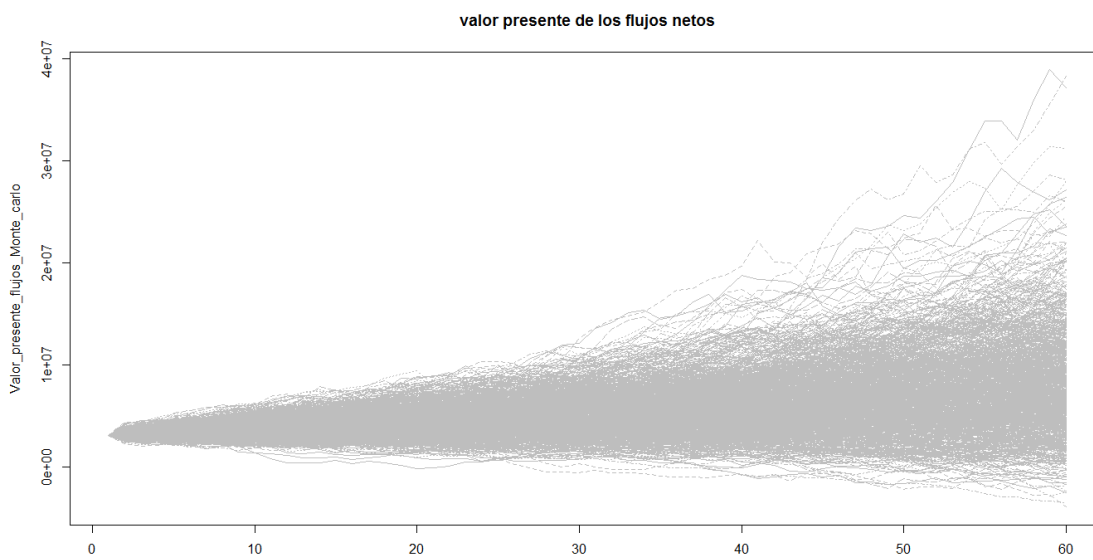
Figura 25. Flujos netos Monte Carlo



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, se presentan los 1000 escenarios definiendo así el VPN. siendo un procedimiento que permitió calcular el valor presente de los 60 de flujos de caja futuros, originados por la inversión por los planes definidos en la propuesta.

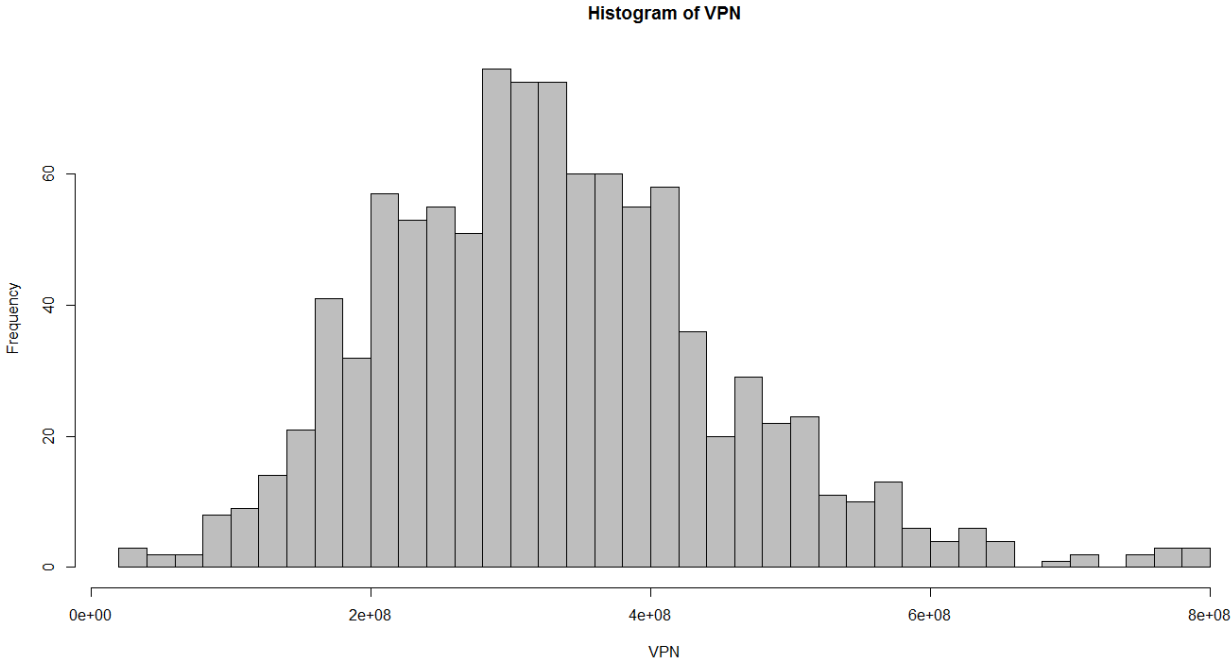
Figura 26. VPN de los flujos netos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, se presenta el histograma del VPN. Gráfico de la representación de distribuciones de frecuencias, en el que se emplean rectángulos dentro de unas coordenadas, en este caso siendo las frecuencias de los vpn. Esto da un intervalo de confianza que permite conocer que, simulando bajo el escenario de control planteado con los supuestos, históricos y distribuciones halladas se tiene la certeza que la probabilidad de que el VPN este un 100% por encima de la inversión inicial es igual a 0.999 por tanto el proyecto es viable.

Figura 27. Histograma del VPN



Fuente: Elaboración propia, 2019.

10 CONCLUSIONES

Los diagnósticos del macro y micro ambiente realizados por medio de las herramientas y métodos administrativos aplicados se obtuvo que la empresa de Seguros Llantotas en el diagnóstico interno, cuenta con algunas falencias en factores como capacitación al personal, ya que es un sector donde una correcta asesoría al cliente hace de el factor diferenciador en el mercado; por otro lado, en el área de publicidad del portafolio de servicios que oferta la organización debe focalizarse en diferentes métodos de acción que se pueden emplear para lograr crear una imagen en la población objetivo de la organización y así obtener una recordación de marca; igualmente en el área de incentivos al personal por medio de comisiones sobre venta realizada, que será como medio de motivación al trabajador. Como diagnóstico externo y sobre todo frente a la competencia, se determinó que la empresa se encuentra por debajo frente a sus competidores, debido a la poca reacción estratégica para lograr el éxito y la consolidación en el mercado con el motivo de que le permitan crecer y fortalecer en el sector asegurador en el Norte del Valle.

Para proponer una mejora estratégica en Seguros Llantotas se establecieron estrategias y acciones inmediatas de acuerdo a cada falencia encontrada en el análisis situacional. Cada área escogida para realizar la mejora se le determinaron acciones en las cuales la organización avanzará en sus procedimientos, en la efectividad del servicio, en el incremento de las ventas y sobre todo reflejado el crecimiento organizacional y la satisfacción en los clientes. Todo esto con el servicio diferenciado que ofertara Seguros Llantotas.

En la parte financiera, se evaluó la viabilidad de implementar una propuesta de mejora para el proceso de ventas de seguros, para esto se toman ciertas estadísticas basadas en los datos históricos previamente conocidos y se proyectan a 5 años los ingresos y los egresos, obteniendo así flujos netos mensuales a los cuales se le calculó el valor presente neto y así se evaluó la viabilidad es la propuesta a implementar. Posteriormente, se realizó una evaluación del proyecto bajo riesgo utilizando la simulación Montecarlo que permitió valorar 1000 escenarios haciendo uso de la propuesta donde se concluyó que la probabilidad de que el VPN del proyecto este un 100% por encima de la inversión inicial es igual a 0.999 o sea un 99,9%. los actores directos del posicionamiento que tendrá la compañía. Logrando un crecimiento económico debido a que en todos estos casos, la rentabilidad será mayor a la actual siendo estos los actores directos del posicionamiento que tendrá la compañía.

11 RECOMENDACIONES

Teniendo presente el alcance del proyecto y sus limitaciones, se exponen recomendaciones para futuras investigaciones en la empresa o en el campo de investigación:

- Implementar el orden de la base datos de todos los clientes actuales y potenciales, desglosados cada uno por mes, día y clase de póliza que actualmente tiene, ya que será fundamental en los tiempos acordes de avisos en las renovaciones de sus pólizas.
- Generar un cronograma de tareas, que le permita medir cada actividad con tiempo sobre los planes que se tienen previstos para la organización, donde se evidenciará la efectividad de cada acción empleada.
- Constatar reuniones mensuales con el equipo de trabajo que intervienen en la venta de Seguros Llantotas, con el fin de evaluar y tomar acciones sobre cada situación obtenida del mes.
- Concretar alianzas estratégicas con aseguradoras que le brinden un amplio portafolio de servicios, con excelentes coberturas en el mercado y sobre todo con altos porcentajes de comisión sobre la venta de cada póliza.

12 BIBLIOGRAFÍA

13 Bibliografía

- Actualicese. (14 de Diciembre de 2018). *Gran mayoría de colombianos invierten y tienen algún tipo de seguro de protección o aseguramiento*. Obtenido de <https://actualicese.com>: <https://actualicese.com/gran-mayoria-de-colombianos-invierten-y-tienen-algun-tipo-de-seguro-de-proteccion-o-aseguramiento/>
- ANDI & FENALCO. (JUNIO de 2019). *Informe del sector automotor junio 2019*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/>: <http://www.andi.com.co/Uploads/06.%20INFORME%20DEL%20SECTOR%20AUTOMOTOR%20A%20JUNIO%202019.pdf>
- ANDI & FENALCO. (MAYO de 2019). *Informe del sector automotor mayo 2019*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/>: <http://www.andi.com.co/Uploads/05.%20INFORME%20DEL%20SECTOR%20AUTOMOTOR%20A%20MAYO%202019%20.pdf>
- Azuero Zuñiga, F., Gonzales, A. C., & Gutiérrez, M. L. (2012). *Tendencias en la administración: gerencia y academia Vol II*. Bogota, Colombia: Universidad de los Andes.
- Banco de la Republica. (JUNIO de 2019). *Inflación total y meta*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es>: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>
- Banco de la Republica. (julio de 2019). *Tasa representativa del mercado*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/>: <http://www.banrep.gov.co/estadisticas/trm>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota: PEARSON EDUCACION.
- CAM. (12 de Agosto de 2019). *Zarzal*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/>: <https://es.wikipedia.org/wiki/Zarzal>
- Carvajal Rodriguez, L. (1998). *El metodo deductivo de investigación*. Cali: FAID. Obtenido de <https://www.lizardo-carvajal.com/>.
- Corporacion financiera colombiana. (31 de JULIO de 2019). *Proyecciones Economicas*. Obtenido de <https://www.corficolombiana.com/>: <https://www.corficolombiana.com/wps/portal/corficolombiana/web/inicio/analisis-mercados/investigaciones-economicas/proyecciones-economicas>

- DANE. (7 de DICIEMBRE de 2017). *Convivencia y seguridad ciudadana 2017*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2017/Bol_E_CSC_2017.pdf
- DANE. (2018). *Demografía y población*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (12 de ABRIL de 2018). *Fuerza laboral y educación*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2017.pdf
- DANE. (5 de JULIO de 2019). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- DANE. (5 de MAYO de 2019). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Davila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Deming, E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Massachusetts: Cambridge University Press.
- Dinerolingo. (25 de MAYO de 2017). *Las mejores aseguradoras de Colombia*. Obtenido de <https://dinerolingo.com/>: <https://dinerolingo.com/co/las-mejores-aseguradoras-de-colombia/>
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro: el decenio de los 90 y más allá*. Bogotá: Norma S.A.
- El Empleo. (9 de FEBRERO de 2018). *Pymes, la base del mercado laboral*. Obtenido de <https://www.empleo.com/co/>:
<https://www.empleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/pymes-la-base-del-mercado-laboral-5510>
- FASECOLDA. (MAYO de 2019). *Estadísticas del sector cifras mayo*. Obtenido de <https://fasecolda.com/>:
https://fasecolda.com/files/7915/6175/8901/Cifras_mayo_2019.pdf

- FASECOLDA. (2019). *Glosario*. Obtenido de <https://fasecolda.com/>:
<https://fasecolda.com/index.php/servicios/glosario/799/>
- FASECOLDA. (2019). *Normas basicas*. Obtenido de <https://fasecolda.com/>:
<https://fasecolda.com/index.php/fasecolda/actualidad-juridica/normas-basicas/>
- Fintech. (26 de JUNIO de 2019). *Insurtech: innovación tecnologica para la inclusión financiera en seguros*. Obtenido de <https://www.colombiafintech.co/>:
<https://www.colombiafintech.co/novedades/insurtech-innovacion-tecnologica-para-la-inclusion-financiera-en-seguros>
- Garcia Salinero, J. (2004). *Estudios descriptivos*. MADRID: NURE INVESTIGACIÓN.
- Gestiopolis. (09 de Septiembre de 2011). *Diccionario de administración estrategica*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/>:
<https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-estrategica/>
- Hill, C. W., & Gareth, J. R. (2005). *Administración estrategica: un enfoque integrado*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA*. Mexico D.F.: Ma Graw Hill.
- La Republica. (21 de JULIO de 2019). *Seguros*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/>: <https://www.larepublica.co/finanzas/moodys-alerta-de-que-el-5g-traera-los-cambios-tecnologicos-mas-radicales-al-seguro-2887381>
- LLANTOTAS. (2019). *www.llantotas.co*. Obtenido de LOGO: www.llantotas.co/
- MasAutónomo. (05 de Julio de 2019). *Cómo aplicar el circulo de Deming en tu empresa*. Obtenido de <https://masautonomo.com/>: <https://masautonomo.com/aplicar-circulo-deming-empresa>
- Moodys. (JULIO de 2019). *Alerta de red 5g*. Obtenido de <https://www.moodys.com/>
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- PNUD. (2019). *Colombia en breve*. Obtenido de <http://www.co.undp.org/>:
<http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/countryinfo.html>
- Policia Nacional. (JUNIO de 2019). *Estadistica delictiva*. Obtenido de <https://www.policia.gov.co/>: <https://www.policia.gov.co/grupo-informaci%C3%B3n-criminalidad/estadistica-delictiva>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Continental S. A.

- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico, D.F.: CECOSA.
- Psyma. (04 de Noviembre de 2015). *¿Como determinar el tamaño de una muestra?* Obtenido de <https://www.psyma.com/>:
<https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Pulgar, H., Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa (2a ed)*. Lima, Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Seguros . (2019). *QUIENES SOMOS*. Obtenido de <https://web.segurosfalabella.com/co/>:
<https://web.segurosfalabella.com/co/quienes-somos>
- Serna Gomez, H. (1997). *Gerencia Estrategica: Planeacion y Gestion*. Bogota D.C.: 3R Editores.
- SURA. (2019). *Glosario*. Obtenido de <https://www.segurossura.com.co/>:
<https://www.segurossura.com.co/paginas/glosario.aspx>
- TodaColombia. (21 de Febrero de 2019). *Departamento del Valle del Cauca*. Obtenido de <https://www.todacolombia.com/>:
<https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/index.html>
- (2017). *Transición a la escuela*. Enciclopedia sobre el desarrollo de la primera infancia.
- Valdevieso, C. E., Valdevieso, R., & Valdevieso, O. A. (2011). *Determinacion del tamaño muestral mediante el uso de arboles de decision*. La Paz: Universidad Privada Boliviana.
- Valdivia, G. (2008). *Enfoque descriptivo y experimental en epidemiologia*. Obtenido de <http://www.smschile.cl/>:
<http://www.smschile.cl/documentos/cursos2008/medicinainternaavanzada/EI%20internista%20en%20la%20practica%20clinica%20habitual%20problemas%20y%20soluciones%20el%20enfoque%20descriptivo.pdf>
- Web & Empresas. (19 de MARZO de 2019). *Proceso Administrativo (Etapas y Caracteristicas)*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/>:
<https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- WIKIPEDIA. (22 de Julio de 2019). *Metodo Delphi*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/>:
https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_Delphi

14 ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA APLICADA

13/12/2019 Encuesta de seguros

Encuesta de seguros

Con la finalidad de brindarle un mejor servicio, y que este sea acorde con sus necesidades, necesitamos conocer su opinión sobre asuntos relacionados con los seguros. Por favor permítanos saber su opinión y agradecemos su apreciado tiempo para responder las siguientes preguntas que se abordaran a continuación:

1. Actualmente nos encontramos ante una sociedad en la que las personas están permanentemente expuestas a diferentes riesgos y peligros, donde los seguros son los mecanismos fundamentales para mitigar pérdidas, sufrimientos y sobre todo causa de perjuicios; ¿Usted es consciente de la importancia de tomar un seguro que le garantice un bienestar para usted y toda su familia, cuando tenga que enfrentarse a situaciones imprevistas?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí
 No

2. ¿Cuál es su opinión sobre la adquisición de los seguros?

Selecciona todos los que correspondan.

Es un gasto innecesario
 Es seguridad y tranquilidad
 Es esencial para evitar pérdidas
 Sus precios son elevados
 Otro: _____

3. Teniendo en cuenta el SOAT ¿Actualmente posee una póliza de seguros?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí
 No

4. Si la respuesta anterior fue afirmativa, indique cuales de los seguro tiene actualmente:

Selecciona todos los que correspondan.

Vida
 Salud
 Todo riesgo
 Hogar
 SOAT
 Responsabilidad civil
 Otro: _____

https://docs.google.com/forms/d/1gi7HUWheyAuHrQ5MC3Yy8JlrsbPp5_Ndx7jmGHPe1E/edit 1/5

5. Del 1 al 5, teniendo en cuenta que 1 es la menor calificación y 5 la calificación más alta:
Selecciona todos los que correspondan.

	1	2	3	4	5
¿Qué tan importante considera tener una póliza de seguro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

6. Marque cada una de las siguientes opciones, teniendo en cuenta que 1 es la menor calificación y 5 la calificación más alta: ¿Cuales de los siguientes seguros le interesaría?
Selecciona todos los que correspondan.

	1	2	3	4	5
Vida y personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Todo riesgo automóvil o motocicleta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todo riesgo PYME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOAT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad civil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Para la adquisición de la póliza, ¿Con quién consulta la decisión de compra?
Selecciona todos los que correspondan.

Familia

Amigos

Pareja

Con nadie, la decisión la tomo yo

Otro: _____

8. Dentro de su proyecto de vida, ¿cuáles de los siguientes propósitos considera prioritarios en conseguir?

Valore de 1 a 5, donde 1 es poco prioritario y 5 es muy prioritario
Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finca	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. De acuerdo a los propósitos señalados en la anterior pregunta, ¿Usted accedería a una póliza de seguro para cada propósito señalado?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Tal vez

10. De los siguientes valores agregados, ¿Cual le gustaría recibir por la compra del seguro?

Selecciona todos los que correspondan.

- Bono de gasolina
- Descuento en productos y servicios del centro de servicios llantotas
- Gorra, llavero, termos, entre otros
- Otro: _____

11. ¿Cuál cree que sería el factor que predomina la compra de una póliza de seguro con una aseguradora determinada?

Selecciona todos los que correspondan.

- Precio
- Cobertura
- Prestigio de aseguradora
- Respaldo
- Otro: _____

12. ¿Qué factores cree usted que pueden ser determinantes para acceder a la póliza con Seguros Llantotas?

Selecciona todos los que correspondan.

- Incentivos
- Asesoría
- Promoción
- Acompañamiento
- Cercanía
- Otro: _____

13. ¿Cuál cree que es el mejor método publicitario para que toda la comunidad tenga conocimiento del amplio portafolio de servicios que oferta Seguros Llantotas?

Selecciona todos los que correspondan.

- Redes sociales
- Avisos y pasacalles
- Perifoneo
- Volante
- Radio
- Otro: _____

14. Si llegase a necesitar una póliza, ¿Accedería a tomar la póliza con Seguros Llantotas?

Selecciona todos los que correspondan.

- Si
- No
- Tal vez

15. ¿Recomendaría a familiares, amigos y conocidos del amplio portafolio de seguros que oferta la empresa Seguros Liantotas?

Selecciona todos los que correspondan.

- Si
 No
 Tal vez

16. En caso de que la venta sea exitosa con el cliente referido o recomendado, ¿Le gustaría recibir algún incentivo a cambio?

Selecciona todos los que correspondan.

- Si
 No
 Tal vez

17. Genero

Selecciona todos los que correspondan.

- Femenino
 Masculino

18. Edad

Por favor seleccione el rango de edad
Selecciona todos los que correspondan.

- Entre 18 y 25 años
 Entre 26 y 45 años
 Entre 46 y 59 años
 Mas de 60 años

19. Estrato

Por favor seleccione el estrato de vivienda donde vive actualmente
Selecciona todos los que correspondan.

- Entre 1 y 2
 Entre 3 y 4
 Entre 5 y 6

20. Ingresos mensuales

Por favor seleccione el rango de nivel salarial que recibe mensualmente
Selecciona todos los que correspondan.

- Menos de 1 SMMLV
 Entre 1 y 2 SMMLV
 Mas de 2 SMMLV

21. Estado civil

Por favor seleccione el estado civil que se encuentra actualmente
Selecciona todos los que correspondan.

- Soltero/a
- Casado/a
- Union libre
- Divorciado/a
- Viudo/a

22. Personas a cargo

Por favor seleccione las personas que depende de usted
Selecciona todos los que correspondan.

- Ningun@
- Hijo/a
- Padres
- Esposa o pareja
- Otros familiares

23. Cantidad de personas a cargo

Por favor seleccione la cantidad de personas que se encuentran a su cargo
Selecciona todos los que correspondan.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- Mas de 4