

Planeación Estratégica Coomeva Corredores de Seguros

Alexandra Domínguez Gaviria

Duvan Jiménez Santacruz

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración con énfasis en Gestión Estratégica.**

Director del trabajo de Grado:

Ana Cristina González León

Yeny esperanza Rodríguez ramos

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santiago de Cali, Noviembre de 2016

TABLA DE CONTENIDO

<i>INTRODUCCIÓN</i>	7
<i>1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO</i>	8
1.1. LA PROPUESTA DE VALOR.....	8
1.2. LA GENERACIÓN DE INGRESOS.....	11
1.3. LA LÓGICA ECONÓMICA	13
<i>2. ANÁLISIS EXTERNO</i>	18
2.1. ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO	18
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA Y CORREDORES DE SEGUROS	24
2.2.1. La amenaza de nuevos competidores	25
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	26
2.2.3. La amenaza de productos y servicios sustitutos.....	27
2.2.4. Poder de negociación de los clientes	28
2.2.5. Rivalidad de la competencia actual	30
2.2.6. Conclusiones del análisis externo.....	35

3.	<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	37
3.1.	<i>ANÁLISIS FINANCIERO</i>	37
3.2.	<i>ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR:</i>	44
3.3.	<i>ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES</i>	48
3.4.	<i>CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO</i>	50
4.	<i>ANÁLISIS COMPETITIVO</i>	51
4.1.	<i>CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO</i>	53
	<i>TABLERO DE CONTROL</i>	62
	<i>PROYECCIONES FINANCIERAS</i>	68
4.2.	<i>Proyección Estado Integral de Resultados</i>	69
4.3.	<i>Resumen Proyección Situación Financiera.</i>	73
4.4.	<i>Evaluación Financiera - Flujo de caja libre</i>	73
5.	<i>CONCLUSIONES</i>	74
6.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	76
	<i>ANEXOS</i>	78

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Modelo de generación de Ingresos en Coomeva Corredores de Seguros.....	11
Gráfico 2 Evolución del número de corredores 2005 - 2013.....	25
Gráfico 3 Participación del Sector de corretaje vigilado 2006-2015.....	28
Gráfico 4 Primas vida per cápita Vs ingreso per cápita en 2020 / Evolución de ingresos per cápita 2008-2012	29
Gráfico 5 Clasificación Corredores según su tamaño. Ingresos 2015	31
Gráfico 6 Evolución Primas Emitidas.....	32
Gráfico 7 Crecimiento 2011 – 2012 de las primas totales de distintas geografías	33
Gráfico 8 Retorno Sobre Patrimonio (ROE) y Rentabilidad Sobre Activos (ROA) - corredores de seguros -	34
Gráfico 9 Indicadores de Eficiencia – Relaciones de gastos sobre ingresos	39
Gráfico 10 Indicadores de Rentabilidad - márgenes.....	40
Gráfico 11 Indicadores de Rentabilidad sobre activos y patrimonio	41
Gráfico 12 Cadena de Valor Coomeva Corredores de Seguros.....	46
Gráfico 13 Análisis de recursos y capacidades.....	49

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1 Comparativo de Ingresos de Corredores Grandes y Medianos al cierre de diciembre de 2.015.....	37
Cuadro 2 Comparativo de ganancias o pérdidas de Corredores Grandes y Medianos al cierre de diciembre de 2.015.....	38
Cuadro 3 Análisis DOFA.....	54

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de comisiones y retornos en las principales pólizas vs mercado.....	13
Tabla 2 Estado de Resultados Consolidado a diciembre 31 de 2.015 de Coomeva Corredores de Seguros.....	14
Tabla 3 Análisis Pestal	19
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos	35
Tabla 5 Indicadores de Liquidez.....	42
Tabla 6 Indicador de Endeudamiento	43
Tabla 7 Análisis de recursos y capacidades	48

Tabla 8 Matriz EFI.....	50
Tabla 9 Matriz de Evaluación de perfil competitivo	52
Tabla 10 Tablero de Control- Objetivo 1.....	63
Tabla 11 Tablero de Control – Objetivo 2	64
Tabla 12 Tablero de Control – Objetivo 3	65
Tabla 13 Tablero de Control – Objetivo 4.....	66
Tabla 14 Tablero de Control – Objetivo 5	66
Tabla 15 Tablero de Control – Objetivo6.....	67
Tabla 16 Proyecciones del Estado de Resultados	70
Tabla 17 Grupo de Cooperativas/Fondos	71
Tabla 18 Planeación detallada del volumen de las primas por producto y año	72
Tabla 19 Resumen Proyección Situación Financiera.....	73
Tabla 20 Evaluación	73

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1 Grupo de Actividades claves.....	78
--	----

INTRODUCCIÓN

Cooameva Corredores de Seguros S.A es una empresa privada que hace parte del Grupo empresarial Cooperativo Coomeva, nació en el año 2.011 y hoy cuenta con 72 empleados. Al cierre del año 2.015 facturó \$10.292 Millones en comisiones y generó utilidades por \$2.120 Millones. Coomeva Corredores también es el articulador de la operación de seguros del Grupo Empresarial que factura \$127.000 Millones en primas y que generó ingresos para las empresas del grupo, incluidas sus comisiones, por un total de \$55.000 Millones.

La Junta Directiva le solicitó a la Gerencia del Corredor en marzo de 2016 la construcción de un plan estratégico que contribuya al crecimiento financiero de la organización, aprovechando las oportunidades de crecimiento que actualmente ofrece el mercado de seguros en Colombia.

La Gerencia actualmente ha visualizado como estrategias de crecimiento los siguientes puntos:

- a. Penetrar más ampliamente el mercado natural del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, entendido como los asociados, sus familias y los usuarios de las empresas.
- b. Ampliar su mercado, generando una propuesta de valor para el Sector Cooperativo y aprovechar las alianzas estratégicas con proveedores del Grupo Empresarial, penetrándolos con una oferta de seguros

Dado lo anterior, este trabajo se concentrará en proponer un plan estratégico que a partir de un análisis interno y externo nos permita identificar y desarrollar las acciones para que la empresa fortalezca sus capacidades y competencias, así como su oferta de valor. El fin de estas acciones será hacer que la empresa sea competitiva internamente, en su mercado natural y en el mercado externo. Lo anterior teniendo en cuenta que uno de sus grandes retos es poder entrar a competir en el Sector de Fondos y Cooperativas. A continuación se efectuará un análisis de negocio seguido de un análisis interno y externo con el cual construiremos la matriz DOFA. Esta matriz nos permitirá identificar acciones estratégicas y sus planes de acción para el logro del objetivo trazado en el párrafo anterior.

1. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Para el planteamiento del modelo de negocio de Coomeva Corredores de Seguros se usa la metodología de Magretta (2002). Tomando este modelo como base se plantea la propuesta de valor para los clientes, la generación de ingresos y la lógica económica.

1.1. LA PROPUESTA DE VALOR

La empresa ofrece un **amplio portafolio de seguros de Vida y de seguros Generales**, entre ellos algunos seguros innovadores únicos en el mercado tales como la cobertura de pérdidas parciales en autos. **La cobertura es inmediata al momento de la venta** dada la expedición delegada otorgada por las compañías de seguros. Los productos tienen una **alta**

integralidad lo cual genera un gran respaldo al momento de presentarse el siniestro. Los productos **se consiguen en todas las oficinas de Coomeva** a través de **asesoría personalizada** y su **forma de pago** es a través del estado de cuenta del asociado, el cual **se difiere sin costo** y en caso de requerirse **otorga una financiación de dos meses cuando el asociado no puede pagar.**

Los productos ofrecidos en su gran mayoría son genéricos y a pesar de ser más completos, pues poseen mayores coberturas que otros productos del mercado, debido a lo poco especializada de la asesoría, generan que la valoración de parte del cliente sea baja, por lo que en su gran mayoría la decisión de compra está altamente influenciada por el precio.

Cuando un asociado nos compra un seguro recibe de manera inmediata la póliza y puede pagarla en efectivo o cargarla a su estado de cuenta diferido a 12 meses, sin ningún tipo de recargo. No obstante no hay variedad de productos, por lo tanto compran el único producto ofrecido mientras que en un corredor externo pueden encontrar varias opciones de producto para elegir.

En resumen, la empresa no cuenta con las capacidades para desarrollar y poner en operación con agilidad los nuevos productos, que demandan los grupos de asociados que pertenecen a las Cooperativas y Fondos de Empleados donde queremos llegar.

La empresa atiende a los asociados a la Cooperativa los cuales se encuentran claramente segmentados de acuerdo con variables sociodemográficas, así:

Por género el 57% son mujeres y el 43% son hombres.

Por edad entre 18 y 28 años tenemos el 13% de los asociados, entre 29 y 65 años se encuentra el 85% y el 2% son mayores a 66 años.

Por estado civil el 41% son casados, 41% son solteros, 11% unión libre y el 7% restante son separados, divorciados y viudos.

Por nivel socioeconómico en los estratos 3 al 5 se encuentra el 83%, en los estratos 1 y 2 el 11% y en estrato 6 el 6%

Por nivel educativo son profesionales el 70%, con postgrado 13%, técnico 7%, y tecnológico y bachiller el 10%.

Por ingresos entre 0 y 2 MM esta el 36%, entre 2 y 6 MM esta el 50% de los asociados, , entre 6 y 10MM el 9% y >10MM el 5%.

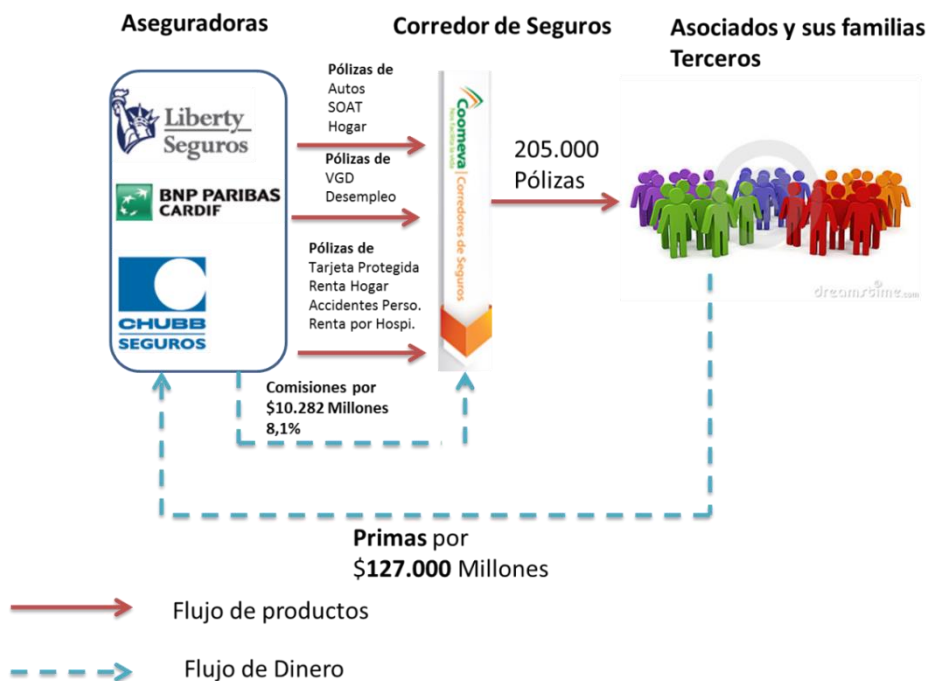
De la totalidad de los asociados a la Cooperativa 147.665 tienen al menos un seguro. Los principales seguros que se comercializan son Autos, Hogar, Responsabilidad Civil Médica, Tarjeta protegida, Desempleo, SOAT y Pyme. Las necesidades atendidas están directamente relacionadas con la protección del patrimonio a través de la cesión de riesgos.

Adicionalmente la empresa atiende a algunos terceros de las empresas del Grupo y aunque cuenta con el acceso a las bases de datos que le permiten hacer un trabajo de minería de datos para identificar sus necesidades en protección en seguros, las mismas son atendidas con una estrategia de producto genérica.

1.2. LA GENERACIÓN DE INGRESOS

En el gráfico 1 se muestra como Coomeva Corredores de Seguros genera ingresos y cómo es la interacción entre las aseguradoras, el corredor y los asociados.

Gráfico 1 Modelo de generación de Ingresos en Coomeva Corredores de Seguros



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se muestra en el gráfico anterior, durante el año 2015 las compañías de seguros y asistencias entregaron pólizas de autos, SOAT, hogar, responsabilidad civil médica, pyme y otras con las cuales el corredor efectuó la gestión comercial para renovar y colocar 205.000 pólizas en los clientes.

A su vez estos asociados y sus familias pagaron \$127.000 millones en primas, los cuales una vez son recaudados por las compañías generaron que las mismas pagaran al

corredor unas comisiones equivalentes al 8,1% del total de las primas recaudadas por un monto de \$10.282 Millones.

El porcentaje promedio de comisiones recibido por Coomeva Corredores de Seguros está en consonancia con el mercado asegurador donde “la participación de las comisiones frente al total de las primas emitidas pasó del 8,8% en 2014 al 8,44% en 2015”(Acoass,2.015,p.12).

Dentro del plan estratégico del Grupo Coomeva aún no se vislumbra con claridad la opción de la creación de una compañía de seguros de vida o de seguros generales, esto teniendo en cuenta que:

- a. La prestación de protecciones en vida la viene haciendo el grupo Coomeva a través de los Fondos Mutuales, los cuales para todos los efectos se asimilan a una aseguradora cautiva.
- b. Además de las comisiones del 8,1% que se gana Coomeva Corredores de Seguros las empresas del Grupo Coomeva que participan en el negocio de seguros se ganan un porcentaje de retorno y al analizar los ingresos agregados (comisiones + retornos) el grupo Coomeva dado su poder de negociación ha logrado tener ingresos por la operación seguros por encima de los ingresos del mercado. Las cifras se detallan en la Tabla 1, así:

Tabla 1 Comparación de comisiones y retornos en las principales pólizas vs mercado

POLIZAS MAS IMPORTANTES	% Comisión Coomeva	% Comisión Mercado
Autos	18,80%	11%
Hogar	35,30%	17%
SOAT	13,5%	11%
RC Médica	29,30%	12%
VGD	65,50%	15%

Fuente: Fasecolda (informe sostenibilidad Industrial del Seguro – Coomeva)

Lo anterior hace que no sea atractivo para el Grupo Coomeva pensar en constituir una aseguradora y por lo tanto ha puesto su empeño en fortalecer las competencias de su Corredor.

1.3. LA LÓGICA ECONÓMICA

En la Tabla 2 se observa un análisis vertical del estado de resultados al cierre del año 2.015 donde se detallan las cuentas que tienen la mayor representatividad al relacionar el gasto de las mismas con los ingresos.

Tabla 2 Estado de Resultados Consolidado a diciembre 31 de 2.015 de Coomeva Corredores de Seguros.

	REAL ACUM dic-15	Participación en los ingresos
Concepto	\$ Mill	%
Ingresos Operacionales	\$11.081	
Ingresos Comisiones	\$10.695	
Rendimientos Financieros	\$156	
Otros Ingresos	\$231	
Gastos Operacionales	\$7.738	71%
Gastos Personal	\$3.698	34%
Gastos Generales	\$3.503	32%
Junta Directiva	\$68	0,6%
Revisoria Fiscal Y Auditoria Interna	\$100	0,9%
Honorarios Generales	\$121	1,1%
Industria Y Comercio	\$127	1,2%
Iva Descontable	\$94	0,9%
Otros impuestos	\$61	0,6%
Seguros propios	\$49	0,4%
Locales Y Oficinas	\$162	1,5%
Otros Software	\$281	2,6%
Servicios Temporales	\$489	4,5%
Propaganda y Promociones	\$274	2,5%
Prospeccion de Clientes	\$392	3,6%
Procesamiento Alterno De Datos	\$69	0,6%
Servicios Uti	\$249	2,3%
Servicios Csa - Contabilidad	\$32	0,3%
servicios Csa - Gestión Documental	\$63	0,6%
Demas Servicios CSA	\$158	1,4%
Comisiones de Ventas	\$311	2,8%
Gastos de Viaje	\$86	0,8%
Otros	\$317	2,9%
Gastos no desembolsables	\$537	5%
Utilidad Operacional	\$3.344	31%
Utilidad Antes de Impuestos	\$3.410	31%
Impuesto de renta	\$1.290	12%
Utilidad Neta	\$2.120	19,4%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el siguiente análisis con base en la tabla anterior:

- a. El rubro de gastos de personal representa el 34% de los ingresos totales de la empresa, esto teniendo en cuenta que el servicio de corretaje requiere personal técnico altamente capacitado y esta es una de las fortalezas de la empresa.
- b. El rubro de gastos generales representa el 32% de los ingresos totales de la empresa.

Entre las cuentas que tienen una alta participación están las cuentas relacionadas con desarrollo de tecnología (servicios UTI, otros software y los gastos desembolsables) que suman el **9,9%**, esto teniendo en cuenta que la tecnología es un factor clave y diferenciador en la prestación del servicio.

Las cuentas de propaganda y promociones, prospección de clientes y comisiones de ventas donde se registran los gastos de mercadeo, administración de las bases de datos y comercialización representan otro porcentaje importante correspondiente al **8,9%**.

- c. El otro rubro que tiene representatividad es el impuesto de renta que asciende al **12%** de los ingresos.

Lo anterior explica la lógica de la empresa dado que es un negocio altamente demandante en mano de obra calificada, tecnología y mercadeo y comercialización generando un margen neto del 19,4% el cual esta incluso por encima de la rentabilidad esperada de sus accionistas la cual asciende al 14,36%.

Cuando se analiza el modelo de negocio del corredor de Coomeva se observa lo siguiente:

1. Que el corredor de seguros es un negocio con un alto margen neto, comparado con el mercado de intermediarios de seguros donde el margen neto del sector es del 11% al cierre de diciembre de 2.015 como se muestra en el grafico 9 (indicadores de rentabilidad del sector).
2. Que es un negocio con condiciones de mercado privilegiadas frente a los demás corredores del mercado dado que se encuentra inmerso en el Grupo Coomeva lo que le asegura la base de datos de clientes para operar.

No obstante son estos mismos privilegios los que están escondiendo la falta de desarrollo de unas capacidades que son necesarias para competir en un mercado que tiene cada vez más actores. Entre los nuevos actores se encuentran los distribuidores de contratos de seguros (Bancaseguros, Agencias de viajes y grandes superficies) que vienen ganando cada vez mayor participación.

Como consecuencia de lo anterior y como lo manifiesta Daniela Bermudez en el informe el rol del intermediario de seguros publicado por Fasecolda en enero de 2.013, los intermediarios han tenido que ampliar su rango de acción para dejar de ser un simple colocador de pólizas, convirtiéndose en un prestador de servicios integrales para consumidores y compañías aseguradoras.

Dado lo anterior el Corredor para competir debe desarrollar otras capacidades que tal como lo manifiesta Bermudez, 2.013 deben estar relacionadas con:

- a. Acompañamiento en el proceso de reclamación y pago de la indemnización, el pago de primas, servicios actuariales, evaluación de calidad y servicio, investigación y desarrollo de nuevos productos, entre otros.
- b. Evaluación de mercados con el fin de conocer continuamente quienes son los mejores participantes del mercado. El corredor es quien tiene conocimiento de la capacidad técnica y financiera de la aseguradora, la oportunidad y seriedad en la atención de los siniestros y la calidad de los productos que ofrece.
- c. Investigación y desarrollo de nuevos productos de seguros, teniendo la capacidad de ser ágil en la generación de productos que puedan entrar en operación tan rápido como se detecte la necesidad en el mercado a incursionar. Esta competencia le permitiría a la empresa tener un portafolio de productos amplio y adaptado a las necesidades de los públicos de interés, entre ellos los Fondos y Cooperativas.

Las anteriores capacidades se desarrollan de la mano de la implementación de tecnología que permita automatizar estos procesos y son las anteriores oportunidades de mejoras que nos ocuparán durante el desarrollo de este plan para la empresa.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Con el propósito de conocer el entorno externo en el que se encuentra operando la empresa Corredores de Seguros, a continuación se prepara un análisis macro económico y de la industria, el cual permite comprender comportamientos del sector, oportunidades, amenazas y características propias que influyen dentro del negocio de intermediación asegurador.

2.1. ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO

Para el análisis del macro-entorno se utilizó la herramienta PESTAL con el fin de identificar aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que, sin ser de manejo de la empresa, pudieran impactar a Coomeva Corredores de Seguros. Los resultados son los que se muestran en el Tabla 3:

Tabla 3 Análisis Pestal

	FACTOR	IMPACTO
POLÍTICO	El proceso de paz	Crecimiento del producto interno bruto del País y del ingreso PerCápita que se correlaciona con una mayor compra de seguros
ECONÓMICO	Incremento en la tasa interbancaria por parte del Banco de la republica	Baja la demanda de consumo y por lo tanto de compra de seguros
	Llegada de nuevos competidores en el sector seguros al mercado	Genera mayor competencia en el mercado de Corretaje
	Desarrollo de las vías 4G	Crecimiento del mercado de seguros debido a las pólizas de estabilidad de obra y cumplimiento que demandan las obras
	Estabilidad de la Política macroeconómica del País	Crecimiento del producto interno bruto del País y del ingreso PerCápita que se correlaciona con una mayor compra de seguros
	Proyecto de Reforma pensional	Oportunidad para la reactivación del mercado de renta vitalicias y para que las aseguradoras incursionen en el seguro de longevidad
SOCIAL	Bajo nivel de compra de seguros en Colombia	Bajo impacto en la canasta familiar de los colombianos
TECNOLÓGICO	Desarrollo de la inteligencia de negocios para análisis de información	Permite segmentar y generar modelo predictivos y prospectivos de compra y cancelación generando mayor efectividad en la venta
	Automatización de los sistemas de seguimiento a las fuerzas de ventas	Genera mayores niveles de productividad de las fuerzas de ventas
	Auge de canales de venta electrónicos como apps móviles y portales web	Facilita procesos de cotización y compra
AMBIENTAL	No aplica	No aplica
LEGAL	Decreto 034 del 14 de enero 2.015 sobre prestación de servicios financieros a través de corresponsales	Permite expandir las opciones de canales de comercialización
	Falta de regulación para los agentes de seguros	Generan mayor competencia en los servicios de intermediación sin regulación del ente de control.

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 3, se identifican factores que pueden ser amenazas u oportunidades para Coomeva Corredores de Seguros así:

- **Factores Políticos**
- Dentro de este aspecto encontramos el proceso de paz el cual se espera aporte al desarrollo económico del país debido a la mejora en la calificación de riesgo país que traería a su vez una mayor inversión extranjera y por ende mayores posibilidades de crecimiento económico. **Factores Económicos**

Dentro de este aspecto identificamos cinco factores. El primero es el incremento en la tasa interbancaria del Banco de la República cuyo objetivo es frenar el crecimiento de la inflación afectando la capacidad de compra de los colombianos. El segundo es la llegada de nuevos competidores al sector asegurador trayendo consigo competencia la cual es positiva en la medida en que ayuden a crecer el mercado y no vengán a competir por el mercado ya existente. El tercero es el desarrollo de las vías 4G que trae grandes contrataciones las cuales requieren seguros que respalden su ejecución. El cuarto aspecto es la estabilidad de la política macroeconómica del país la cual genera confianza en los inversionistas apoyando el crecimiento económico. El quinto aspecto está relacionado con el proyecto de reforma pensional el cual según Santiago Montenegro (El País, 2015), manifestó permitiría que se reactive el mercado de rentas vitalicias de las compañías aseguradoras. En el mismo artículo Guillermo Arthur, presidente de la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones, -FIAP- planteó como mecanismo para mejorar las pensiones, al seguro de longevidad.

Dado lo anterior se observa que se abren opciones de desarrollo de productos desde el mercado asegurador que ayuden a cerrar las brechas pensionales de los colombianos. .

- **Factores Sociales:**

El factor social identificado tiene que ver con la baja conciencia de asegurabilidad en Colombia. Según Carlos Arturo García (El Tiempo, 2015) manifiesta que los colombianos figuran entre los que menos invierten en seguros en Latinoamérica.

- **Factores Tecnológicos:**

En estos factores se identificaron tres que están impactando el negocio de los seguros:

El primero es el desarrollo de inteligencia de negocios para el análisis de la información, que ha permitido el conocimiento de los clientes analizando su información y con ello ha traído la implementación de modelos de venta y fuga mucho más asertivos.

El segundo es la automatización de los sistemas de seguimiento a las fuerzas de ventas que trae consigo un mayor control a las mismas y por ende el mejoramiento de sus niveles de productividad.

El tercero es el auge de los canales electrónicos, los cuales pueden ser usados tanto para cotizar como para vender, permitiendo una interrelación más rápida, más ágil y más económica con los clientes actuales y los prospectos.

- **Factores Ambientales:**

No identificamos factores ambientales que puedan impactar el negocio de manera directa.

- **Factores Legales:**

En estos factores se identificó como primero el decreto 034 del 14 de enero del 2015, que abre las posibilidades de comercialización de seguros a través de corresponsales no bancarios, generando opciones de venta cruzada en fuerzas comerciales o de atención al cliente que no son exclusivas de seguros.

El segundo factor legal es la falta de regulación por parte de la Superintendencia Financiera para los agentes de seguros. Lo anterior ha generado que los Corredores pierdan participación en el mercado la cual se encuentra alrededor del 28,9% frente al 71,1% de las agencias y agentes de seguros.

Efectuados los análisis de estos factores se pueden identificar las siguientes amenazas y oportunidades así:

Amenazas:

Se identificaron las amenazas que se describen a continuación:

La principal amenaza que viene de los factores legales, es la falta de regulación para las agencias y agentes de seguros que siguen ganando participación en el mercado.

Otra amenaza viene de los factores económicos donde la alta inflación disminuye el consumo y por ende la necesidad de crédito, impactando la colocación de seguros que van amarrados a los mismos. .

También de los factores económicos se identifica como amenaza la llegada de más corredores de seguros al país, la cual traerá una mayor competencia en el mercado de seguros, por lo tanto es necesario innovar creando más mercado.

Finalmente de los factores sociales la otra amenaza es el bajo nivel de compra de seguros, que se refleja en su baja participación en la canasta familiar de los colombianos.

Oportunidades:

Se identificaron las oportunidades que se describen a continuación:

La firma del proceso de paz y la inversión en el programa de vías de 4G traerá según el artículo del 12 de junio de 2.014 “paz y vías duplicarían el ingreso per cápita en 10 años” Adicionalmente la contratación de seguros necesarios para respaldar los consorcios de las vías 4G ha generado un alto movimiento en sector asegurador según lo manifiesta el tiempo en su artículo del 16 de junio del 2.015.

Un factor económico que trae grandes oportunidades de crecimiento es la reforma pensional por el crecimiento del mercado de rentas vitalicias y los seguros de longevidad..

La llegada de tecnología para la inteligencia de negocios servirá de base para la implementación de estrategias de análisis de las bases de datos de clientes que permitirán una venta más efectiva y menos costosa.

La llegada de tecnología para el seguimiento a las fuerzas de ventas permitirá gestionar más de cerca los canales de venta logrando mayores niveles de productividad.

El auge de los canales electrónicos servirá para acercar y masificar los seguros facilitando a los clientes procesos de cotización, servicio y venta.

El decreto de corresponsales no bancarios permitirá la masificación en la venta de seguros a través de alianzas con canales no financieros.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA Y CORREDORES DE SEGUROS

En los últimos años distintos sectores de la economía se han venido desarrollando y creciendo, entre ellos el sector asegurador, en el cual operan los corredores de seguros.

En los últimos seis años el sector asegurador ha venido presentando crecimientos promedio del 10,12% en las primas emitidas según el informe del II congreso internacional de derecho de seguros, (2014), producto de la expansión de los mercados, el crecimiento económico del país, la reducción en la tasa de desempleo y el incremento de la cartera.

Con el propósito de efectuar un análisis externo del sector asegurador y dentro de este del sector de corretaje de seguros, hemos tomado el modelo de las cinco fuerzas Porter (1979), con el fin de revisar el impacto que las mismas tienen en el negocio de Corretaje de Seguros así:

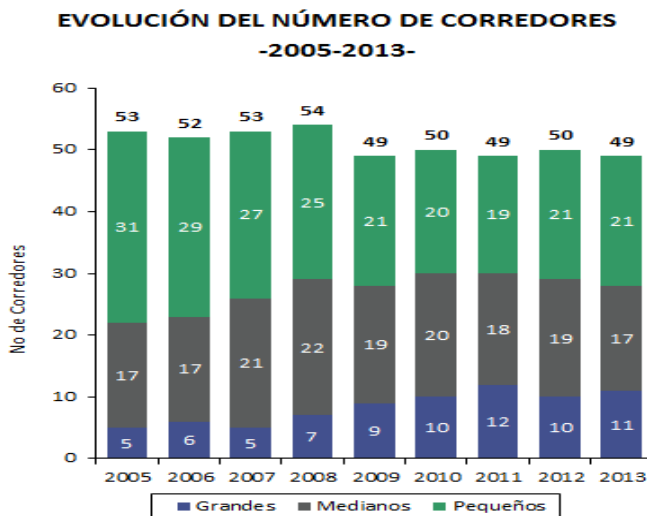
2.2.1. La amenaza de nuevos competidores

Al analizar esta primera fuerza y revisando las cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia encontramos que existen 51 corredores de seguros al cierre del año 2.015 de los cuales 12 son corredores de reaseguros y 39 son corredores de seguros.

Teniendo en cuenta lo anterior para efectos de este factor consideraremos competidores los intermediarios que se encuentran en el mercado actuando como corredores de seguros. Las otras opciones de comercialización de seguros las analizaremos en el factor de productos sustitutos.

El gráfico 2, muestra el número de corredores totales (Reaseguros y seguros) del mercado para el periodo comprendido entre el año 2.005 y 2.013. Al cierre del año 2.015 existen 51, debido a que en estos dos años fueron creados dos nuevos corredores GONSEGUROS corredores de seguros y Seguros Beta S.A.

Gráfico 2 Evolución del número de corredores 2005 - 2013



Fuente: Advantis

El gráfico anterior muestra que el volumen de corredores ha venido disminuyendo, y si bien al cierre del año 2.015 ingresaron 2 corredores adicionales, este comportamiento lo que muestra es que no es un mercado altamente competido, a pesar de que el mercado de seguros en Colombia viene creciendo sostenidamente en los últimos años.

Por otro lado han venido ingresando como comercializadores de seguros otros nuevos competidores que sin ser corredores de seguros vienen siendo una amenaza permanente, entre ellos encontramos las agencias de seguros, las entidades financieras, las grandes superficies y las entidades que agrupan un alto volumen de clientes los cuales analizaremos en el factor de productos sustitutos.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En la identificación de los proveedores del sector de corretaje de seguros encontramos a las aseguradoras cuyo rol es el diseño y desarrollo de seguros y asumir los riesgos que estos seguros amparan.

Dado lo anterior la competitividad de los productos ofrecidos por estas compañías son fundamentales en la medida en que respondan a las necesidades de cobertura que demanda el mercado usuario de los seguros.

Las compañías de seguros han venido simplificando los productos de seguros para personas que es donde se enfoca Coomeva Corredores, esto con el fin de facilitar su

comercialización masiva sin necesidad de un alto nivel de asesoría del canal de comercialización, así mismo la tecnología ha permitido que los clientes tengan acceso a mayor información.

Con base en lo anterior, las amenazas de las aseguradoras sobre el sector de corretaje son relativamente altas ya que han ido cambiando los canales de comercialización de sus productos a otros canales diferentes de los Corredores.

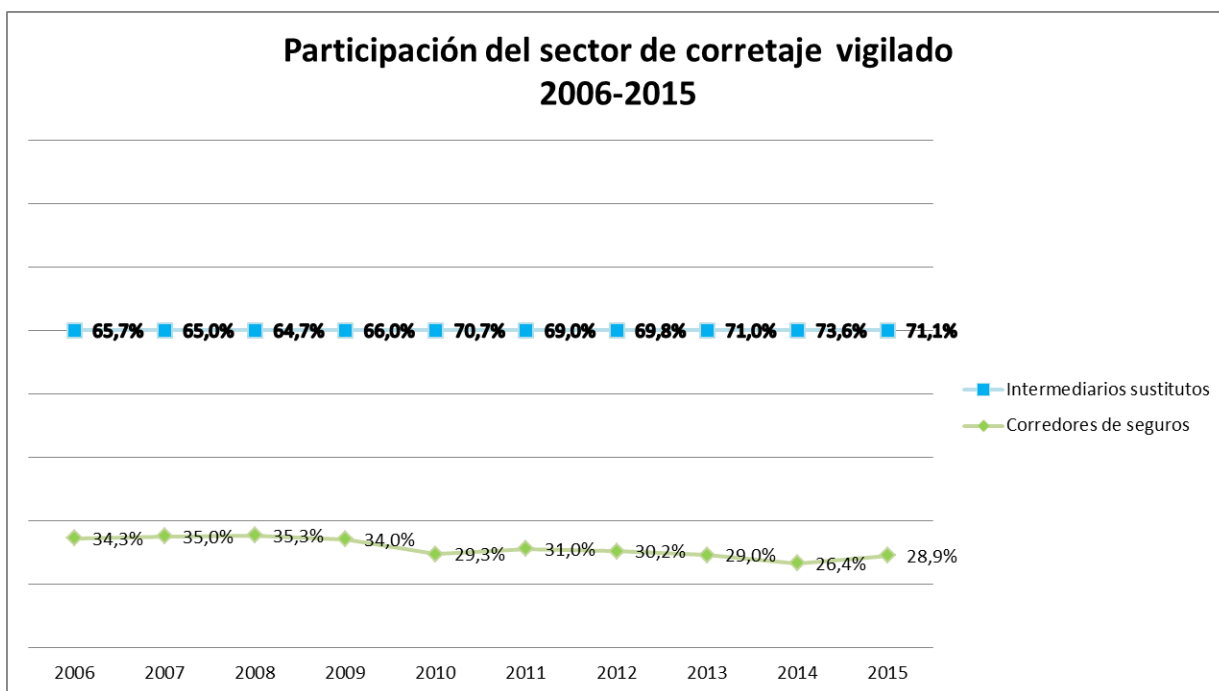
Para Coomeva Corredores esta amenaza no ha sido significativa teniendo en cuenta que por ser un corredor del Grupo Coomeva es un agrupador de clientes que es lo que las aseguradoras buscan.

2.2.3. La amenaza de productos y servicios sustitutos

Dentro de esta fuerza analizaremos los otros canales de distribución y comercialización de seguros diferentes a los Corredores, los cuales han venido tomando fuerza de tal forma que los Corredores han venido perdiendo participación en las comisiones de intermediación en los últimos diez años.

En el último informe financiero presentado por ACOASS se muestra el gráfico 3, el cual demuestra que los intermediarios sustitutos no vigilados por la superintendencia financiera tales como agencias, agentes, bancos y grandes superficies se están quedando con el 71,1% del porcentaje de los ingresos de intermediación del mercado.

Gráfico 3 Participación del Sector de corretaje vigilado 2006-2015



Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se puede concluir que efectivamente la amenaza de los proveedores sobre el Sector de Corretaje de Seguros es significativa.

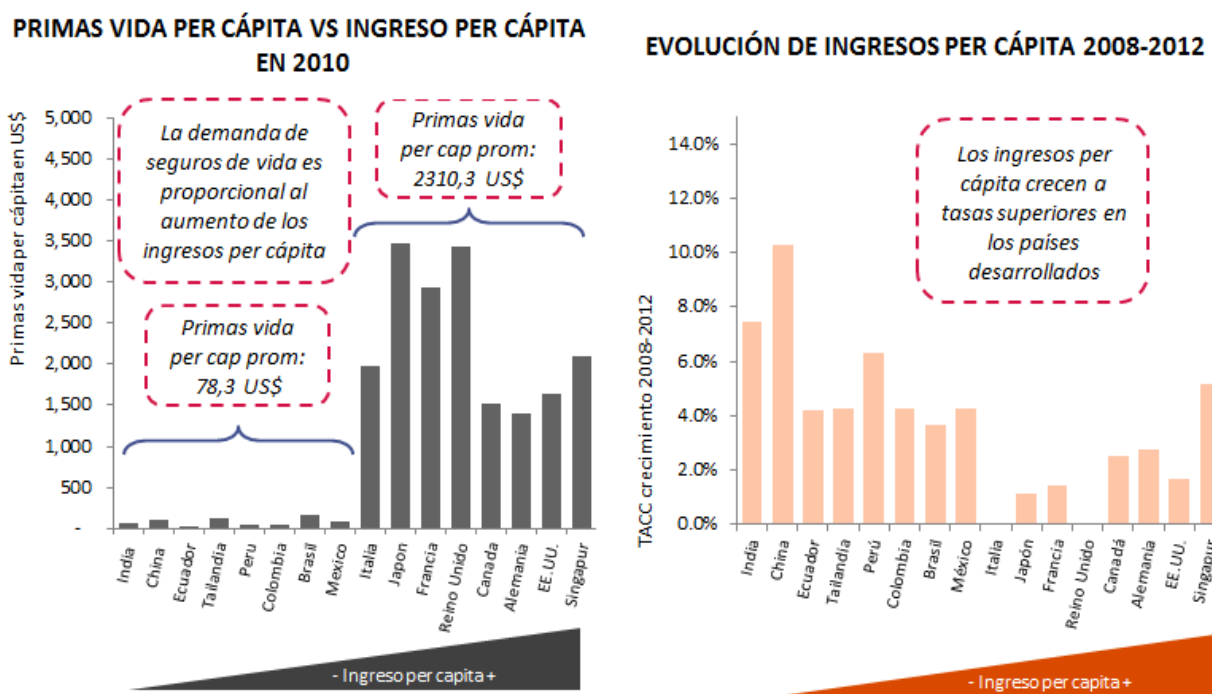
2.2.4. Poder de negociación de los clientes

Es importante resaltar que si bien los corredores de seguros son contratados por las compañías de seguros para efectuar la labor de intermediación, en la realidad los clientes en el sector de corretaje de seguros, son todos los usuarios de seguros a los cuales el corredor les vende una póliza.

Definido lo anterior y basados en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, entre menor sea la cantidad de compradores que existan, mayor será su capacidad de negociación. Por esta razón es importante conocer el consumo de primas de seguros resultado de la venta de seguros en diferentes países.

A continuación se representa gráficamente el consumo per cápita de seguros de vida en países desarrollados y en países en vía de desarrollo, así como el crecimiento del ingreso per cápita del mismo grupo de países.

Gráfico 4 Primas vida per cápita Vs ingreso per cápita en 2020 / Evolución de ingresos per cápita 2008-2012



Fuente: Advantis

Los gráficos anteriores son una muestra de la importancia que tiene para el consumo de seguros el ingreso per cápita del país, pues en los países con mayor ingreso per cápita y con mayor crecimiento per cápita el consumo de seguros per cápita es más alto.

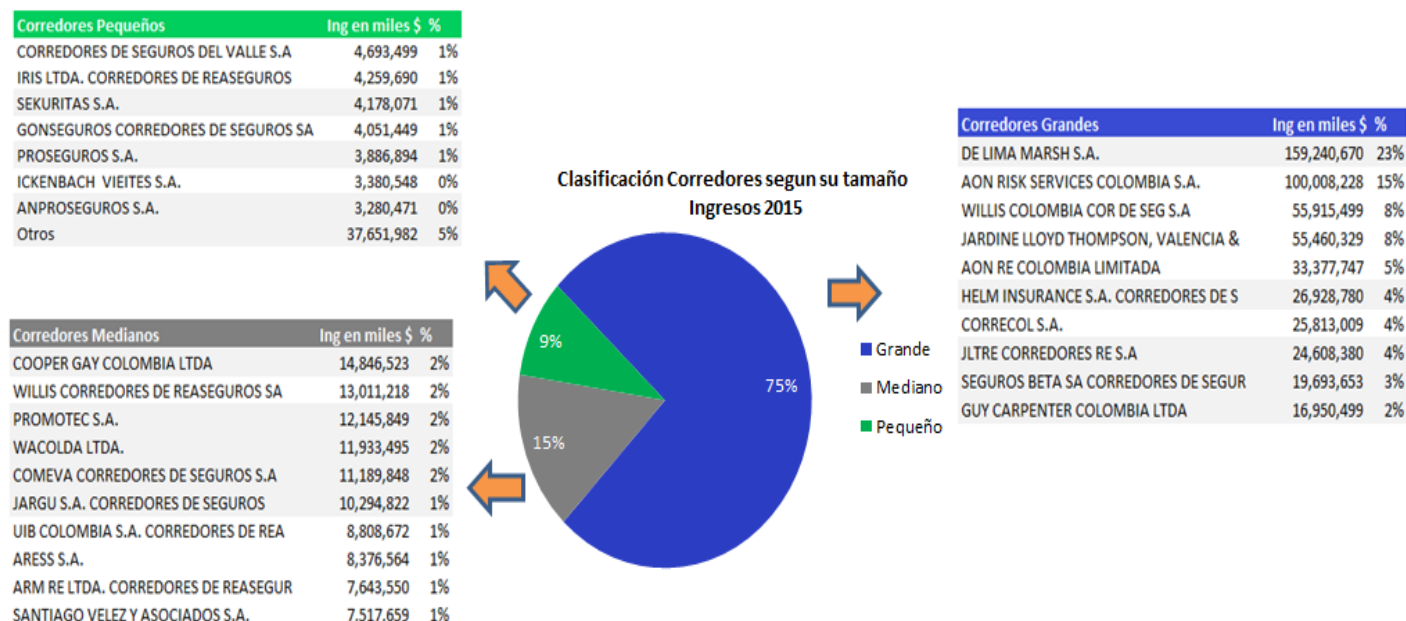
De otro lado, para identificar si los clientes tienen poder de negociación existen otras variables a evaluar tales como el volumen de compra, la escasez del producto y la especialización del producto. Al respecto, se evidencia que el mercado de seguros es especializado, tiene altos volúmenes de compra y muchas compañías de seguros que ofrecen los productos, por lo tanto la capacidad de los clientes para cambiar condiciones en el negocio es casi que nula, esto aunado a que por lo menos en los países en vía de desarrollo los seguros de personas que tienen mayor consumo son los seguros obligatorios, aquellos que están amarrados a créditos o que son regidos por alguna reglamentación.

2.2.5. Rivalidad de la competencia actual

Teniendo presente que esta fuerza denominada rivalidad de la competencia actual es el resultado de las cuatro fuerzas que hemos mencionado anteriormente.

A continuación nos parece importante presentar un agrupamiento de la industria intermediaria de seguros según su volumen de ingresos, donde se han identificados 3 grupos, corredores grandes, medianos y pequeños.

Gráfico 5 Clasificación Corredores según su tamaño. Ingresos 2015



Lo anterior muestra que el grupo de corredores grandes tiene el 75% de participación en el mercado donde el líder del mercado Delima Marsh esta un 59% por encima del segundo competidor más grande.

Coomewa Corredores de Seguros tiene una participación del 2% en los ingresos que produce el negocio de intermediación y se ubica dentro de los corredores medianos en la posición No. 15 a pesar de llevar solo 5 años de operación.

A continuación analizaremos algunas variables que definen el grado de rivalidad dentro del negocio, así:

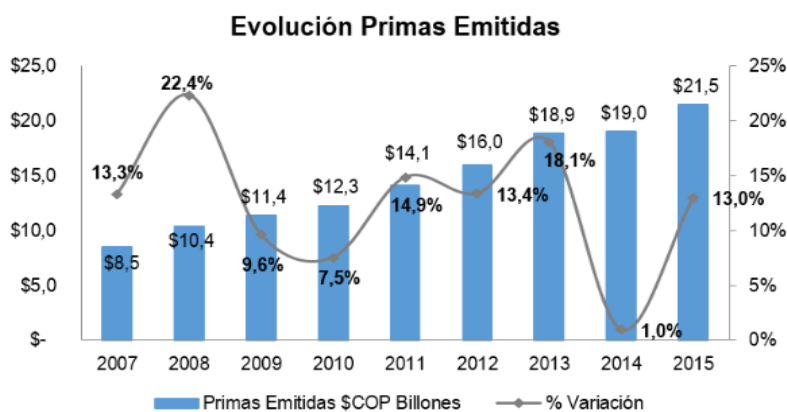
- ✓ Diversidad de empresas y canales que compiten en el sector/ Globalización y apertura de fronteras.

En Colombia según cifras de la Superintendencia Financiera al cierre del año 2.015 se encuentran operando en el negocio asegurador 35 aseguradoras y 51 corredores de seguros

Crecimiento del sector

A continuación, en gráfico 6, se muestra el buen desempeño que ha venido presentando el sector asegurador en materia de primas emitidas lo cual beneficia de forma directa el negocio de intermediación.

Gráfico 6 Evolución Primas Emitidas

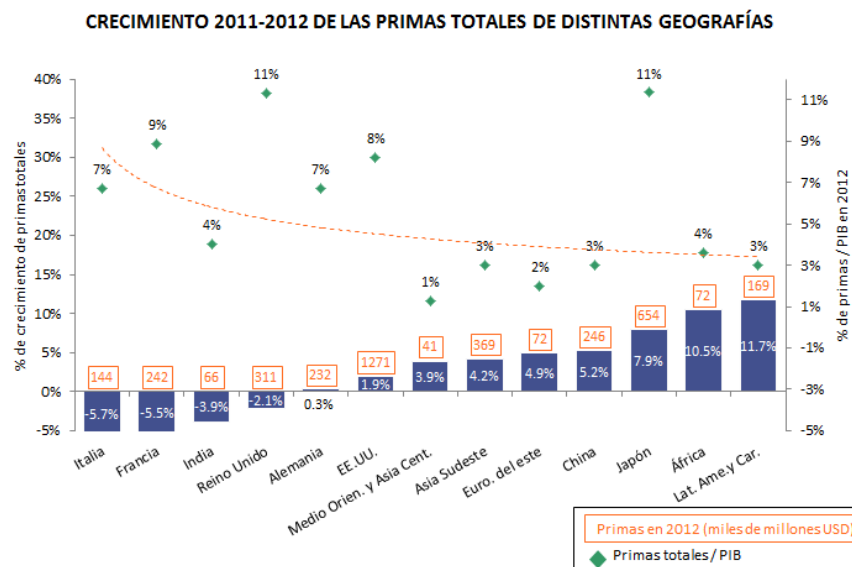


Fuente: Advantis

Lo anterior muestra que el mercado de seguros viene creciendo de manera importante mostrando que es un sector con oportunidades de expansión las cuales muy seguramente estarán de la mano del desarrollo económico del país en los próximos años.

En el gráfico 7, se observa el crecimiento comparativo del año 2.012 con el año 2.011 de las primas de seguros de algunas geografías.

Gráfico 7 Crecimiento 2011 – 2012 de las primas totales de distintas geografías



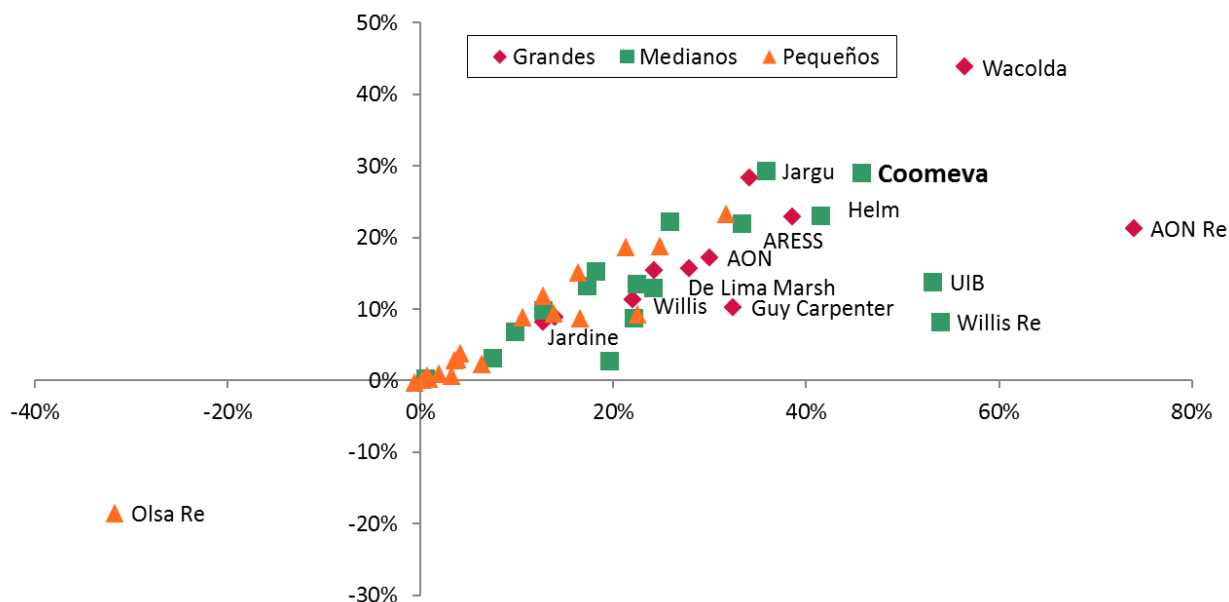
Fuente: Advantis

Lo anterior nos permite observar como Latinoamérica y el Caribe presentan crecimientos importantes en la emisión de sus primas totales y que aunque el volumen de sus primas emitidas aún está muy por debajo de países como Japón y Estados Unidos sus tasas de crecimiento son las más altas del mercado.

✓ **Rentabilidad del sector**

En el informe contratado por Coomeva con la firma Advantis se efectuó un análisis de rentabilidad de los Corredores en Colombia siendo los resultados los que se muestran en la gráfica a continuación:

Gráfico 8 Retorno Sobre Patrimonio (ROE) y Rentabilidad Sobre Activos (ROA) - corredores de seguros -



Fuente: Advantis

De la misma forma se puede deducir que los niveles de rentabilidad varían según el tamaño del corredor, allí se observa que el negocio es altamente rentable para los Corredores grandes y medianos entre los que se encuentra Coomeva, muy a pesar incluso de las amenazas de los nuevos competidores.

Finalmente como consecuencia de todo lo anterior se hace necesario replantear el desarrollo de ventajas competitivas respecto a los rivales, como también comprender el comportamiento del mercado, la dinámica de la industria y su posición de Coomeva Corredores frente a ella, temas que serán objeto de mediante este estudio.

2.2.6. Conclusiones del análisis externo.

En la siguiente tabla han sido plasmados los principales factores externos que concentran las mayores oportunidades y amenazas que impactan primordialmente a la empresa.

Tabla 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN (A)	CALIFICACIÓN (B)	PUNTAJÓN PONDERADA (AxB)
FACTOR	OPORTUNIDADES			
1	Mayores tasas de crecimiento poblacional que amplian el mercado (1er fuerza disruptiva)	10%	8	0,8
2	Crecimiento del ingreso per cápita del país (a mayor ingreso, mayor adquisición de primas)	18%	8	1,44
3	Desarrollo económico que trae al país la firma del proceso de paz	9%	6	0,54
4	Venta de seguros con ahorro que protegen la brecha pensional producto de reformas	5%	2	0,1
5	La mayor concientización que la población que ha empezado a asumir en materia de seguros	4%	6	0,24
6	Evolución de la industria intermediaria a otro servicios como	15%	2	0,3
AMENAZAS				
7	Continuidad en el crecimiento de mayores siniestralidades	3%	3	0,09
8	Pérdida en la participación del mercado, producto de nuevos canales	8%	7	0,56
9	Que entidades bancarias se incorporen completamente al negocio	9%	5	0,45
10	Que no exista una reglamentación formal para las grandes superficies de mercado (Ej: Fallabella, Éxito)	5%	6	0,3
11	Que logren una mayor eficiencia los demás canales alternos a un menor costo	5%	9	0,45
12	Que no se firme el proceso de paz	9%	6	0,54
TOTAL		100%		5,51

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la calificación de la matriz de evaluación de factores externos, muestra oportunidades y amenazas que generan un alto impacto dentro de la industria los cuales afectan de forma directa a la organización. Por esta razón se identifican 2 aspectos fundamentales dentro del entorno político, económico, social, demográfico y ambiental. Se ha

valorado igualmente la efectividad de la estrategia que actualmente posee la organización para enfrentar cada uno de los diferentes factores relacionados.

Del cuadro anterior queremos destacar principalmente 3 factores relevantes que representan un alto impacto para la empresa en materia de oportunidad y amenaza.

Los 2 primeros tienen que ver con las oportunidades que presenta el país, una relacionada con el crecimiento del ingreso per cápita y otra con la reducción de la pobreza. El tercer punto que se suma a estas oportunidades es el crecimiento que vienen teniendo las primas emitidas en la región de América Latina y el Caribe. El mismo está muy por encima de las otras geografías, lo que demuestra que el mercado de seguros en esta región aún presenta importantes oportunidades.

El tercer factor contrario a los otros dos se ubica en las amenazas. Los intermediarios vienen perdiendo mucha participación frente a los demás canales de distribución y aunque Coomeva Corredores de seguros tiene una ventaja fuerte al tener el mercado del grupo Coomeva, el mercado sigue presentando un comportamiento de disminución en las comisiones que tarde que temprano impactará a la empresa. Esta amenaza se está gestionando a nivel gremial a través de ACOASS con el fin de que el gobierno efectúe una regulación a los demás actores del negocio, teniendo en cuenta su rápido crecimiento y su bajo nivel de vigilancia.

Finalmente dentro de la ponderación encontramos una mayor participación que de las oportunidades, por encima de las amenazas, lo que nos dice que tenemos mayores puntos por aprovechar que por el contrario mitigar.

3. ANÁLISIS INTERNO

Para la identificación de las fortalezas y debilidades de Coomeva Corredores de Seguros se utilizaron tres herramientas el análisis financiero, el análisis de la cadena de valor y el análisis de recursos, capacidades y competencias distintivas

3.1. ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero, la empresa presenta regularmente a la junta directiva un informe que le permite comparar sus indicadores financieros con los de los otros corredores del mercado, en este análisis solo se incluyen los corredores clasificados como grandes y medianos dentro del grupo de 39 corredores de seguros, los 12 corredores de reaseguros no se involucran ya que no son comparables. Los resultados son los que se observan en los cuadros y gráficos a continuación:

Cuadro 1 Comparativo de Ingresos de Corredores Grandes y Medianos al cierre de diciembre de 2.015

TAMAÑO	CORREDORES DE SEGUROS	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		VARIACIÓN 2013-2014	VARIACIÓN 2014-2015
		INGRESOS	POSICIÓN	INGRESOS	POSICIÓN	INGRESOS	POSICIÓN		
	SECTOR	472,497		489,783		576,483		4%	18%
Grande	DE LIMA MARSH	125,978	1	120,977	1	153,658	1	-4%	27%
Grande	AON RISK SERVICES COL	83,708	2	86,975	2	99,318	2	4%	14%
Grande	JARDINE LLOYD THOMPSON	45,595	4	47,549	3	54,667	3	4%	15%
Grande	WILLIS COLOMBIA COR	52,158	3	44,523	4	53,305	4	-15%	20%
Grande	HELM INSURANCE S.A. COR	26,443	5	32,959	5	26,746	5	25%	-19%
Grande	CORRECOL S.A.	24,169	6	26,735	6	25,268	6	11%	-5%
Mediano	SEGUROS BETA SA COR	-	-	-	-	19,650	7	N/A	N/A
Mediano	GUY CARPENTER COLOMBIA	10,279	8	12,828	8	16,669	8	25%	30%
Mediano	COOPER GAY COLOMBIA	17,202	7	23,264	7	14,564	9	35%	-37%
Mediano	PROMOTEC	9,446	9	11,195	9	12,086	10	19%	8%
Mediano	WACOLDA	8,580	10	8,825	12	11,382	11	3%	29%
Mediano	COOMEVA CORREDORES	7,821	12	9,497	11	11,081	12	21%	17%
Mediano	JARGU S.A. COR	8,368	11	10,583	10	10,214	13	26%	-3%

Fuente: Cálculo CCS, Información Superfinanciera a Dic 2015

Al cierre del 2.015 Coomeva Corredores de Seguros es el doceavo corredor en el ranking de ingresos y en los corredores de mediano tamaño es el sexto.

Frente al 2013 sus ingresos crecieron un 21%, y frente al 2014 crecieron un 17%, mientras que el sector creció en 2014 un 4% y en 2015 un 18%.

Se evidencia un nuevo corredor para el año 2015, Seguros Beta S.A, el cual entro con unos ingresos importantes, \$19,650 y movió una posición en el ranking a Coomeva Corredores de Seguros.

Se destaca el crecimiento de ingresos de Delima Marsh en el año 2.015, esto explicado por la fusión con Marsh.

Cuadro 2 Comparativo de ganancias o pérdidas de Corredores Grandes y Medianos al cierre de diciembre de 2.015

TAMAÑO	CORREDORES	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		VARIACION 2013-2014	VARIACION 2014 2015
		GANANCIAS (EXCEDENTES) Y PERDIDAS	POSICION	GANANCIAS (EXCEDENTES) Y PERDIDAS	POSICION	GANANCIAS (EXCEDENTES) Y PERDIDAS	POSICION		
	SECTOR	53,910	-	44,997	-	65,758		-17%	46%
Grande	DE LIMA MARSH S.A.	12,101	1	11,773	1	22,272	1	-3%	89%
Grande	AON RISK SERVICES COL	7,302	3	5,505	4	9,685	2	-25%	76%
Grande	JARDINE LLOYD THOMPSON	7,639	2	5,803	3	6,603	3	-24%	14%
Grande	HELM INSURANCE S.A. CORREDORES	4,062	4	6,467	2	3,746	4	59%	-42%
Grande	CORRECOL S.A.	3,143	6	3,879	5	3,274	5	23%	-16%
Mediano	PROMOTEC S.A.	1,416	10	2,746	6	2,552	6	94%	-7%
Mediano	GUY CARPENTER COLOMBIA	1,878	8	2,418	8	2,151	7	29%	-11%
Mediano	COOMEVA CORREDORES	1,839	9	2,434	7	2,120	8	32%	-13%
Mediano	SEGUROS BETA SA CORREDORES	-	39	-	35	1,952	9	N/A	N/A
Grande	WILLIS COLOMBIA COR DE SEG S.A	3,454	5	(4,917)	40	1,816	10	-242%	-137%

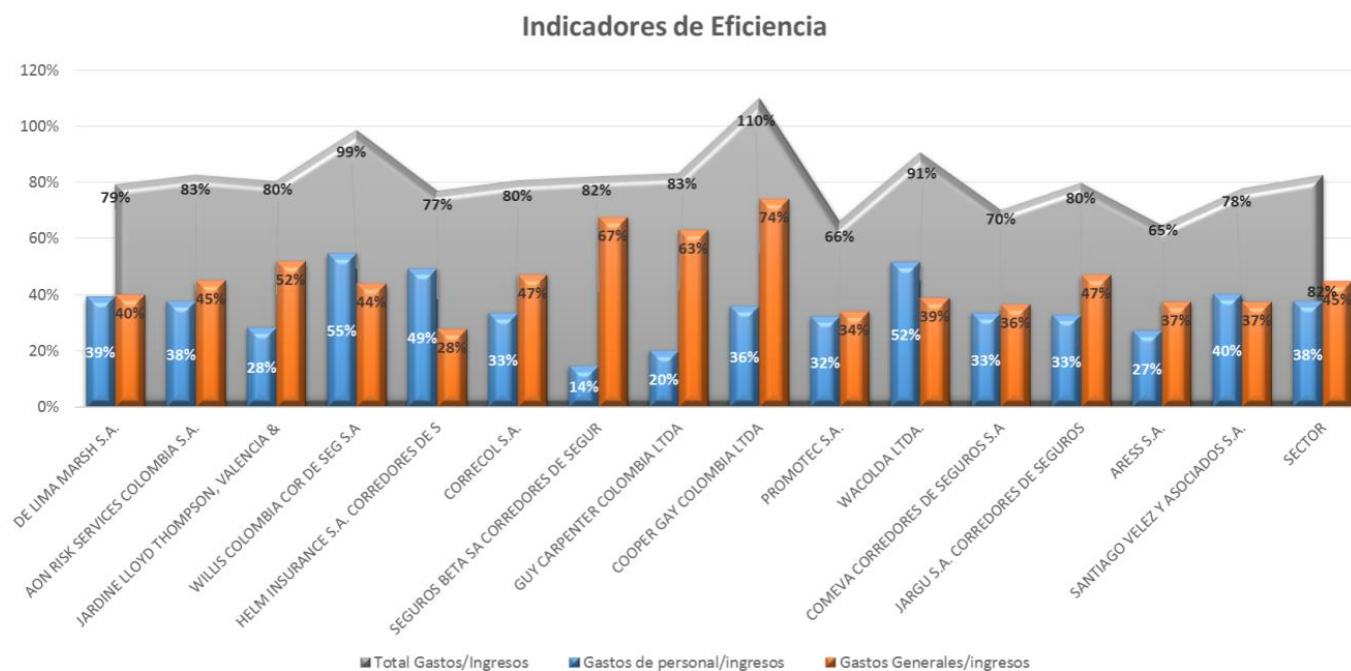
Fuente: Calculo CCS, Información Superfinanciera a Dic 2015

Coomeva Corredores de Seguros S.A, se encuentra en la octava posición en utilidades del sector.

Para el año 2013-2014 la empresa presentó una variación positiva del 32% en sus utilidades, y para el año 2014-2015 presentó una disminución del 13% en las utilidades, esto explicado por los mayores gastos de personal debidos al fortalecimiento en la estructura comercial y de fuerza de ventas de la empresa.

Para el 2013-2014 el sector decreció en un 17%, y para el 2014-2015 el sector creció en un 46%, esto dadas las utilidades de Delima Marsh las cuales se incrementaron de un año a otro en un 89%, lo cual genera esta variación en el crecimiento del sector.

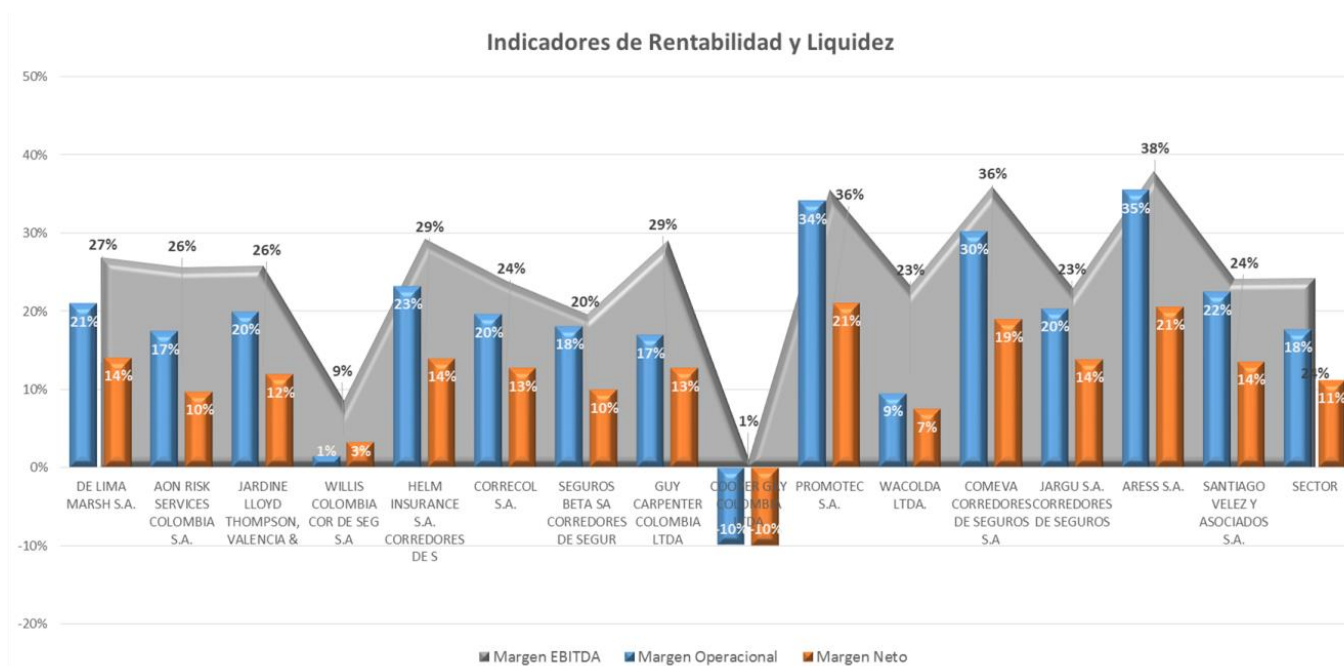
Gráfico 9 Indicadores de Eficiencia – Relaciones de gastos sobre ingresos



Fuente: Advantis

El total de gastos sobre ingresos de Coomeva Corredores para el año 2.015 es un 70%, cifra muy inferior al 82% del Sector, esto significa que la empresa tiene un adecuado manejo de sus gastos sin embargo se observan corredores con porcentajes inferiores.

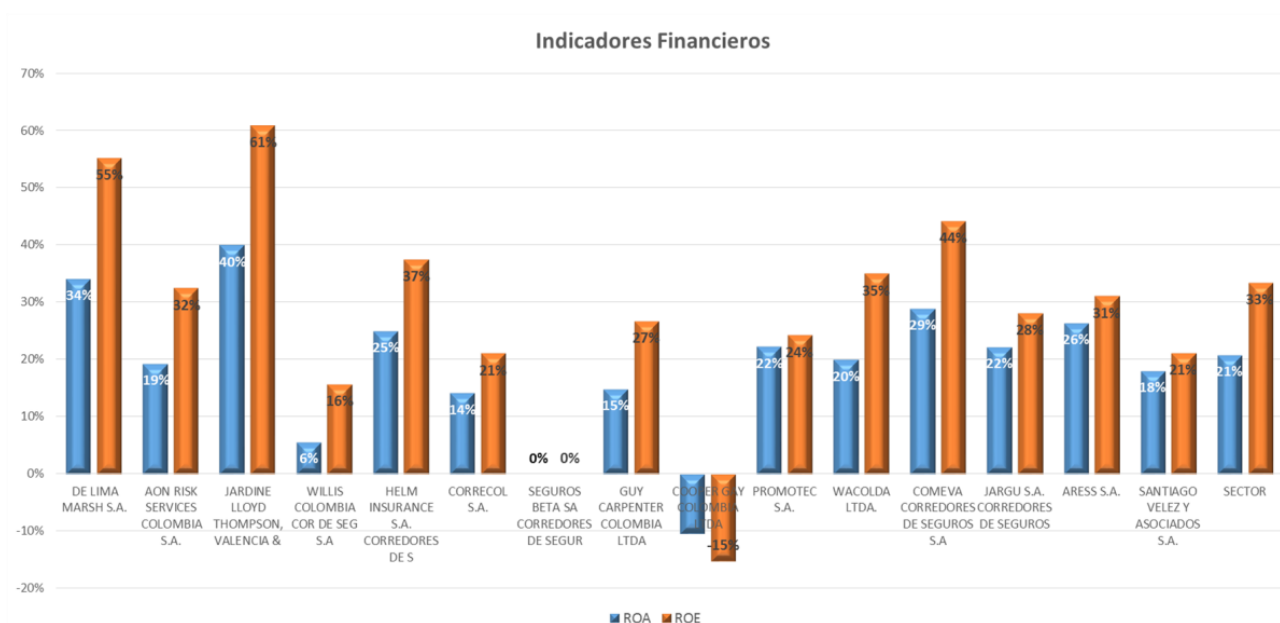
Gráfico 10 Indicadores de Rentabilidad - márgenes



Fuente: Advantis

Continuando con el análisis de rentabilidad, para el año 2.015 el buen comportamiento de los gastos sobre los ingresos permite que la empresa maneje un margen operacional del 30% y un margen neto del 19%, muy por encima de los márgenes del sector que se encuentran en un 18% y 11% respectivamente.

Gráfico 11 Indicadores de Rentabilidad sobre activos y patrimonio



Fuente: Advantis

Las rentabilidades sobre activos y patrimonio muestran un excelente comportamiento frente a los del sector siendo la rentabilidad sobre activos un 29% frente al 21% del sector, y la rentabilidad de patrimonio del 44% frente al 33% del Sector.

El anterior análisis nos permitió comparar a Coomeva Corredores de Seguros con los otros corredores del mercado, encontrando que es una empresa muy rentable siendo esta una fortaleza importante de la empresa.

Indicadores de liquidez:

A continuación se detallan los principales indicadores de liquidez de Coomeva Corredores comparados con los indicadores del sector de Corredores de Seguros (39) sin tener en cuenta los intermediarios de reaseguros. Las cifras han sido calculadas con la información oficial de la página de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Tabla 5 Indicadores de Liquidez

Indicador de Liquidez	Cooameva Corredores	Sector	Unidad de medida
Rotación de cartera	36	90	días
Rotación de Proveedores	29	60	días
Ciclo de efectivo	8	29	días
Razon corriente	4.22	4.22	veces
Capital de trabajo neto operativo	237,287	48,104,740	\$ miles
PKT	0.02	0.08	%
Ebitda	3,969,835	136,554,123	\$ miles
Margen Ebitda	0.35	0.23	%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el ciclo de efectivo, que la compañía actualmente paga en un menor plazo al que cobra pues tiene un descalce de 8 días entre la rotación de la cartera y la rotación de las cuentas por pagar. Este comportamiento está directamente relacionado con el modelo del negocio, sin embargo presenta un comportamiento mucho más eficiente que el del Sector.

Por otro lado, producto de la alta liquidez de la operación que puede generar el negocio, se observa una alta capacidad en la cobertura de la deuda a corto plazo (Razón Corriente). El comportamiento de la empresa es similar al del sector. Esta alta liquidez ha venido siendo invertida por la empresa a corto plazo produciendo rendimientos en títulos, CDT's y otras alternativas.

Como consecuencia de esta adecuada administración, en el PKT se observa que la empresa ha logrado generar un mayor ingreso utilizando un menor capital de trabajo para producir ingresos cuando se compara con el sector.

Finalmente se observa en el margen EBITDA de la empresa un mejor resultado por encima del que presenta el sector, en donde se logra convertir en caja 0,35 pesos por cada peso que se genera de ingresos.

Indicadores de endeudamiento:

A continuación exponemos los principales indicadores de endeudamiento de Coomeva Corredores y el Sector.

Tabla 6 Indicador de Endeudamiento

Indicador de Endeudamiento	Comeva Corredores	Sector	Unidad de medida
Nivel de endeudamiento	37%	40%	%
Endeudamiento de leverage	60%	66%	%

Fuente: Elaboración Propia

El Corredor presenta un menor endeudamiento (37%) en comparación con el sector, este último se apalanca con terceros en 3 puntos básicos por encima (40%).

Lo contrario sucede con el patrimonio comprometido en deuda con terceros, Coomeva Corredores presenta un menor grado de endeudamiento (60%) comparado con el sector (66%).

De este análisis financiero se concluye que la empresa tiene como una de sus fortalezas un adecuado manejo de sus recursos financieros lo cual se demuestra en sus indicadores financieros los cuales son positivos y en muchos casos mejores cuando se compara con sus competidores en el mercado.

3.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR:

Para la construcción de la cadena de valor se identificaron las actividades claves para el negocio de intermediación de seguros las cuales se listan en el anexo 1.

Esta identificación se efectuó preguntándonos cuáles actividades del Corredor de Seguros generan valor para el cliente. Para la identificación de las mismas revisamos el documento publicado por Fasecolda en el año 2013 y escrito por Daniela Bermúdez, sobre el rol del intermediario de seguros. En este documento a partir de un análisis de los cambios en el mercado de intermediación de seguros en Colombia comparados con los cambios en el mercado internacional se identifican y analizan las actividades que deberían desarrollar los corredores para agregar valor a los clientes. Lo anterior teniendo en cuenta la entrada en operación de nuevos modelos de distribución de seguros.

Efectuado el anterior análisis validamos si estas actividades se desarrollaban o no dentro de la empresa, cuáles eran las más importantes para la Industria y para las actividades que no se desarrollan cuáles eran las razones por las cuales no se hacían.

Se concluye que Coomeva Corredores desarrolla la gran mayoría de las actividades identificadas y lo hace bien pues cuenta con un equipo capacitado. No obstante lo anterior se observan debilidades en las siguientes actividades:

- a. Desarrollo de Productos: La empresa aún no cuenta con un software que le permita desarrollar productos rápidamente y esto impacta su capacidad de respuesta con los clientes.

- b. Servicio en el acompañamiento de reclamaciones por siniestro: esta es una actividad que para los clientes es muy importante ya es el momento donde se necesita sentir el respaldo de su intermediario, sin embargo la empresa solo apoya este proceso parcialmente en el 50% de los siniestros de automóviles. En los demás siniestros no está presente y ha delegado este proceso a la compañía de seguros sin hacer ningún seguimiento al mismo.
- c. Innovación: El mercado de seguros está inundado de productos genéricos, por lo tanto el ofrecimiento de productos novedosos que agreguen mayor valor es una capacidad necesaria para ser competitivo. El Corredor ha dado algunos pasos con el actuario con quien ha empezado este desarrollo sin embargo aún tiene un camino que recorrer en esta actividad.
- d. Recolección de Información a través de la observación de sus clientes: El Corredor no ha desarrollado capacidades que le permitan hacer un ejercicio sistémico de observación y recolección de información de sus clientes, siendo esta actividad el insumo fundamental para la innovación y desarrollo de productos adaptados a las necesidades de los clientes.

Con los grupos de actividades identificadas y detalladas en el anexo 1, se construyó la cadena de valor identificando cuales actividades son Primarias, cuáles de soporte y cuáles estratégicas.

La cadena de valor incluyó todas las actividades identificadas teniendo en cuenta que todas son necesarias para ser competitivos. Aquellas actividades que la organización hoy

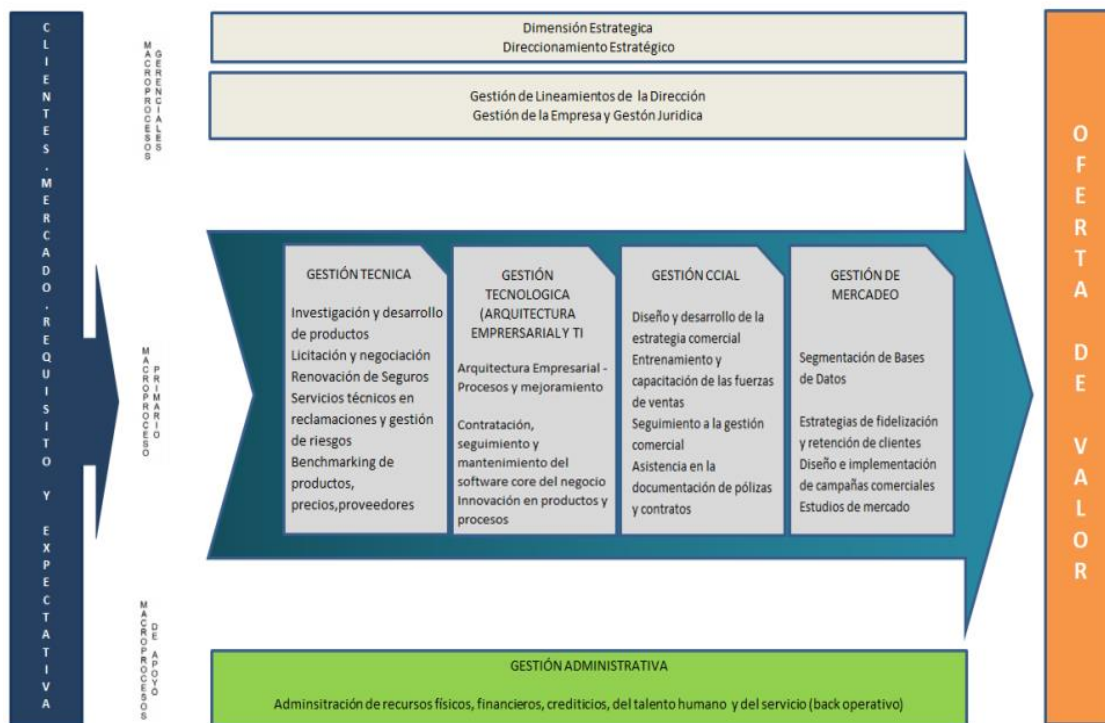
realiza parcialmente o no realiza se incluyeron todas porque es necesario que la empresa las incorpore como parte de su cadena de valor y desarrolle las competencias necesarias.

Cuando se comparan las anteriores actividades con la competencia, los líderes del mercado como Delima, AION y Willis son muy fuertes en el desarrollo de nuevos productos y tienen un amplio portafolio, el cual ofrecen soportados en un software que les ha permitido ser más automatizados y ágiles en sus procesos de cara al cliente.

Coomeva Corredores es un intermediario nuevo que viene desarrollando estas competencias como parte de su proceso de crecimiento y debe seguir trabajando por ser cada vez más competitivo.

Teniendo en cuenta el anterior análisis la cadena de valor queda como sigue:

Gráfico 12 Cadena de Valor Coomeva Corredores de Seguros



Fuente: Elaboración Propia

Una vez consolidada la oferta de valor del Corredor encontramos procesos que si bien se desarrollan parcialmente deben convertirse en una fortaleza si la empresa quiere tener una oferta diferenciada en el mercado.

Los procesos de diseño e innovación de productos no son frecuentes y cuando se abordan no se hacen con la velocidad que el mercado requiere por lo tanto la empresa requiere adquirir la capacidad de leer las necesidades de nichos del mercado y muy rápidamente ofrecer productos acordes a sus necesidades.

El acompañamiento al cliente en sus procesos de reclamación frente a la compañía de seguros se hace para un 50% de los siniestros de autos, sin embargo para el resto de seguros no se acompaña ni existe un proceso estructurado y frecuente que genere valor a los clientes.

La empresa no cuenta con análisis de mercado permanentes para los mercados externos siendo esta herramienta fundamental para el conocimiento del cliente y para identificar las oportunidades comerciales.

No obstante lo anterior la empresa es muy fuerte en procesos de negociación y renovación de las pólizas, tiene capacidades técnicas que le permiten conocer muy bien los productos que ofrece, una estrategia y metodología de seguimiento a la gestión comercial que le han permitido crecer significativamente en los últimos años gracias al mejoramiento de la productividad de las fuerzas de ventas.

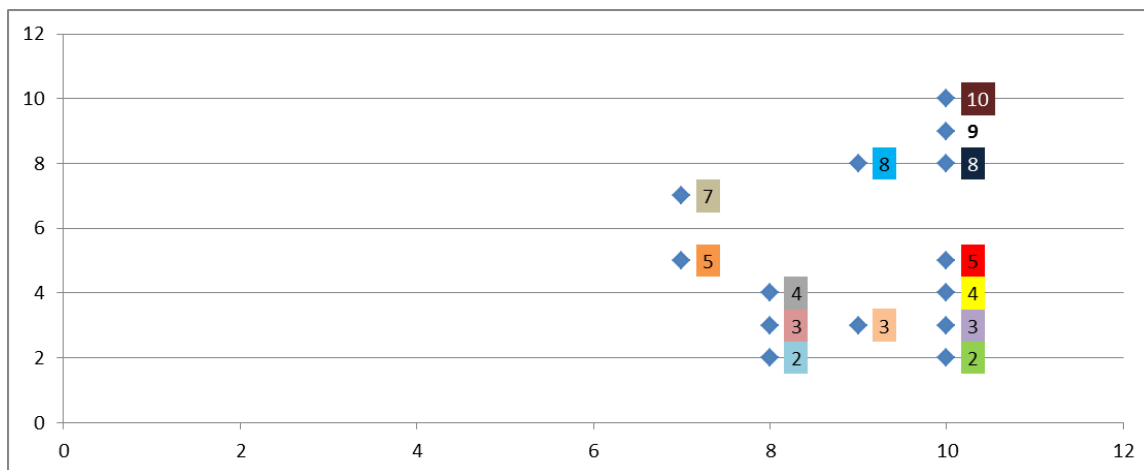
3.3. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Para realizar este análisis se listaron las capacidades y recursos claves para llevar a cabo la labor de Corretaje de Seguros y se evaluaron las mismas con el fin de determinar qué tan importante es el recurso clave en la estrategia de valor de la empresa y que tan fuerte es el Corredor en estos recursos frente a los competidores del mercado. El resultado es el que se muestra en el Cuadro y gráfico a continuación:

Tabla 7 Análisis de recursos y capacidades

TIPO	RECURSO/CAPACIDAD	IMPORTANCIA	FORTALEZA RELATIVA
R	Software flexible que soporte la operación de seguros front y back	10	2
C	Administración del riesgo del cliente	8	2
R	Medios de pago flexibles	10	3
C	Diseñar y poner rápidamente en operación productos para los clientes	9	3
C	Evaluación del mercado de seguros (productos, calidad y servicio)	8	3
R	Portafolio de productos adaptado a las necesidades del cliente	8	4
C	Acompañar los procesos de reclamación de los clientes en línea	10	4
R	Múltiples Canales de comunicación y Venta	7	5
C	Identificar las necesidades de los clientes	10	5
R	Fuerzas de ventas capacitadas	7	7
R	Acceso a bases de datos	9	8
C	Alto poder de negociación con las compañías de Seguros	10	8
C	Lograr altas productividades de las fuerzas de ventas	10	9
R	Personal altamente capacitado en el conocimiento técnico en seguros	10	10

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13 **Análisis de recursos y capacidades**

Fuente: Elaboración Propia

Del anterior análisis se pudo concluir que Coomeva Corredores cuenta con fortalezas que puede explotar adecuadamente tales como contar con personal altamente capacitado, su capacidad para lograr altos niveles de productividad en las fuerzas de ventas con las que trabaja, acceso a Base de Datos con capacidad de compra de seguros y el alto poder de negociación que tiene con las compañías de seguros.

También debe propender por mejorar sus debilidades ya que muchas de ellas son factores claves para el éxito y la competitividad de la empresa, como la flexibilidad del software para poner en operación productos en corto tiempo, tener una oferta de productos que le permita administrar el riesgo del cliente adaptando la oferta a sus necesidades, tener la capacidad de estar midiendo constantemente las compañías de seguros del mercado para identificar las mejores en producto, calidad y servicio, contar con medios de pago flexibles tanto en canal como en frecuencia de pago y ser realmente un aliado de los clientes al momento de los siniestros.

3.4. CONCLUSIONES DEL ANALISIS INTERNO

Como resultado del análisis de todas las herramientas usadas para el análisis interno (análisis financiero, análisis de la cadena de valor y análisis de recursos y capacidades) se identificaron las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa, las cuales fueron ponderados de acuerdo a su importancia para alcanzar el éxito y a su vez de acuerdo con nivel de desarrollo fueron calificados como debilidad o fortaleza mayor o menor, dando como resultado la matriz EFI que se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 8 Matriz EFI

Factores Internos Clave		Ponderación	Clasificación	Puntuación
Fortalezas				
Factor 1	Fuerzas de ventas capacitada en el 100% de los canales	0,08	9	0,72
Factor 2	Acceso a bases de datos del Grupo Coomeva	0,03	5	0,15
Factor 3	Alto poder de negociación con las compañías de Seguros	0,05	9	0,45
Factor 4	Lograr altas productividades de las fuerzas de ventas	0,09	9	0,81
Factor 5	Personal altamente capacitado en el conocimiento técnico en seguros	0,1	9	0,9
Debilidades				
Factor 6	Software flexible que soporte la operación de seguros front y back y que permita en corto tiempo poner en operación productos nuevos	0,1	1	0,1
Factor 7	Administración del riesgo del cliente ofreciendo un portafolio mas amplio de productos, adaptado a sus necesidades	0,08	1	0,08
Factor 8	Medios de pago flexibles tanto en canal como en frecuencia de cobro	0,1	1	0,1
Factor 9	Evaluación del mercado de seguros (productos, calidad y servicio)	0,05	4	0,2
Factor 10	Acompañar los procesos de reclamación de los clientes en línea	0,09	1	0,09
Factor 11	Múltiples canales de comunicación y venta tales como web, electrónicos, apps móviles, etc.	0,04	4	0,16
Factor 12	Identificar las necesidades de los clientes a través de permanentes estudios de mercado	0,1	4	0,4
Factor 13	No genera ingresos de fuentes diferentes al Grupo Coomeva	0,09	1	0,09
		1		4,25

Fuente: Elaboración propia

De la matriz EFI se puede concluir que Corredores tiene un alto grado de fortaleza interna ya que sus fortalezas sopesan ampliamente sus debilidades, sin embargo es de suma importancia que trabaje en gestionar aquellas debilidades mayores tales como la flexibilidad del software, la oferta de un portafolio de producto más amplio a los asociados, la flexibilidad en sus

medios de pago y necesidad de generación de ingresos a través de entidades diferentes al grupo Coomeva.

4. ANÁLISIS COMPETITIVO

Coomeva Corredores de Seguros definió en su declaración estratégica que es un corredor de personas, por lo tanto la comparación de su capacidad competitiva debe hacerse con corredores que han desarrollado competencias importantes en seguros para personas, en esta oportunidad hemos elegido a Delima Marsh (porque fue el corredor que estuvo anteriormente como intermediario del grupo Coomeva) y JLT(Jardine Lloyd Thompson) que es un corredor de seguros y proveedor de servicios en beneficios de empleados de talla mundial que viene creciendo significativamente en el mercado colombiano y con quien Coomeva Corredores debería compararse pues una de las posibilidades de crecimiento está orientada a entrar en el mercado de fondos de empleados.

Los resultados de este análisis competitivo son los que se muestran en el cuadro a continuación:

Tabla 9 Matriz de Evaluación de perfil competitivo

RECURSO/CAPACIDAD	IMPORTANCIA	Cooameva Corredores		Delima Marsh		JLT	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Fuerzas de ventas capacitada en el 100% de los canales	0,08	7	0,56	6	0,48	7	0,56
Acceso a bases de datos del Grupo Coomeva	0,03	8	0,24	0	0	0	0
Alto poder de negociación con las compañías de Seguros	0,05	8	0,4	5	0,25	6	0,48
Lograr altas productividades de las fuerzas de ventas	0,09	9	0,81	7	0,63	8	0,64
Personal altamente capacitado en el conocimiento técnico en seguros	0,1	10	1	10	1	10	0,8
Software flexible que soporte la operación de seguros front y back y que permita en corto tiempo poner en operación productos nuevos	0,1	2	0,2	8	0,8	6	0,48
Administración del riesgo del cliente ofreciendo un portafolio mas amplio de productos, adaptado a sus necesidades	0,08	2	0,16	5	0,4	6	0,48
Medios de pago flexibles tanto en canal como en frecuencia de cobro	0,1	3	0,3	2	0,2	7	0,56
Evaluación del mercado de seguros (productos, calidad y servicio)	0,05	3	0,15	5	0,25	7	0,56
Acompañar los procesos de reclamación de los clientes en línea	0,09	5	0,45	5	0,45	8	0,64
Múltiples canales de comunicación y venta tales como web, electrónicos, apps móviles, etc.	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,4
Identificar las necesidades de los clientes a través de permanentes estudios de mercado	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,32
No genera ingresos de fuentes diferentes al Grupo Coomeva	0,09	2	0,18	10	0,9	10	0,8
	1		5,15		6,06		6,72

Fuente: Elaboración propia

Del análisis anterior se concluye que el Corredor tiene un perfil competitivo inferior al de los corredores objeto de comparación los cuales tiene un liderazgo en el mercado, esto obedece principalmente a que se califican aquellos factores claves para salir a competir a mercado abierto tales como la evaluación del mercado de seguros, la flexibilidad en los medios de pago, la oferta amplia de producto a nichos específicos y un software flexible capaz de permitir la puesta en operación de productos nuevos en corto tiempo.

No obstante lo anterior las fortalezas del Corredor también son claves para competir y si logra gestionar adecuadamente sus debilidades puede llegar a ser un competidor interesante en el futuro.

4.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se presenta el planteamiento estratégico con el fin de aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas del mercado a partir del uso de las fortalezas de la empresa y el mejoramiento de sus debilidades. Este análisis se observa en el cuadro 12 a continuación:

Cuadro 3 Análisis DOFA

ESTRATEGIAS TACTICAS ACCIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES *Mayores tasas de crecimiento poblacional que amplian el mercado de compra de seguros *Crecimiento del ingreso percapita del país que se correlaciona con una mayor compra de seguros. *Mayor crecimiento económico, producto de la firma del proceso de paz *El mayor nivel de concientización de la población colombiana frente a la necesidad de estar asegurados *Evolución de la industria corretaje a otros servicios	Estrategia FO * Potencialización y penetración de los canales en la ampliación del mercados *Mantener los niveles de negociacion con la cías de seguos para el logro de mayores niveles de comisión y retornos soportado en el crecimiento de la base de asegurados *Desarrollo de una mayor oferta de productos de seguros para la atención de los nuevos mercados *Desarrollar canales que nos permitan comunicarnos y vender seguros a las nuevas generaciones *Mantener permanentemente campañas de concientización de la necesidad de compra de seguros *Aprovechar el acceso a las bases de datos del Grupo para conocer el cliente y desarrollar una oferta acorde a las necesidades de los diferentes grupos de interes identificados en la mismas.	Estrategia DO *Mantener una estrategia de actualización tecnológica que le permita automatizarse e incorporar medios de pago alternos para aprovechar las oportunidades que trae la nueva demanda *Ampliación del portafolio de productos ofrecidos por el Corredor de Seguros *Definir una estrategia de ampliación de mercado que le permita a la empresa atender clientes diferentes a las empresas del grupo Coomeva
AMENAZAS *Continuidad en el crecimiento de mayores siniestralidades *Perdida en la participación del mercado producto de nuevos canales *Que entidades bancarias se incorporen completamente al negocio *Que no exista una reglamentación formal para las grandes superficies de mercado *Que logren una mayor eficiencia los demas canales alternos a un menor costo *Que no se firme el proceso de paz	Estrategia FA *Fortalecer cada vez mas las relaciones con las compañías de seguros asegurando condiciones favorables de cobertura y comisiones que compitan con los nuevos esquemas de aseguramiento del mercado. *Evaluación y optimizar los procesos de entrega del servicio con el fin de hacerlos cada vez mas eficientes y rentables *Aprovechar las oportunidades que trae el decreto 034 de 2.015 sobre corresponsales de seguross y buscar nuevos canales para vender seguros aprovechando las comunidades adscritas a conecta financiera *Potencializar el canal de Bancoomeva incorporando nuevos productos *Potencializar el canal de MP incorporando nuevos productos	Estrategia DA *Generar una estrategia de fidelización de la relación con los clientes actuales *Definir una estrategia de servicio que permita el acompañamiento cercano y oportuno en las reclamaciones de siniestros *Generar una estrategia clara de servicio al cliente *Agilidad de los procesos y oportunidad *Definir una estrategia para estar evaluando permanentemente el mercado asegurador buscando los mejores productos, con un atención de siniestros de alta calidad y servicio permanente.

Fuente: Elaboración propia

Frente a los resultados que se materializan en la matriz DOFA, el Corredor de seguros a pesar de tener 5 años de constituido, ha desarrollado fortalezas que le han permitido competir y encontrarse dentro de los primeros diez corredores del País. No obstante presenta debilidades que debe fortalecer con el fin de lograr una mayor competitividad para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que tiene el mercado de seguros en Colombia.

Como resultado del análisis anterior se han planteado estrategias que le permitan a la empresa el logro de una mayor competitividad y que potencien a la empresa hacia el futuro.

MISIÓN

Cooameva Corredores de Seguros ofrece seguridad, tranquilidad y confianza para sus clientes, con seguros a la medida de sus necesidades, así como una amplia y diversa red de distribución en los sectores de salud, financiero, turismo y solidario para las aseguradoras aliadas.

VISIÓN

Al 2.021 Coomeva Corredores de Seguros se encontrará dentro de los primeros diez corredores de Seguros en Colombia por sus ingresos operacionales.

VALORES

Cooameva Corredores de Seguros adopta los valores Corporativos del Grupo empresarial Cooperativo Coomeva los cuales son:

- Honestidad

- Solidaridad
- Confianza
- Respeto
- Trabajo en equipo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en la encuesta satisfacción del 89% al 91%
2. Migrar la venta de seguros de canales presenciales a canales no presenciales de un 49% a un 80%
3. Diseñar y poner en operación nuevos productos, pasando de 5 productos nuevos por año a 8 productos nuevos por año
4. Mejorar el 20% de los procesos actuales utilizando metodología Lean.
5. Incursionar en el mercado de Fondos y Cooperativas asociados a Coomeva, logrando una penetración del 7,5%
6. Crecer sostenidamente los ingresos por encima del 16% en el periodo comprendido entre 2.017 y 2.020

MAPA ESTRATEGICO BSC

Como parte del despliegue estratégico hemos planteado los seis de objetivos estratégicos descritos en el punto anterior y las iniciativas asociadas a los mismos. Las iniciativas se plantearon siguiendo la metodología SMART, es por esto que definen una meta clara que debe cumplirse dentro de los 5 años evaluados. Tanto los objetivos como las iniciativas se clasificaron de acuerdo a cada perspectiva del mapa estratégico.

El anterior planteamiento estratégico nos permite definir el camino que transitaremos en aras de lograr la visión planteada para Coomeva Corredores de Seguros al año 2.020

Los objetivos, sus iniciativas y los colores con los cuales quedaron mapeados en el BSC, se describen a continuación y se muestran en el gráfico así:

Objetivo Estratégico 1 y sus iniciativas: Color azul,

Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en la encuesta satisfacción pasando del 89% en el año 2.016 al 91% en el año 2.020

Acciones estratégicas

- 1 .Invertir en una estrategia de servicio alineada con la estrategia del Grupo Coomeva, incrementando la inversión en estrategias de servicio en un 100%

2. Incrementar en un 150% los programas personalizados de formación y entrenamiento para la fuerza de ventas basados en diferenciadores (Beneficios), ampliando el alcance de las ciudades de 6 (ciudades principales) a 15
3. Implementar un proceso de acompañamiento en los siniestros por parte del Corredor de Seguros pasando de un 21% de casos acompañados a un 70% de casos acompañados.

Objetivo Estratégico 2 y sus iniciativas: Color rojo:

Migrar la venta de seguros de canales presenciales a canales no presenciales pasando de un 49% a un 80% de pólizas vendidas en canales no presenciales

Acciones estratégicas

1. Gestionar que al menos el 50% de los productos nuevos que se creen anualmente sean comercializados por canales no presenciales.
2. Incrementar el número de productos a comercializar en el canal web pasando de 1 producto en 2.017 a 3 productos en el 2.020

Objetivo Estratégico 3 y sus iniciativas: color verde:

Diseñar y poner en operación nuevos productos, pasando de 5 productos nuevos por año a 8 productos nuevos por año

Acciones estratégicas

1. Incrementar los gastos de mercadeo en un 50% en el año 2.017 para invertir en una investigación de mercado que nos permita identificar nuevas necesidades para el desarrollo de productos
- 2 .Intensificar el uso de productos de seguros por parte de los asociados pasando de un 64% en el 2.016 al 70% en el 2.020.
3. Incrementar en los próximos 4 años en un 66% la inversión en el software core de negocio que permita poner rápidamente en operación los nuevos productos.

Objetivo Estratégico 4 y sus iniciativas color naranja

Mejorar el 20% de los procesos actuales utilizando metodología Lean.

Acciones estratégicas

Incluir en el presupuesto de capacitación, la capacitación técnica de la metodología Lean para 3 funcionarios del área de arquitectura empresarial

Objetivo Estratégico 5 y sus iniciativas color morado

Incursionar en el mercado de Fondos y Cooperativas asociados a Coomeva, logrando una penetración del 7,5%

Acciones estratégicas

Definir el modelo de negocio con el cual se va a ingresar en el mercado potencial de Cooperativas, incrementando gradualmente los clientes pasando de 0 clientes del sector cooperativo en el 2.016 a 26 clientes en el 2.020

Objetivo Estratégico 6 y sus iniciativas color gris.

Crecer sostenidamente los ingresos por encima del 16% en el periodo comprendido entre 2.017 y 2.020

Acciones estratégicas

1. Pasar del 24% al 38% el volumen de primas recaudadas año anticipado
logrando el ingreso anualizado de las comisiones
2. Cumplir el 100% del presupuesto anual de primas facturadas

MAPA ESTRATEGICO BSC



Fuente: Elaboración Propia

Cómo se observa cada objetivo y sus iniciativas quedaron organizadas en el BSC y correlacionados para facilitar la ejecución de la estrategia.

TABLERO DE CONTROL

Con el objetivo de medir los avances tanto de los objetivos como de las acciones estratégicas asociadas a cada uno, se estableció un tablero de control donde se definieron las metas a alcanzar en los años evaluados para este plan estratégico así como los costos de las acciones y las iniciativas asociadas a estas acciones.

Este tablero de control será el cuadro de mando que nos permitirá monitorear el avance de las estrategias a través de la medición de las mismas y garantizar que se tomen las correcciones a tiempo que nos permitan llegar a los logros esperados. El tablero objetivo por objetivo es el que se anexa a continuación:

Tabla 10 Tablero de Control- Objetivo 1

Objetivo 1: Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en la encuesta satisfacción pasando del 89% en el año 2.016 al 91% en el año 2.020								
Acciones estratégicas	Medida/Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2017	2018	2019	2020	2021		
1 .Diseñar una estrategia de servicio orientada a empoderar a los empleados para la toma de decisiones en la prestación del servicio	% empleados capacitados en la estrategia de servicio = No. de empleados entrenados en la estrategia de Servicio/ Total de Empleados a entrenar	80%	85%	90%	95%	95%	\$75 Millones. Corresponden a \$15 Millones por año entre el 2.017 y el 2.021 para despliegue de la campaña, capacitaciones, refrigerios y viáticos	1. Realizar taller de refuerzo del modelo de cumplimiento de compromisos en los diversos equipos del sector 2. Velar en el área de Gestión Humana porque los colaboradores del sector asistan a los talleres del modelo de servicio 3. Sensibilizar a los colaboradores del corredor frente a la importancia de prestar un servicio de excelencia a nuestro cliente y la importancia de generar empatía con el otro.
2. Entrenar los funcionarios de atención al cliente de nivel I y nivel II para que tomen decisiones que le faciliten el servicio a los asociados								
3. Medir la prestación del servicio en estos niveles incorporando la medición a la evaluación de desempeño								
4. Presupuestar los recursos para efectos de la financiación den la estrategia del servicio								
5. Incrementar en un 150% los programas personalizados de formación y entrenamiento para la fuerza de ventas basados en diferenciadores (Beneficios), ampliando el alcance de las ciudades de 6 (ciudades principales) a 15	% de Ciudades con entrenamiento comercial personalizado = No. ciudades con entrenamiento personalizado/ 15 ciudades objetivo	53%	73%	87%	100%	100%	\$639 Millones invertidos desde el 2.017 al 2.021 correspondientes a nómina de 3 capacitadores por valor de \$495 Millones y viáticos por \$144 Millones	1. Contratar gradualmente 3 capacitadores adicionales donde cada uno tenga a cargo 3 ciudades para entrenar. 2. Desarrollar metodologías comerciales estandar para ofrecer los diferentes productos del sector y asegurar así la calidad de la asesoría en la venta 3. Definir y llevar a cabo el seguimiento de los cronogramas de entrenamiento anual para las diferentes ciudades
6. Implementar un proceso de acompañamiento en los siniestros por parte del Corredor de Seguros pasando de un 21% de casos acompañados a un 70% de casos acompañados.	% acompañamiento de siniestros = No. de siniestros acompañados/ No. de siniestros ocurridos	31%	49%	56%	70%	70%	\$258 Millones. Correspondiente a la nómina 2.017 al 2.021 de un analista de siniestros por valor de \$51,6 Millones por año	1. Solicitar informe diario de siniestros en curso a la compañía 2. Establecer procedimiento de seguimiento y verificación de los siniestros 3. Definir planes de acción para resolver situaciones anormales con la compañía de seguros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Tablero de Control – Objetivo 2

Objetivo 2: Migrar la venta de seguros de canales presenciales a canales no presenciales pasando de un 49% a un 80% de pólizas vendidas en canales no presenciales								
Acciones estratégicas	Medida/Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2017	2018	2019	2020	2021		
1. Gestionar que al menos el 50% de los productos nuevos que se creen anualmente sean comercializados por canales no presenciales como el canal web y call center	Productos nuevos en canales no presenciales = No. de pólizas nuevas vendidas en canales no presenciales/ total de pólizas nuevas vendidas	50%	60%	50%	50%	50%	\$0. La campaña de comercialización la paga la Compañía de Seguros	1. Incluir en el plan de desarrollo de productos con las compañías la estrategia de 50% web 2. Identificar con las compañías las características que facilitan la venta de productos por web
2. Desarrollar con las compañías de Seguros un plan de productos adaptados a las necesidades de estos canales								
3. Diseñar una campaña de lanzamiento y posicionamiento del canal Web								
4. Definir las bases de comercialización de productos por call center a través de Minería de datos								
5. Incrementar el número de productos a comercializar en el canal web pasando de 1 producto en 2.017 a 3 productos en el 2.020	No. de productos en canal web	1	2	2	3	3	388.228.626	1. Contratar los desarrollos de software para autos y hogar 2. Simplificar las condiciones y los trámites de los productos a comercializar por el canal web 3. Dar seguridad con el medio de pago

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Tablero de Control – Objetivo 3

3. Diseñar y poner en operación nuevos productos, pasando de 5 productos nuevos por año a 8 productos nuevos por año								
Acciones estratégicas	Medida/Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2017	2018	2019	2020	2021		
1. Adelantar en el año 2.017 una investigación de mercado que nos permita identificar nuevas necesidades para el desarrollo de productos	Hacer una investigación de mercado	1	0	0	0	0	\$80 MM. Invertidos en el 2.017 en la investigación	1. Licitar empresa para la investigación 2. Elegir empresa 3. Analizar resultado e identificar necesidades a atender con los nuevos productos
2. Contratar un analista de minería de datos para ampliar la capacidad de procesamiento y análisis de información	Contratar un funcionario	1	0	0	0	0	\$289 MM. Corresponde a la nómina del analista de minería de datos del 2.017 al 2.021 a razón de \$58MM anuales	1. Solicitar la aprobación del cargo 2. Efectuar proceso de selección del funcionario
3. Desplegar campañas de mercadeo para la colocación de los nuevos productos.	Tasa de uso de producto = No. de asociados con al menos un producto de seguros / total de asociados	65%	66%	68%	70%	70%	0	1. Definir un plan de mercadeo enfocado al lanzamiento permanente de productos
4. Generar ofertas segmentadas acordes al ciclo de vida de los asociados								2. Definir un plan de incentivos para la fuerza de ventas que motive la colocación de los nuevos productos
5. Medir mensualmente el uso de productos de seguros por parte de los asociados pasando de un 64% en el 2.016 al 70% en el 2.020.								3. Capacitar permanentemente la fuerza de ventas en los nuevos productos
6. Desarrollar anualmente en el software core del negocio los módulos que permitan poner en operación los nuevos productos.	No. de módulos desarrollados	6	7	8	8	8	\$350 Millones. Corresponde a aprox. \$70Millones anuales invertidos en el desarrollo de productos	1. Elaborar plan de desarrollo de productos para los próximos años 2. Solicitar evaluación de las horas ingeniero de desarrollo para definir costos 3. aprobar cotizaciones de desarrollo y solicitar desarrollos al área de tecnología

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Tablero de Control – Objetivo 4

4. Mejorar el 20% de los procesos actuales utilizando metodología Lean.								
Acciones estratégicas	Medida/Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2017	2018	2019	2020	2021		
1. Identificar los procesos a mejorar dando prioridad a los procesos de cara al cliente como los de venta y entrega de producto	% de mejora = No. de procesos mejorados/Total de procesos a mejorar	5%	10%	15%	20%	20%	\$18Millones. Capacitación \$6 Millones anuales por funcionario entre el 2.017 y el 2.019	
2. Elaborar plan de intervención en los procesos								
3. Poner en operación los nuevos procesos								
4. Capacitar a los funcionarios en los nuevos procesos								
5. Capacitar en metodología Lean, tres funcionarios del área de arquitectura empresarial para que soporten el plan de mejora	No. funcionarios entrenados en metodología Lean= No. empleados entrenados en metodología Lean/ No. de empleados a entrenar	50%	75%	100%	100%	100%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Tablero de Control – Objetivo 5

5.Incursionar en el mercado de Fondos y Cooperativas asociados a Coomeva, logrando una penetración del 7,5%								
Acciones estratégicas	Medida/Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2017	2018	2019	2020	2021		
Definir el modelo de negocio con el cual se va a ingresar en el mercado potencial de Cooperativas, incrementando gradualmente los clientes pasando de 0 clientes del sector cooperativo en el 2.016 a 26 clientes en el 2.020	% de clientes del sector cooperativo = No. de clientes del sector cooperativo/ total de clientes prospecto del sector Cooperativo	23%	46%	69%	100%	100%	\$444 Millones. Corresponde a la contratación de un Coordinador comercial con una nomina anual de \$89Millones entre el 2.017 y el 2.021	1. Identificar el mercado potencial y establecer alianzas con el Sector Cooperativo identificando necesidades y haciendo propuestas de prestación de servicio 2. Generando el plan de acción y el análisis de viabilidad financiera de este nuevo modelo de negocio
Efectuar alianza con Equidad Seguros para aprovechar su relacionamiento y sus ventajas competitivas con el Sector Cooperativo								
Definir plan de acción conjunto que involucre una oferta de valor atractiva como resultado de las fortalezas de ambas empresas								
Definir plan de visitas a las Cooperativas que hoy hacen parte de la red de Conecta financiera								
Identificar, segmentar y obtener entrada en las Cooperativas asociadas a Coomeva cuyo tamaño permita una gestión rentable								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Tablero de Control – Objetivo6

6. Crecer sostenidamente los ingresos por encima del 16% en el periodo comprendido entre 2.017 y 2.020								
Acciones estratégicas	Medida/Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2017	2018	2019	2020	2021		
1. Pasar del 24% al 38% el volumen de primas recaudadas año anticipado logrando el ingreso anualizado de las comisiones	% primas recaudadas año anticipado = volumen de primas de asociados recaudadas año anticipado/ total de primas de asociados recaudadas	28%	32%	38%	38%	38%	0	1. Elaborar los analisis financieros para identificar el modelo de pago de los recursos de la tesoreria. 2. Hacer plan de acción de desmonte gradual del pago mensual al pago anual de las primas
2. Identificar las aseguradoras que esten dispuestas a realizar la operación propuesta referente al pago anticipado, negociando el descuento que otorgaran.								
3. Lograr que el porcentaje de descuento negociado con la aseguradora este por encima del costo de oportunidad que exige la tesoreria.								
4. Realizar campañas en los asociados que promuevan el pago de primas anticipadas, por medio de incentivos tales como descuentos, rifas, bonos empresariales, ofreciendo así mismo financiación por la línea crediticia de la tarjeta coomeva.								
5. Cumplir el 100% del presupuesto anual de primas facturadas	% cumplimiento venta de primas = volumen de primas recaudadas/ volumen de primas presupuestado	100%	100%	100%	100%	100%	0	1. efectuar los planes comerciales que garanticen el cumplimiento del presupuesto de ingresos

Fuente: Elaboración propia

PROYECCIONES FINANCIERAS

A continuación presentamos los resultados financieros proyectados a 5 años, a los que se incorporaron las inversiones de todas las estrategias e iniciativas definidas dentro del BSC del punto anterior.

Para la proyección, se tomaron como referencia parámetros macroeconómicos soportados en los estudios del grupo Bancolombia tales la inflación y el crecimiento del PIB. Adicionalmente se incluyeron otros parámetros cuyas mediciones fueron definidas de manera estándar para todas las empresas del Grupo Coomeva, como el crecimiento en salarios, ingresos, entre otros.

En el anexo dos denominado Proyección FCL PE Corredores de Seguros, se modela la proyección de los estados financieros básicos (Estado Situación Financiera, Estado Integral de Resultados, y Flujo de Efectivo) junto a los flujos futuros. Tomando como punto de partida la ejecución real y el comportamiento de los años 2015 y 2016.

Lo anterior responde a la operación corriente con la cual viene funcionando el Corredor. Donde a su vez se incluyen todos los costos estimados en cada uno de los objetivos estratégicos que finalmente demandan las actividades o iniciativas que son necesarias para alcanzar como resultado final los mayores ingresos, los cuales son también proyectados.

El presente trabajo contempla 3 escenarios. El primero de ellos fue un escenario pesimista, el cual a pesar de haber arrojado un VPN positivo por \$20.612 millones, no le permite a la compañía alcanzar ingresos que la ubiquen dentro de la categoría de los grandes corredores.

El segundo escenario denominado optimista, genera una riqueza de la inversión que alcanza los \$38.443 millones, superando los ingresos mínimos establecidos que necesita Coomeva corredores de seguros para alcanzar la categoría máxima que la posiciona dentro de la categoría de grandes corredores.

Finalmente presentamos a continuación el detalle los resultados del último escenario denominado moderado, en el cual observamos que se logró alcanzar el objetivo principal del presente plan estratégico, contribuir al crecimiento financiero de la empresa a través de mayores ingresos, respondiendo de este modo a la visión planteada.

4.2. Proyección Estado Integral de Resultados

Como resultado de las acciones descritas en el mapa estratégico y si se logra el cumplimiento planteado en el tablero de control, para el año 2021 Coomeva corredores de seguros espera alcanzar ingresos por \$23.087 Millones. Esta cifra ubica al Corredor dentro del grupo de intermediario de seguros grandes. Lo anterior impulsa igualmente el crecimiento de las utilidades del ejercicio y un mayor flujo de caja el cual se expone más adelante.

A continuación se presentan en términos generales las proyecciones del estado de resultados estimadas al año 2021, producto de las estrategias aplicadas.

En el anexo 2, en la pestaña denominada pronóstico financiero, se visualiza el detalle de estos conceptos.

Tabla 16 Proyecciones del Estado de Resultados

CONCEPTO	REAL	REAL	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de actividades ordinarias	10,891	11,491	12,755	14,541	16,722	19,565	23,087
Utilidad Bruta	10,891	11,491	12,755	14,541	16,722	19,565	23,087
Gastos de Administración	7,304	7,346	8,162	8,499	8,892	9,222	9,564
Gastos no desembolsables	518	604	587	647	668	735	702
Resultados Act. Ordinarias	3,069	3,541	4,007	5,396	7,162	9,608	12,821
Ingresos financieros	0	0	118	70	90	102	142
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes De Impuestos	3,069	3,541	4,125	5,466	7,252	9,710	12,963
Impuesto de Renta	1,047	1,184	1,361	1,804	2,393	3,204	4,278
Utilidad Neta	2,022	2,357	2,764	3,662	4,859	6,505	8,685

Fuente: Elaboración propia

Dentro del modelo de proyección que origina estos resultados, los ingresos se encuentran contruidos detalladamente dando respuesta al planteamiento estratégico. A continuación presentamos su composición y comportamiento.

1. Se planea la creación de 8 nuevos productos que serán posicionados en las líneas comerciales vigentes (Asociados, Empleados, Bancaseguros y Medicina prepagada), como parte de la estrategia de incrementar el uso de los seguros. Esta estrategia deberá aportar \$508 MM en el año 2.017
2. Se estima la entrada al sector cooperativo a mediados del año 2.017 con unos ingresos estimados de \$75MM

Dentro del grupo de Cooperativas y Fondos de Empleados que se tienen identificados como prospectos a gestionar se destacan los siguientes:

Tabla 17 Grupo de Cooperativas/Fondos

COOPERATIVA / FONDO	ASOCIADOS	MUNICIPIO	ACTIVO 1
COOPERATIVA INTEGRAL ANDINA	6,227	BOGOTA D.C.	12,654,766,159
COOPERATIVA DE APOORTE Y CREDITO DE COLOMBIA	5,135	BOGOTA D.C.	12,397,239,396
FONDO DE BENEFICIO COMUN DE LOS EMPLEADOS DEL SENA	4,452	MEDELLIN	46,709,132,127
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA AVIACION CIVIL COLOMBIANA	4,229	BOGOTA D.C.	44,211,673,069
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MANUELITA	3,810	PALMIRA	36,250,670,459
FONDO DE EMPLEADOS DE C.I. SUNSHINE BOUQUET	3,551	BOGOTA D.C.	8,671,340,878
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS PIMAR	3,453	BOGOTA D.C.	3,344,623,748
FONDO DE EMPLEADOS DE SUPERTIENDAS OLIMPICA S A	3,158	BOGOTA D.C.	25,912,997,355
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE CREDITO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LA ALIANZA CRISTIANA Y MISIONERA COLOMBIANA	3,053	BOGOTA D.C.	3,641,294,198
FONDO DE EMPLEADOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NAL.	2,807	BOGOTA D.C.	78,640,204,376
FONDO DE EMPLEADOS DE EMPRESAS DE SERVICIO AEREO	2,353	BOGOTA D.C.	14,826,619,302
COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE BAVARIA DIRECCION Y VENTAS	2,191	BOGOTA D.C.	28,364,477,700
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS EMPRESARIALES S.C.	1,938	BOGOTA D.C.	1,840,564,754
COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL BANCO CENTRAL HIPOTECARIO	1,641	BOGOTA D.C.	6,850,825,389
FONDO DE AHORROS DE EMPLEADOS DEL INGENIO DEL CAUCA S.A.	1,451	CALI	9,663,092,007
COOPERATIVA DE PRODUCCION Y TRABAJO VENCEDOR	1,372	BOGOTA D.C.	41,186,286,489
FONDO DE EMPLEADOS DE AVESCO	1,318	BOGOTA D.C.	3,594,440,494
FONDO DE EMPLEADOS DE HONOR Y LAUREL	1,274	BOGOTA D.C.	2,408,324,866
FONDO DE EMPLEADOS DE MAKRO SUPERMAYORISTA	1,229	BOGOTA D.C.	3,793,291,379
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS GENERALES	1,185	BOGOTA D.C.	1,197,427,368
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANCIAFONDOS	1,127	BOGOTA D.C.	10,510,053,106
TOTAL ASOCIADOS	56,954		

Fuente: Elaboración propia

3. Teniendo en cuenta los comportamientos históricos de las líneas comerciales vigentes, se pronostica un crecimiento uniforme en el comportamiento de las primas por colocación de productos para los años 2018, 2019, 2020 y 2021 del 14%, 15%, 17% y 18% respectivamente. El año 2017 se define como un periodo de afinación y estabilización de la estrategia para los próximos años.
4. Producto de los planteamientos anteriores, los seguros en el sector de asociados al año 2.021 alcanzaran los \$13.492 Millones, mientras que las cuentas corporativas llegaran a los \$9.595 Millones, para un total de ingresos acumulados al cierre de año de \$23.087 Millones.

A continuación presentamos la composición del ingreso donde relacionamos la planeación detalla del volumen de las primas por producto y año.

Tabla 18 Planeación detallada del volumen de las primas por producto y año

Cifras en mill \$	2017	2018	2019	2020	2021
PÓLIZA	12,755	14,541	16,722	19,565	23,087
Asista					
Autos (Livianos, Pesados, Motos y Taxis)	3,407	3,884	4,467	5,227	6,167
Pérdidas Parciales	285	325	374	437	516
FlexiHogarmas	45	52	60	70	82
Hogarmas y Total Home	645	735	845	989	1,167
Hogar	690	787	905	1,059	1,249
Pago Protegido	293	334	384	449	530
Pyme	47	54	62	72	85
RCMédica	502	572	658	770	908
Renta Hogar	81	92	106	124	146
Soat	1,029	1,173	1,349	1,578	1,862
Tarjeta protegida	406	463	532	622	734
Incendio Deudores	25	28	32	38	45
Total Polizas Comercializadas	6,764.2	7,711.2	8,867.8	10,375.4	12,242.9
Polizas no Comercializadas	690.14	786.76	904.77	1,058.58	1,249.12
TOTAL SEGUROS ASOCIADOS	7,454	8,498	9,773	11,434	13,492
Autos	24	27	31	36	43
Vida	9	11	12	14	17
Soat	23	26	30	35	41
GVD Fecooomeva	15	17	20	23	27
Medicamentos	6	6	7	9	10
TOTAL SEGUROS FECOOOMEVA	77	87	100	117	138
TOTAL SEGURO EMPLEADOS	330	376	432	506	597
DESEMPLEO HALL BANCO	3,155	3,597	4,136	4,839	5,710
DESEMPLEO CUPO ACTIVO BANCO TMK	150	171	197	231	272
DESEMPLEO TARJETA DE CRÉDITO BANCO TM	105	120	138	161	190
GVD BANCO	1,123	1,280	1,472	1,722	2,032
MULTIPRIMAS BANCO	127	145	167	195	230
CUENTAS BANCO	88	100	115	135	159
TOTAL SEGUROS BANCOOMEVA	4,748	5,413	6,225	7,283	8,594
DESEMPLEO TMK MP	18	21	24	28	33
DESEMPLEO ASESORES MP	12	14	16	18	22
ACCIDENTES PERSONALES MP	2	2	3	3	4
VIDA OBLIGATORIA MP	11	12	14	16	19
VIDA ASESORES MP	7	8	10	11	13
MEDICAMENTOS MP	74	84	97	113	134
REMBOLSO GASTOS MEDICOS (PJ y TR)	7	8	10	11	13
DIAGNOSTICO DE CANCER - COPAGO	7	8	9	10	12
TOTAL SEGUROS MEDICINA PREPAGADA	138	157	181	211	249
GVD FUNDACIÓN COOMEVA	9	10	12	14	16
PÓLIZAS NO COMERCIALIZADAS	-	-	-	-	-
TOTAL CUENTAS CORPORATIVAS	5,301	6,043	6,950	8,131	9,595
TOTAL CCS	12,755	14,541	16,722	19,565	23,087

Fuente: Elaboración propia

4.3. Resumen Proyección Situación Financiera.

Los activos de la compañía al cierre del año 2.021 alcanzan los \$22.846 millones, producto del comportamiento de ingresos, sanidad de la cartera y buenas inversiones a causa de la liquidez.

Tabla 19 Resumen Proyección Situación Financiera

	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
TOTAL DEL ACTIVO	6,145	6,546	8,210	10,446	13,410	17,424	22,846
TOTAL DEL PASIVO	1,434	1,265	1,015	908	760	573	368
TOTAL PATRIMONIO	4,711	5,281	7,194	9,538	12,651	16,851	22,478

Fuente: Elaboración propia

4.4. Evaluación Financiera - Flujo de caja libre

Como resultado de la estrategia planteada, la inversión inicial es cubierta por los flujos futuros, creando riqueza y a su vez un índice de rentabilidad (VPN/Inversión+1) positivo del 4.8, que nos indica el número de veces en que se recupera la inversión.

Tabla 20 Evaluación

Evaluación		2016	2017	2018	2019	2020	2021	
	Inversión Inicial ->	-	6,546	6,081	8,741	11,271	14,896	19,378
TIR		122%						
WACC		14.36%						
VPN		31,607						

Flujos Futuros

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior respalda la estrategia de cara a la inversión de recursos demandados en el BSC.

En el anexo dos se ha definido punto por punto la construcción de esta modelación financiera, con el propósito de asegurar que los cálculos se encuentren correctamente estimados y cuadrados.

5. CONCLUSIONES

Una vez realizado este Plan Estratégico hemos podido identificar importantes oportunidades a lo largo de un proceso integral de análisis de la empresa.

Teniendo cuenta que el objetivo inicial planteado era lograr un crecimiento financiero sustentado en aprovechar las oportunidades de mercado que le permitan a la empresa alcanzar mayores ingresos, se plantearon tres grandes estrategias para alcanzarlo. Estas estrategias de implementarse pondrían a la organización como uno de los Corredores de personas más importantes del mercado tanto por su capacidad de generación de ingresos, como por su tendencia vanguardista.

El anterior planteamiento se sustenta en la apuesta para la colocación de productos en canales no presenciales, los cuales dadas las tendencias del mercado generarán a futuro mayores volúmenes transaccionales, con mayores niveles de eficiencia.

Por otro lado se suma la ampliación del mercado de la empresa dentro del sector Cooperativo del cual hace parte el Grupo Empresarial dueño de la misma, creemos que con la estrategia de alianzas y penetración planteadas la organización logrará en el mediano plazo posicionarse como un intermediario importante dentro de este sector de la economía

Finalmente este plan estratégico le apuesta a la innovación en el modelo financiero de la empresa, permitiendo que los recursos se recauden y causen más rápido logrando así un crecimiento de sus ingresos.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bermudez, D. (30 de 09 de 2016). *Fasecolda*. Obtenido de http://www.fasecolda.com/files/9413/9101/0546/parte_i.captulo_16_el_rol_del_intermediario_de_seguros.pdf

Chagüendo, F. E. (13 de 10 de 2016). *ElPais.com.co*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/estudiarian-aumento-edad-reforma-pensional>

El blog del corredor. (20 de 09 de 2016). *Solvento Consulting*. Obtenido de <http://elblogdelcorredor.es/>

(2014). *Extraído del análisis del informe de advantis realizado al sector*. Bogotá: Superintendencia financiera de Colombia. .

García M, C. A. (30 de 10 de 2016). *ElTiempo.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/compra-de-seguros-en-colombia/16071876>

Hernández Correa , G. (Del 7 al 9 de Mayo de 2014). Actuales paradigmas jurídicos. *Conferencia en II Congreso Internacional de Derechos de Seguros*. Santa Marta, Colombia: Superintendencia Financiera de Colombia.

Las 5 fuerzas competitivas que modelan la estrategia. (2009). En M. Porter, *Ser Competitivo* (págs. 31-62). Barcelona: Ediciones Deusto.

Redacción Economía y Negocios. (07 de 10 de 2016). *ElTiempo.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/seguros-para-obras-4g/15954236>

Revista Dinero. (15 de 10 de 2016). *Dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/finanzas/articulo/el-sector-aseguradoras-crece-doble-economia-colombiana/211367>

Revista Dinero. (12 de 10 de 2016). *DInero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/el-panorama-economico-de-colombia-en-el-2016/222961>

Villar, L., Cárdenas, M., & Sarmiento, L. C. (24 de 10 de 2016). *El Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/paz-vias-duplicarian-ingreso-per-capita-10-anos-54628>

ANEXOS

Anexo 1 Grupo de Actividades claves

Actividades	Valor para el Cliente?	Se Hace	Cuáles son las más importantes para la Industria?	Porque No se Hace?	Costo Actividad \$MM
Gestión Estratégica					604,76
Definición de Direccionamiento Estratégico de la empresa	SI	SI	X		
Definición de acciones y políticas para su operación	SI	SI	X		
Gestión Jurídica del negocio	SI	SI			95,51
Gestión Técnica					479,15
Investigación y desarrollo de nuevos productos de seguros,	SI	Parcialmente	X	Se hace de manera generica para toda la población pues aún el software no es lo suficientemente flexible como para permitir programar productos diferenciados para nichos	
Procesos de licitación y negociación de seguros	SI	SI	X		
Procesos de renovación de Seguros	SI	SI	X		
Ofrecimiento de servicios técnicos en relación con las reclamaciones y gestión de riesgos	SI	Parcialmente		Se hace un acompañamiento parcial en los siniestros de autos y es una tarea que ha estado muy delegada a la compañía de seguros	
Benchmarking de productos, precios,proveedores	SI	Parcialmente	X	Se hace un benchmarking de productos sin embargo el Corredor trabaja con aseguradoras exclusivas para los diferentes programas y no ofrece alternativas a los asociados	
Gestión de Operaciones y Tecnología (Arquitectura Empresarial y TI)					587,30
Elaboración y diseño de procesos operativos	SI	SI	X		
Definición, contratación, seguimiento y mantenimiento del software core del negocio	SI	SI	X		
Innovación en productos y procesos	SI	Parcialmente	X	Se han dado algunos pasos en procesos y productos sin embargo siguen siendo iniciativas tímidas	
Gestión de Riesgos					209,37
Administración de riesgos operativos, riesgos de liquidez, mercado, lavado de activos	SI	SI	X		
Gestión Comercial					2.365,32
Diseño y desarrollo de la estrategia comercial por canal	SI	SI	X		
Entrenamiento y capacitación de las fuerzas de ventas	SI	SI	X		
Asistencia en la documentación de pólizas y contratos	SI	SI	X		
Seguimiento a la gestión comercial	SI	SI	X		
Gestión de Servicio					874,92
Back operativo, Recepción de novedades,conciliaciones y ajustes.	SI	SI	X		
Gestión de Mercadeo					473,26
Segmentación de Bases de Datos y definición de mercados objetivo para los canales y los productos	SI	SI	X		
Estrategias de fidelización y retención de clientes a través de modelos prospección de compra y retiro	SI	SI	X		
Diseño e implementación de campañas comerciales	SI	SI	X		
Recolección de información específica sobre algunos riesgos con el fin de hacer estudios de mercado	SI	NO	X	Por ser parte del grupo Coomeva se trabaja con los estudios de mercado de la comunidad y no se han efectuado estudios pensando en aperturar mercados externos	
Gestión de Recursos Financieros					1.232,12
Administración de recursos físicos	SI	SI			
Administración de recursos financieros	SI	SI			
Administración de cartera	SI	SI			
Gestión de Recursos Humanos	SI	SI			0
TOTAL					6.921,70

Fuente: Fasesolda El rol del intermediario de seguros. Daniel Bermudez. Enero 2.013 - Análisis Propio

Fuente: Fasesolda (El rol del intermediario de seguro. Daniel Bermúdez. Enero 2015. Análisis propio)