

Plan De Empresa: Honesta Agencia de Seguros

Erika Vanessa Barrera Vélez

Constanza Vanessa Marín Aristizabal

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Magister en Administración

Directora del trabajo de grado:

Ana Carolina Martínez

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Programa de Maestría en Administración

Cali, mayo de 2019

Tabla de Contenido

Resumen	6
Summary	7
Síntesis del Plan	8
1. Análisis del mercado	10
1.1 Análisis del sector	10
1.2 Tipos de seguros	11
1.3 Análisis de los competidores	13
1.4 Perfil del Cliente.....	18
1.5 Definición del Servicio.....	20
1.6 Tamaño del mercado	24
1.7 Estrategia de Mercado y Plan de Ventas	25
1.7.1 Precio.....	25
1.7.2 Promoción y Comunicación:.....	26
1.7.3 Distribución.....	27
1.7.4 Estrategia de Ventas	28
2. Análisis Técnico.....	30
2.1 Prestación del Servicio	30
2.2 Selección de Proveedores	33
2.3 Sistemas de Control.....	33
2.4 Requerimiento de Capacitación del Recurso Humano	34
2.5 Cronograma de implementación nuevos productos y compañías de seguros ..	35
2.6 Cronograma desarrollo del servicio.	36

3. Análisis Administrativo	37
3.1 Organización, estilos de dirección y políticas de administración	37
3.2 Perfil De Cargos	39
3.3 Estrategia Empresarial.....	40
3.4 Organizaciones de Apoyo	40
4. Análisis Legal, Social Y Ambiental	41
4.1 Tipo de sociedad y aspectos legales	41
4.2 Aspectos Sociales y Ambientales	42
4.3 Análisis de Valores Personales.....	43
5. Análisis Económico	44
5.1. Inversión en activos fijos y en capital de trabajo	44
5.2. Ingresos, costos y gastos	45
5.3. Análisis de costos y punto de equilibrio contable	48
6. Análisis Financiero.....	50
6.1. Flujo de Caja	50
6.2. Balance de situación financiera.....	51
6.3 Estado de pérdidas y ganancias	53
7. Evaluación del Proyecto	54
8. Análisis de Riesgos	55
9. Análisis de Sensibilidad	57
10. Conclusiones	58
11. Bibliografía	60
Anexos	61

Listado de Anexos

Anexo 1 Tabla Comparativa Aseguradoras Y Productos	61
Anexo 2 Entrevistas a Agencias de Seguros	62

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1 Participación mundial mercado asegurador, Junio 2018	10
Ilustración 2 Penetración mundial de los seguros, 2017	11
Ilustración 3 Crecimiento de los seguros, año 2017 vs año 2016	12
Ilustración 4. Logo	27
Ilustración 5 Diagrama de Flujo de en la actualidad.....	30
Ilustración 6 Diagrama de flujo con la implementación del nuevo modelo de negocio .	31
Ilustración 7 Distribución de las instalaciones.....	32
Ilustración 8 Sistema de control.....	34
Ilustración 9 Cronograma de implementación	35
Ilustración 10 Cronograma de modelo de tiempo – Atención inicial	36
Ilustración 11 Organigrama Honesta Agencia de Seguros	38
Ilustración 12 Mapa de Riesgos de Honesta Agencia de Seguros	56

Listado de Tablas

Tabla 1 Oportunidades y Amenazas	13
Tabla 2 Primas emitidas y cuotas recaudadas principales aseguradoras colombianas ..	15
Tabla 3 Ingreso operativo, principales corredores y agencias de seguros en Cali	16
Tabla 4 Tamaño de Mercado y Fracción de mercado	25
Tabla 5 Precios primas y comisiones	26
Tabla 6 Programa de beneficios	35
Tabla 7 Cargos, funciones y tipos de contrato	39
Tabla 8 Listado de activos fijos existentes y por adquirir.....	44
Tabla 9 Volumen de ventas proyectado por año (unidades)	45
Tabla 10 Proyección de ingresos, periodo 2020 – 2023 (Cifras en pesos)	46
Tabla 11 Gastos operacionales y administrativos 2020 – 2023 (Cifras en pesos)	47
Tabla 12 Análisis de costos y del punto de equilibrio	49
Tabla 13 Flujo de caja, mes a mes año 2020 - 2023	50
Tabla 14 Estado de situación financiera, Periodo 2020 – 2023	52
Tabla 15 Estado de pérdidas y ganancias, periodo 2020 - 2023	53
Tabla 16 Flujo de caja neto, periodo 2020 - 2023	54
Tabla 17 Riesgos Honesta Agencia de Seguros	56
Tabla 18 Sensibilidad volumen ventas, % Comisión y Valor Primas	57

Resumen

ERIKA VANESSA BARRERA VÉLEZ es una agente de seguros que viene desarrollando su labor de manera exclusiva con la Compañía Suramericana desde el año 2007. Actualmente cuenta con un portafolio que factura aproximadamente 22 millones de pesos mensuales en comisiones, generando dos empleos directos y uno indirecto.

El propósito de esta investigación es desarrollar la estrategia con la cual se constituirá e impulsará la Agencia de Seguros que la empresaria antes mencionada, gerenciará y posicionará en el mercado de seguros de la ciudad de Cali, con el fin principal de continuar brindando buen servicio a sus asegurados ya vinculados, y a la vez generando valor agregado para continuar su proceso expansivo y vincular a más personas. El nombre de esta naciente sociedad será HONESTA AGENCIA DE SEGUROS.

El primer objetivo es concebir un factor diferenciador para este proyecto, con este fin se estudiará la viabilidad de generar oportunidades de negocio en la zona franca de Servicios que se creó en el mes de octubre de 2018, en la ciudad de Cali, llamada Zonamerica.

De esta manera el proyecto contempla fijar la estrategia de la cual se valdrá Honesta para crecer el modelo empresarial necesario para continuar atendiendo al grupo de clientes que ya ha se ha consolidado y crear un nuevo mercado especializado para Zonamerica. Este espacio se plantea como una novedosa plataforma que se especializa en servicios de tecnología naranja, entendidos como tales las áreas que proponen desarrollos tecnológicos que buscan integrar e innovar en áreas de diseño, publicidad, software, artes visuales, salud y bienestar; y demás campos relacionados con el desarrollo de la humanidad como sociedad.

Palabras Clave: Seguro, mercado asegurador, intermediario, asesor de seguros, plan de empresa

Summary

ERIKA VANESSA BARRERA VÉLEZ is an insurance agent that has been working exclusively with Suramericana since 2007. It currently has a portfolio that invoices approximately 22 million pesos monthly in commissions, generating two direct and one indirect job.

The purpose of this research is to develop the strategy in which the Insurance Agency will promote, manage the insurance market of the city of Cali by the Agent mentioned above, with the main purpose of continuing to provide excellent service to its already signed insured customers, and at the same time generating added value to continue its expansive process and to sign up more customers. The name of this newly made society will be HONESTA INSURANCE AGENCY.

The first objective is to conceive a differentiating factor for this project generating business opportunities that will be studied in the “Zona Franca” business complex that was created in the month of October 2018 in the city of Cali called Zonamerica.

This way, the project contemplates setting the strategy that “Honest insurance agency” will use to grow the business; it is necessary to continue serving the public that has already consolidated and created a new specialized market for Zonamerica. This space is considered as a new platform that specializes in orange technology services, understood as such which proposes technological developments that seek to integrate and innovate in areas of design, advertising, software, visual arts, health and well-being; and other fields related to the development in human society.

Keywords: Insurance, insurance market, intermediary, insurance consultant, business plan

Síntesis del Plan

La mayoría de las personas ven los seguros como una compra incierta porque las condiciones legales vigentes en Colombia, tradicionalmente se han encargado de que el lenguaje sea complicado y las condiciones de cobertura poco claras. El fundamento de esta propuesta es la promesa de servicio de HONESTA AGENCIA DE SEGUROS, que consiste en hablar un lenguaje tan claro que los clientes entiendan verdaderamente el portafolio de servicios y elijan el seguro que se ajuste a sus necesidades y a su presupuesto.

La empresa es una agencia de colocación de seguros que estará a cargo de su propietaria, quien tiene una amplia experiencia en el tema, acumulada durante sus 12 años de servicio con Suramericana.

El proyecto se plantea como un experimento exitoso porque existe un modelo comercial de base, lo que permitirá tener los gastos fijos cubiertos y trasladar la operación de la empresa a la Zona franca que es un proyecto apenas en ciernes para crecer junto con la comunidad que comenzará a poblar ese espacio.

Los esfuerzos comerciales se dirigirán en dos frentes: el primero es la venta cruzada a los mismos clientes que ya existen de los nuevos productos que se incluirán en el portafolio de servicios al vincular compañías de seguros adicionales a Seguros Sura; y segundo es el abordaje directo de los trabajadores de Zonamerica y los nuevos usuarios, ocupantes y visitantes de ese lugar.

La meta es crecer la venta anual de primas y recaudo de comisiones en un 15% durante los próximos 3 años e introducir nuevas pólizas al portafolio. La manera de lograr esta meta será mediante la búsqueda de nuevos clientes, principalmente en Zonamerica, y potencializando la fuerza de ventas.

Los recursos que se requieren para llevar a cabo el montaje de la empresa son especialmente de orden económico, para cubrir los costos de constitución, registro de marca y demás actividades concernientes a la creación de la nueva razón social, para lo cual se requiere una inversión aproximada de 8.7 millones de pesos. El montaje de la oficina (infraestructura) está incluido dentro del arrendamiento que se pagará a Zonamerica. De igual manera, se requiere la vinculación de nuevo personal, pues el modelo implica ampliar la capacidad comercial.

Al realizar la simulación para los primeros 4 años del proyecto se obtienen resultados favorables, por lo cual la idea de negocio es totalmente factible. Desde el primer año de operación, se empieza a tener un balance positivo y se proyecta una tasa interna de retorno (TIR) de 605% y un valor presente neto (VPN) de 312 millones.

Para medir la sensibilidad del proyecto se identificaron tres variables críticas: volumen de ventas, precios de ventas (primas) y porcentaje de comisiones. Se establecieron diferentes escenarios los cuales oscilaron entre -50% y +20%. A pesar de las variaciones aplicadas, aún en el escenarios más pesimista (-50%) la idea de negocio continua siendo factible al tener una TIR de 57% y un VPN de 43 millones.

Teniendo en cuenta todos estos antecedentes Honesta Agencia de Seguros arrancará su operación a partir de Enero de 2020, radicandose efectivamente en el campus de Zonamerica.

1. Análisis del mercado

1.1 Análisis del sector

A nivel global, los seguros representan el 6.13% del total de la economía. El mercado de seguros alcanza su mayor participación principalmente en tres regiones: Asia, Norteamérica y Europa, estos tres segmentos representan el 93% de la participación mundial. Por su parte, América Latina representa tan sólo el 3.4%, y Colombia es el quinto país con mayor participación después de Brasil, México, Argentina y Chile. (Fasecolda, 2018). A continuación se puede observar una ilustración al respecto.

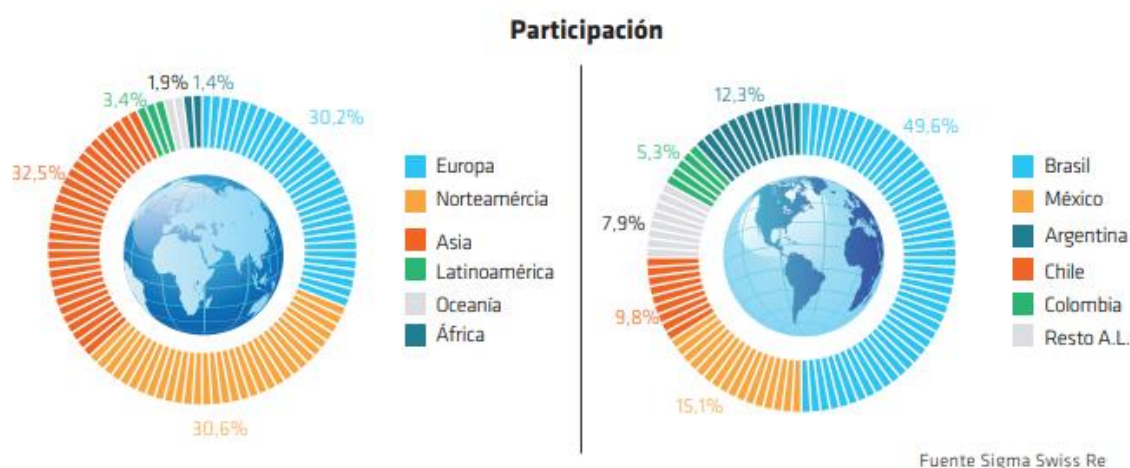


Ilustración 1 Participación mundial mercado asegurador, Junio 2018

Fuente: Revista Fasecolda (2018)

Por otra parte, la penetración del mercado asegurador a nivel global se considera baja. Ningún continente ha logrado sobrepasar el índice del 8% en los últimos años. Norteamérica es la región donde se presenta una mayor penetración en el mercado asegurador con una cifra del 7.11%, seguida por Europa con 6.45% y Asia y Oceanía con el 5.62%.

América Latina cuenta tan sólo con una penetración del 3.06% y se ubica como la segunda región más baja en el consumo de seguros en el entorno mundial¹, en la parte inferior se aporta una ilustración sobre la distribución de la penetración mundial de los seguros. (Fasecolda, 2018)

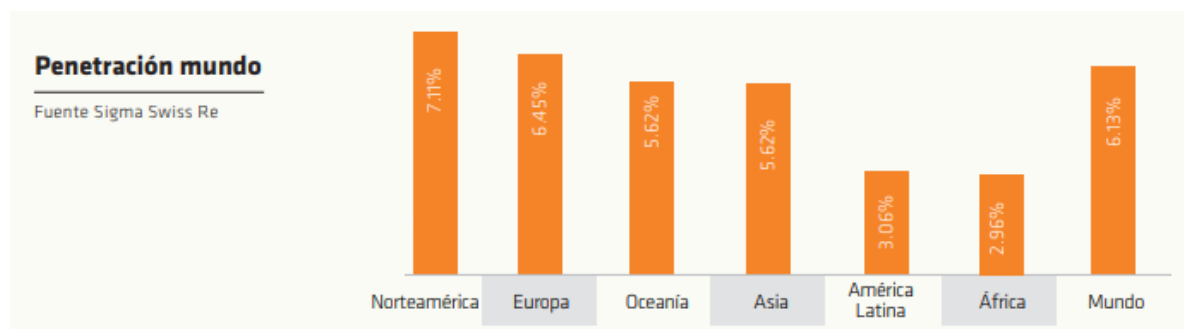


Ilustración 2 Penetración mundial de los seguros, 2017

Fuente: Revista Fasecolda (2018)

Estas cifras pueden indicar que la oportunidad de crecimiento del mercado objetivo de este trabajo es alta, especialmente para América Latina donde la emisión de primas es una de las más bajas.

En Colombia, los seguros que adquiere principalmente la población son aquellos catalogados como obligatorios. Entre este grupo se incluyen: el seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), el seguro de riesgos laborales y el seguro previsional de invalidez y sobrevivencia. Estos tres seguros constituyeron para el año 2016 cerca del 30% de las primas emitidas en el sector (Fasecolda, 2017).

1.2 Tipos de seguros

¹ La penetración se define como la participación de los seguros en el total de la economía y se calcula dividiendo el volumen de primas sobre el Producto Interno Bruto (PIB)

La industria aseguradora se divide en dos grandes grupos o ramos: seguros generales o de daños conocidos también como seguros de no vida, y los seguros de personas llamados seguros de vida.

En el año 2017 en América Latina se registró un crecimiento promedio de los seguros del 9.9%. Las primas emitidas por seguros de vida aumentaron el 11.4% y las primas por seguros de no vida crecieron el 8.6%. Por su parte en Colombia se presentó un crecimiento mayor al ubicarse esta cifra en el 13.8%, siendo el comportamiento de ambos grupos similares. En la siguiente imagen encontraremos una ilustración acerca del crecimiento de los seguros en el mundo y en América Latina (Fasecolda, 2018)

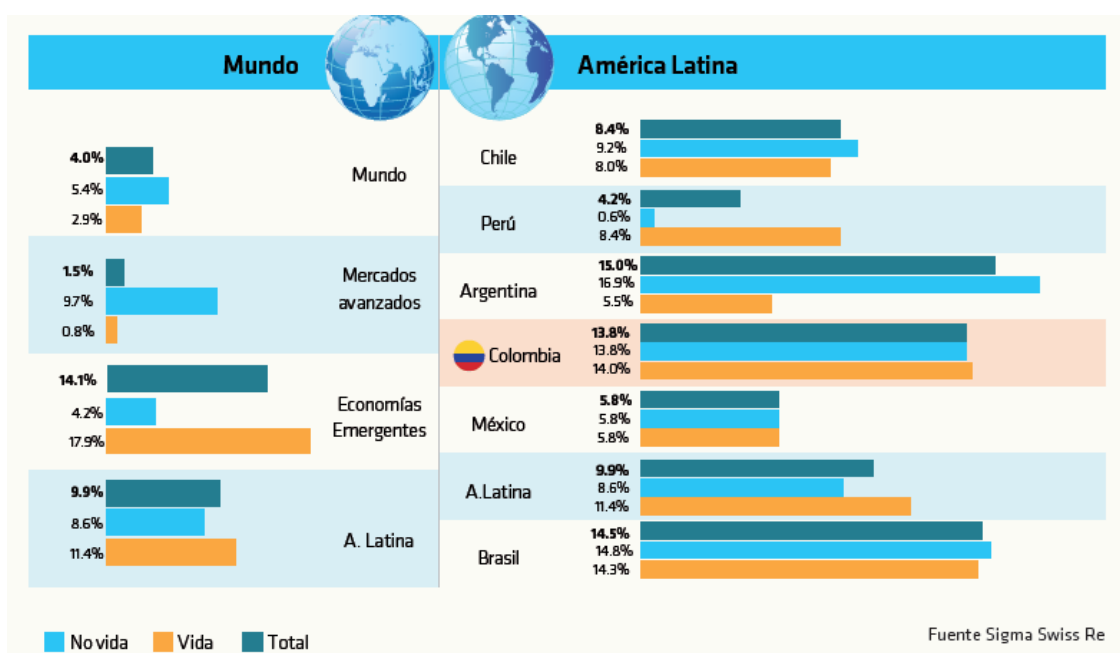


Ilustración 3 Crecimiento de los seguros, año 2017 vs año 2016
Fuente: Revista Fasecolda (2018)

Aunque la inversión en seguros en Latino América no ha sido fuerte, si se compara con otras geografías como Estados Unidos o Europa. Las aseguradoras son optimistas ante el futuro y le siguen apostando a la región, pues prevén que pueden tener un crecimiento de dos dígitos en primas en los próximos años. (De Haro, 2015).

Para concluir el análisis del sector se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 1 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Mercado con baja penetración y alto potencial de crecimiento	Baja cultura en la adquisición de seguros y baja capacidad económica
Variedad en pólizas de seguros	Falta de conocimiento del mercado e inclinación por adquirir otros bienes o servicios
Inversión del gobierno en cultura y educación sobre seguros	Falta de interés de los ciudadanos

Fuente: Elaboración propia

En conclusión y de conformidad con la experiencia adquirida, vemos el mercado de los seguros en Cali con excelente potencial de crecimiento, especialmente en los ramos en los que la Agente ya se ha especializado como son los seguros de personas que le han brindado un excelente resultado. De igual manera consideramos que el hecho de llegar a un mercado virgen como Zonamerica, constituye el origen de oportunidades de crecimiento exponencial por la magnitud del proyecto, cuya finalidad a largo plazo es albergar a aproximadamente 10.000 personas, al igual que Zonamerica Uruguay.

1.3 Análisis de los competidores

En Colombia para realizar operaciones de intermediación de seguros, existen dos formas jurídicas para hacerlo: Sociedad de corretaje de seguros y Agencias de seguros. (Herrera Diaz, 2010)

Las sociedades corredoras de seguros se encuentran sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera, deben constituirse como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad limitada, deben cumplir con un capital mínimo de inversión inicial y un régimen de inversiones e inscripción para poder operar y no requieren el respaldo de ninguna aseguradora para inscribirse.

En el segundo caso, la intermediación de seguros, puede realizarse a través de agentes y agencias.

Los agentes son personas naturales que reciben la autorización por parte de las entidades aseguradoras para intermediar sus productos, éstos pueden ser dependientes o independientes, de acuerdo con esta característica pueden representar o no varias aseguradoras.

Por su lado, las agencias de seguros son personas jurídicas que únicamente pueden ser dirigidos por personas naturales y por sociedades de comercio colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada, pueden representar una o varias aseguradoras y no están sujetas a la vigilancia de la Superintendencia Financiera, la ley le otorga esta función a las compañías de seguros y a las sociedades de capitalización. (Itaú, 2019)

Las sociedades de corretaje y agencias de seguros son los canales o mediadores través de los cuales las compañías de seguros pueden efectuar las ventas o realizar la colocación de primas de seguros. Es por este motivo que las compañías de seguros o aseguradoras los consideran como aliados estratégicos para cumplir los objetivos.

En Colombia durante el periodo de febrero de 2018 a febrero de 2019, participaron 34 compañías de seguros, emitiendo \$ 4,484.7 miles de millones de pesos en primas. El Pareto estuvo concentrado en 10 compañías, las cuales fueron: Suramericana, Alfa, Bolivar, Axa, Mapfre, Estado, Allianz, Previsora, Liberty y Positiva. En la Tabla 2, se presenta la información detallada.

Tabla 2 Primas emitidas y cuotas recaudadas principales aseguradoras colombianas

PRIMAS EMITIDAS Y CUOTAS RECAUDADAS

Comparativo febrero-2018 vs febrero-2019

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

COMPAÑÍAS	GENERALES			VIDA			CAPITALIZACIÓN			TOTAL PRIMAS		
	feb-18	feb-19	Var.	feb-18	feb-19	Var.	feb-18	feb-19	Var.	feb-18	feb-19	Var.
SURAMERICANA	315,692	345,893	10%	612,004	612,946	0%				927,695	958,839	3%
ALFA	35,658	43,887	23%	528,684	575,995	9%				564,342	619,882	10%
BOLIVAR	114,209	132,565	16%	218,144	257,573	18%	2,324	2,430	5%	332,353	390,139	17%
AXA COLPATRIA	138,388	176,625	28%	110,875	131,347	18%	99,307	87,755	-12%	249,262	307,973	24%
MAPFRE	109,668	160,971	47%	68,851	48,567	-29%				178,520	209,538	17%
ESTADO	200,727	221,810	11%	27,847	35,825	29%				228,574	257,635	13%
ALLIANZ	156,873	150,642	-4%	81,023	82,103	1%				237,897	232,745	-2%
PREVISORA	147,055	173,644	18%							147,055	173,644	18%
LIBERTY	135,942	140,076	3%	31,196	24,223	-22%				167,138	164,298	-2%
POSITIVA				172,694	164,008	-5%				172,694	164,008	-5%
SUBTOTAL	1,354,213	1,546,114	14%	1,851,316	1,932,586	4%	101,631	90,186	-11%	3,205,530	3,478,700	9%
T O T A L	2,011,088	2,234,921	11%	2,113,351	2,249,823	6%	104,401	93,317	-11%	4,124,439	4,484,744	9%

Fuente: Fasesolda, Resumen ejecutivo. Febrero 2019

De acuerdo con el enfoque del presente trabajo, el cual se centra en constituir una agencia de seguros, se dará a continuación un preámbulo de las 10 principales agencias y corredores de seguros que operan en Cali, de acuerdo con los ingresos por ventas para el año 2017. (Emis University, 2017)

Tabla 3 Ingreso operativo, principales corredores y agencias de seguros en Cali

Compañía	Forma Legal	Total Ingreso Operativo (\$COP MM)	Ingresos netos por ventas (\$COP MM)	Año Fiscal	Número de Empleados
Delima Marsh S.A.	S.A.	146,358.0	n/a	2018	858
Same Seguros Y Servicios Ltda.	LTDA.	9,565.8	9,565.82	2017	6
Finesa Seguros & Compañía Limitada.	LTDA.	5,528.2	5,528.16	2017	55
Corredores De Seguros Del Valle S.A.	S.A.	5,294.1	n/a	2018	37
La Occidental Limitada Asesores De Seguros	LTDA.	4,993.8	4,802.47	2017	35
Garces Lloreda Y Cia. S.A. Corredores De Seguros	S.A.	3,682.7	n/a	2018	34
Agencia De Seguros Alvaro Escobar Ch & Cia Ltda	LTDA.	3,358.5	3,358.48	2017	16
Fonseca Sanclemente Corredores De Seguros S.A.	S.A.	3,011.9	n/a	2018	31
Agencia Promotora De Seguros El Bosque Ltda	LTDA.	2,293.9	2,293.94	2017	21
Alberto Racines G. Y Cia. Ltda. Promotora De Seguros	LTDA.	2,293.9	2,293.87	2017	25

Fuente: Emis University (2017)

A continuación se detalla la información de las 4 primeras Compañías que constituyen el Pareto de los ingresos operacionales.

- **Delima Marsh S.A:** Marsh es el líder mundial en consultoría, corretaje de seguros y gestión de riesgos, cuenta con 30,000 empleados y presta asesoramiento y capacidad transaccional a clientes en más de 130 países. En Colombia tiene presencia en 9 ciudades: Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga e Ibagué. Todas estas oficinas con la misma capacidad, recursos y

disponibilidad de acceso al mercado internacional y a la red global de servicios Marsh. (Fasecolda, 2019)

- **Same Seguros Y Servicios Ltda.:** Es la empresa con el mejor posicionamiento en el mercado, especializado en SOAT y Servicios Generales a nivel nacional. Su experiencia de más de 20 años en el mercado está respaldada por operaciones en más de 1500 puntos de venta nivel nacional, con personal altamente calificado atendiendo a más de 300.000 clientes finales al año. (SAME, 2019) Distribuye principalmente pólizas de las compañías Seguros del Estado y Axa Colpatria.
- **Finesa Seguros & Compañía Ltda.:** Cuenta más de 20 años de experiencia en el corretaje de seguros y el sector asegurador. Finesa Seguros hace parte del grupo de empresas conformado también por Finesa S.A. y Credivesa S.A., las cuales en su conjunto operan en los sectores de financiación de vehículos y financiación de pólizas de seguros a nivel nacional. (FINESA Seguros, 2019) Presenta opciones para el grupo de Seguros Personales y Seguros Empresariales. Cuenta con una variedad amplia de convenios con compañías de seguros, como: Allianz, BBVA Seguros, Axxa, Chubb, Liberty, Seguros Mundial, Mapfre, entre otros.
- **Corredores De Seguros Del Valle S.A.:** Fue fundada en el año 1952 como una agencia colocadora de seguros, esta condición fue modificada por el valor de las primas emitidas posicionándose hoy como Corredores de Seguros. (CSV Corredores de Seguros del Valle S.A., 2019) Al igual que Finesa, esta compañía tiene un amplio portafolio de seguros, entre los cuales podemos encontrar: Zurich, Pan América, Seguros Mundial, Equidad, Axxa, Bolivar, Sura, Allianz, Estado, Chubb, Liberty, entre muchos otros más.

1.4 Perfil del Cliente

El esquema actual de operación del sistema de venta como Agente de Seguros dependiente de Seguros Suramericana, comprende a todos los clientes que se han venido vinculando durante los 12 años de operación. En su mayoría son profesionales o comerciantes con un promedio de edad que va desde los 35 años hasta los 67 años, con ingresos que van entre los 4 millones y los 50 millones de pesos mensuales. Generalmente están casados o tienen una familia pequeña con máximo dos hijos.

Estos clientes se encuentran acostumbrados a tener un servicio personalizado, a llamar y recibir una solución eficiente y generalmente tienen más de un producto con Suramericana comprado por el mismo medio, pero también han adquirido productos con otras compañías y con otros intermediarios de seguros a Aseguradoras como Allianz, Seguros Bolívar y Axa Colpatria.

Los clientes más grandes o cuyo porcentaje de primas representan mayor proporción dentro del portafolio actual de asegurados son: Mayaguez S.A. y Almacenes Si, estas dos personas jurídicas representan el 30% del portafolio actual de la Agente de Seguros como persona natural. El otro 70% está uniformemente distribuido en personas naturales y jurídicas.

Con el nuevo modelo de negocios, Honesta Agencia de Seguros, se garantizará que la atención de los clientes actuales siga siendo óptima, personalizada y se nutra con nuevos productos al introducir más compañías de seguros al portafolio de servicios.

Al mismo tiempo, se plantea llegar a nuevos clientes que serán los usuarios de la Zona franca de Servicios llamada Zonamerica. Este novedoso proyecto arrancó en octubre del año 2018 y al momento de redactar este documento solo cuenta con 4 usuarios autorizados, de un posible mercado de 3.000 personas en un plazo no mayor a 5 años.

Los futuros usuarios de Zonamerica son la meta principal en cuanto a clientes, pues una cantidad tan numerosa de personas y empresas puede generar diferentes dinámicas de negocio. Por ahora el camino a seguir es presentar el portafolio de servicios a las personas que vayan llegando a ocupar esos espacios de trabajo, aprovechando así el segmento para personas y familia, aquí se comprenderían seguro de vida y sus anexos adicionales (seguro de accidentes, seguro de enfermedades graves, seguro de invalidez, etc.); seguro de salud (Medicina Prepagada o Pólizas de Salud); seguro de hogar y seguro de automóviles.

El perfil de estos clientes, según conversaciones con Jaime Miller, actual Gerente y líder del proyecto Zonamerica, serán personas muy jóvenes, entre 20 y 35 años, con algún tipo de formación en diseño, programación y soporte de software, con salarios promedio entre los 2 millones y los 20 millones de pesos mensuales. Por el momento no tenemos acceso a más información, solo una gran expectativa que se basa en comprobar el referente que es el modelo de Zona franca que actualmente existe en Uruguay y que ha basado su éxito en dar valor agregado al cliente, al brindar beneficios adicionales a los tributarios y de planta física, al plantear un espacio amigable con la naturaleza, armonioso y con todos los servicios al alcance de la mano de los usuarios.

Se trata de una plataforma que alberga más de 10.000 personas, es casi como una pequeña ciudad con Bancos, Supermercado y actividades de esparcimiento, todo a la mano para que los ocupantes no tengan que alejarse de su espacio de trabajo para su fácil acceso y mayor productividad.

En aras de nutrir el portafolio de servicios y teniendo en cuenta que los clientes llegarán en función de su labor a la Zonamerica se están realizando todas las gestiones pertinentes para constituir una sociedad limitada que se llamará Honesta Agencia de Seguros. Por este medio se establecerán alianzas con otras compañías de seguros, además de Suramericana, para tener una diversidad de productos, servicios y tarifas, con gran especialidad en la expedición de

pólizas de cumplimiento, garantías de cumplimiento de contratos, que es lo que se ha determinado como la necesidad más urgente para las empresas que iniciarán sus funciones en Zonamerica.

La meta principal es ser integrales y ofrecerle al grupo de asegurados actual y a los futuros, soluciones que brinden confianza y seguridad en la prevención de sus riesgos con un portafolio amplio de aseguradoras.

1.5 Definición del Servicio

El fundamento del éxito de la prestación del servicio de intermediación aseguradora que se ha venido realizando durante todos estos años, es la claridad en la venta del producto. Como se mencionó anteriormente, los seguros en Colombia aún se compran con algún tipo de reserva por desconocimiento del régimen legal y la consistente apariencia de que hay muchas oportunidades en que las aseguradoras no pagan.

La diferenciación que se ha logrado hasta el momento, si se hace la comparación con otros agentes de seguros, es por la comunicación abierta, aclarando siempre las situaciones de cobertura de seguro, pero especialmente las de no cobertura, es decir las exclusiones o razones de no pago del seguro. De igual manera el acompañamiento constante a los asegurados hace que se genere un nivel de confiabilidad que se transmite de usuario a usuario y se convierte en una cadena de buenas recomendaciones que afianza el nivel de confianza.

A partir del momento en que se constituya Honesta Agencia de Seguros, se ofrecerá la consecución del producto o servicio que se encuentre dentro del portafolio de las compañías aseguradoras en convenio y que se ajuste a las necesidades, expectativas y realidades del cliente asegurado, con la misma cultura de claridad en el producto y en el servicio ofrecido.

Adicionalmente, se trata de ir más allá y explorar a la luz de las nuevas realidades tecnológicas y de servicios de tecnología naranja, cuáles van a ser los nuevos productos que este sector va a necesitar y rápidamente encontrar una compañía de seguros que los satisfaga, ya sea en el mercado doméstico o en el exterior si es del caso.

El valor agregado es la venta especializada y calificada que se alcanzará mediante el desarrollo de los procesos de estudio y comprensión de las actividades del cliente para realizar una verdadera evaluación de la exposición a los diferentes riesgos existentes. Una vez esto se realice satisfactoriamente, se buscará presentar el portafolio de productos que mitigue la exposición a dichos riesgos y traducir en un lenguaje familiar las variables a las cuales el cliente se podría ver expuesto y las posibles soluciones para las mismas.

El portafolio de productos que se maneja actualmente con Suramericana tiene mayor preponderancia en los seguros de Salud, Vida y Anexos, Automóviles y Hogar. Con la expansión a Zonamerica se requiere un mayor abanico de oportunidades para los clientes, que puedan escoger entre varios productos que diferentes compañías.

Los criterios de selección para determinar qué compañías de seguros se van a incluir dentro del portafolios serán variables como: la calidad de la aseguradora; la severidad de las exclusiones que son las situaciones de no cobertura, o la calidad de las coberturas o servicios.

El objetivo es que los clientes puedan percibir que la cobertura que le ofrece Honesta Agencia de seguros es la mejor del mercado de acuerdo con la inversión que pueden realizar.

La meta es que a Enero de 2020 la agencia de seguros estaría operando físicamente dentro de Zonamerica, pero en virtud de la carencia inicial de usuarios por estar el proyecto apenas en sus inicios, se trabajaría presentando las nuevas soluciones a los clientes antiguos, que se encontraban vinculados con la Agente Persona Natural, que son los que heredaría Honesta Agencia de Seguros.

Las entrevistas realizadas a personas y empresas que trabajan con tecnología naranja, arrojan que la necesidad más sentida de su actividad económica son los seguros de cumplimiento, por esta razón se están desarrollando actividades con el fin de contar dentro del portafolio de Aseguradoras con Seguros Zurich, por ejemplo, pues esta compañía ofrece una alternativa económica y robusta en cobertura para los seguros de cumplimiento. Estos seguros se han identificado como los más necesarios para las nuevas empresas que desarrollen su labor en la zona franca.

De igual manera se ha determinado que Seguros Bolívar es una compañía con excelentes productos, las entrevistas a los Gerentes de Agencias de Seguros así lo determinan (ver Anexo 2), sus precios altamente competitivos y las coberturas internacionales de los seguros de Salud, la hacen muy interesante para complementar el portafolio actual de seguros, pues los de salud representan casi el 60% de la composición activa de colocaciones de seguros.

Dentro del portafolio de productos para personas, la mayor concentración de los clientes vigentes y que formarán parte de la población de Honesta Agencia de seguros, son usuarios de las Pólizas de Salud, dichos seguros tienen en promedio un costo de \$350.000 mensuales; en segundo lugar los asegurados en pólizas de vida que pagan en promedio una prima de \$250.000 mensuales; los asegurados en pólizas de automóviles, que pagan en promedio una prima de \$150.000 mensuales y en cuarto lugar los asegurados en las pólizas de hogar, con una prima aproximada de \$50.000 mensuales. Sobre estos valores el intermediario percibe una comisión de variable en función del producto, pero que en promedio se puede expresar en un 14%

En el Anexo 1 se encuentra cuadro en el que se efectúa un comparativo de las aseguradoras elegidas para realizar la expansión inicial del portafolio de servicios. En dicho comparativo se puede identificar la antigüedad que tienen Suramericana de Seguros, Seguros Zurich y Seguros Bolívar en el mercado. De igual manera se establece su cobertura en otros

países que se constituye como un elemento de vital importancia para determinar la solidez de la aseguradora y la cobertura de sus productos.

De manera posterior y con ayuda de las entrevistas realizadas a los Gerentes de las Agencias de Seguros (Anexo 2) se determinó que la mejor alternativa en cuanto a seguros de cumplimiento y co-propiedades es Seguros Zurich, hasta hace poco Seguros QBE; también se concluye que Seguros Sura tiene el producto mejor estructurado en Vida, Salud y Automóviles, pero un alto costo en el mismo que a veces lo hace prohibitivo.

En cuanto a Seguros Bolívar se encontró que con la alianza con Bupa Internacional genera un nuevo target de seguros de salud que son los usuarios de los seguros internacionales, esto le da variedad al portafolio presente y acceso a clientes con un perfil económico mucho más alto. Adicionalmente el seguro de automóviles de Bolívar, comparado con el Seguro de Suramericana tiene excelentes coberturas, pocas exclusiones y genera una muy buena experiencia en el cliente, con tarifas más económicas.

De esta manera se complementan inicialmente las compañías de seguros elegidas y los productos más importantes.

Inicialmente se considera suficiente tener tres compañías de seguros porque cada una exige un mínimo de producción anual y adicionar otras más podría hacer que se pierda el foco de generar confianza, claridad en la venta y bienestar a los clientes de Honesta Agencia de Seguros, porque se diluirían los esfuerzos únicamente en cumplir las metas de las aseguradoras.

Se concluye que con estas tres compañías de seguros de seguros se podría estructurar un portafolio inicial completo y que incluya los seguros de cumplimiento, que las compañías de seguros elegidas y sus productos se perciben como sólidas, ordenadas y claras en los procesos, según las entrevistas realizadas a varios intermediarios de seguros. (Ver Anexo 2).

1.6 Tamaño del mercado

El mercado global de los seguros en Colombia aún cuenta con una penetración sumamente baja, el indicador de penetración que se define como la participación de los seguros en el total de la economía es apenas del 2,79% para finales del año 2018 (Fuente revista fasecolda número 173, página 17).

El indicador de densidad que indica el consumo promedio en seguros por cada habitante nos habla de un gasto medio promedio de \$599 mil por habitante, pero en esta cifra se incluyen los seguros obligatorios que se encuentran representados en la seguridad social que deben tener todos los trabajadores en Colombia (Fasecolda, 2018).

El mercado de los seguros en Cali para el año 2018 cerró con una colocación total de más de dos mil billones de pesos (\$2.084.564.921) Según cifras oficiales de Fasecolda en el resumen estadístico que presenta en su página oficial. Si bien esta es una cifra más que respetable, si la contrastamos con la penetración actual del mercado podemos concluir que nos enfrentamos a un panorama con excelentes perspectivas de crecimiento.

Para calcular la participación de mercado de HONESTA AGENCIA DE SEGUROS se evaluó el porcentaje de participación en las ventas totales de las principales ciudades de Colombia, sobre los reportes para la ciudad de Cali, contemplados en la página oficial de Fasecolda y cuya fuente se cita en este mismo folio. Adicionalmente se sumó un crecimiento anual promedio del 10%, sobre las ventas estimadas (colocación de primas) para el periodo 2020-2023.

Para el cálculo de ingresos para los años 2020 – 2023 se partió del promedio de ventas de los últimos tres años de operación más un crecimiento aproximado del 20% que corresponde a la meta que se espera obtener por año. Las ventas parten cerca de los 200 millones de pesos por la trayectoria que se lleva en el mercado de más de 10 años como agente de seguros, periodo

en el cual se ha logrado consolidar una cartera importante de clientes, entre ellos personas jurídicas como Mayagüez S.A. y Almacenes Sí.

El principal factor de crecimiento es el inicio de la operación en Zonamerica. En donde se espera realizar una fuerte gestión de ventas, al ofrecer las pólizas de seguros que hasta el momento se han manejado, más las nuevas que surgieron de acuerdo con el análisis de las necesidades de los clientes potenciales, éstas son: Póliza de cumplimiento y Póliza de arrendamiento.

Tabla 4 *Tamaño de Mercado y Fracción de mercado*

Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Mercado Global \$ (Cali)	\$ 170,753	\$ 150,704	\$ 169,165	\$ 186,471	\$ 164,785	\$ 161,490
Valor estimado ventas	\$ 187	\$ 302	\$ 145	\$ 257	\$ 241	\$ 176
Fracción de mercado	0.11%	0.20%	0.09%	0.14%	0.15%	0.11%
Item	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mercado Global \$ (Cali)	\$ 154,488	\$ 168,779	\$ 184,551	\$ 173,928	\$ 170,929	\$ 228,521
Valor estimado ventas	\$ 214	\$ 310	\$ 182	\$ 282	\$ 127	\$ 134
Fracción de mercado	0.14%	0.18%	0.10%	0.16%	0.07%	0.06%
Item	2020	2021	2022	2023		
Mercado Global \$ (Cali)	\$ 2,084,565	\$ 2,293,021	\$ 2,522,324	\$ 2,774,556		
Valor estimado ventas	\$ 2,557	\$ 3,110	\$ 3,773	\$ 4,590		
Fracción de mercado	0.12%	0.14%	0.15%	0.17%		

Cifras en millones de pesos

Fuente: Elaboración propia

1.7 Estrategia de Mercado y Plan de Ventas

1.7.1 Precio

Los valores de las primas están determinados por cada compañía aseguradora, al igual que los porcentajes de comisión que se les otorga a los intermediarios, como sería el caso de HONESTA AGENCIA DE SEGUROS.

En la tabla 4, se encuentra la información relacionada con los precios promedios de las primas y las respectivas comisiones. Información que se recolectó de acuerdo con el histórico

de ventas e ingresos de la operación como agente de seguros. Para las nuevas pólizas que se incluirían dentro del portafolio se hizo la consulta a las compañías aseguradoras.

Tabla 5 Precios primas y comisiones

TIPO PÓLIZA	VALOR PÓLIZA AÑO	% COMISION	\$ COMISION
Póliza de Vida (Nueva expedición)	\$ 4,115,753	20%	\$ 823,151
Póliza de Salud Nueva expedición (Nueva expedición)	\$ 4,780,825	10%	\$ 478,083
Póliza de Autos Nueva expedición (Nueva expedición)	\$ 1,383,688	12%	\$ 166,043
Póliza de Hogar (Nueva expedición)	\$ 482,958	18%	\$ 86,932
Póliza de Arrendamiento (Nueva expedición)	\$ 500,000	17%	\$ 85,000
Póliza de Cumplimiento (Nueva expedición)	\$ 561,641	17%	\$ 95,479
Poliza de Responsabilidad Civil (Nueva expedición)	\$ 146,152	17%	\$ 24,846
Poliza de Vida Colectivo (Nueva expedición)	\$ 8,000,000	14%	\$ 1,120,000
Póliza de Vida Colectivo (Renovación)	\$ 62,501,000	12%	\$ 7,500,120
Poliza de Accidentes Personales Colectivo (Renovación)	\$ 40,854,973	12%	\$ 4,902,597
Poliza Exequial Colectivo (Renovación)	\$ 3,025,918	12%	\$ 363,110
Póliza de Vida (Renovación)	\$ 2,536,971	18%	\$ 456,655
Póliza de Salud (Renovación)	\$ 8,387,000	10%	\$ 838,700
Póliza de Autos (Renovación)	\$ 1,743,930	12%	\$ 209,272
Póliza de Hogar (Renovación)	\$ 664,807	18%	\$ 119,665
Póliza de Soat (Renovación)	\$ 316,631	5%	\$ 15,832
Póliza de Pension Sura(Renovación)	\$ 31,609,896	5%	\$ 1,580,495
Póliza de Educación Sura (Renovación)	\$ 9,408,263	5%	\$ 470,413
Poliza Salud Colectivo (Renovación)	\$ 70,227,172	8%	\$ 5,618,174
Poliza de Accidentes Estudiantil (Renovación)	\$ 11,748,309	20%	\$ 2,349,662

Fuente: Elaboración propia

Como parte del plan de expansión y con el ánimo de multiplicar los esfuerzos comerciales dentro del nuevo direccionamiento de la empresa, se contratará a un gestor comercial que tendrá unas metas de ventas mensuales y anuales. Dicho gestor generará nuevas dinámicas de negocios y se encargará del contacto uno a uno de los nuevos usuarios de la zona franca, en cabeza de la Gerente quedará el contacto inicial para abrir la puerta los convenios con las empresas para ser desarrollados en ventas por medio del gestor comercial.

1.7.2 Promoción y Comunicación:

El nombre de la marca es “HONESTA AGENCIA DE SEGUROS”



Ilustración 4. Logo

Fuente: Elaboración propia

El logo es una declaración, es la manera en que se han implementado los negocios en el pasado y se desea trabajar en el futuro, los colores se relacionan con el mar que transmite calma y tranquilidad.

El perfil del empleado que se contratará para complementar los conocimientos técnicos y la experiencia que ya tienen los empleados de Honesta Agencia de Seguros, será una persona, hombre o mujer, entre los 20 y los 40 años, con habilidades comerciales y excelentes conocimientos tecnológicos, buen manejo de Word, Excel, Power Point y herramientas de correo electrónico. Las funciones de este personaje serán comerciales pues estará en contacto continuo con los clientes antiguos para hacer mantenimiento y venta cruzada, adicionalmente atenderá de manera personal a los clientes de Zonamerica.

Adicionalmente se contactó a Diseños Angular, la misma empresa con la que se contrató el diseño de marca, que realizará todo el diseño web y la estrategia de mercadeo, este costo ya está incluido dentro del presupuesto inicial.

1.7.3 Distribución

Las personas encargadas de generar las ventas serán la propietaria que ejecutará las funciones de Gerente Comercial y el Gestor Comercial existente y uno adicional que se contratará de manera posterior a la constitución de la agencia, una vez se estén desarrollando

labores en Zonamerica. La idea es trabajar en conjunto para complementar la venta de nuevos productos a los clientes existentes, buscar nuevos negocios y generar dinámicas encaminadas a generar valor de ventas para la compañía a medida que la zona franca se comience a poblar con usuarios nuevos.

Actualmente las labores de Erika Vanessa Barrera Vélez como agente de seguros se desarrollan en una oficina privada, alquilada con exclusividad para la gestión comercial de la venta de seguros, la oficina está ubicada en el parque del perro en la ciudad de Cali y se paga un arrendamiento de \$890.000 Pesos mensuales, incluyendo servicios públicos e internet. En esta oficina raramente se atienden clientes porque lo usual en este campo de trabajo es que los agentes se desplacen al trabajo o al hogar de los asegurados.

Como parte de la estrategia para entrar a la Zonamerica se ha contratado desde ahora el uso de un espacio de trabajo muy pequeño que consta de un escritorio y una silla, este espacio tiene un costo mensual de \$800.000.

A partir de la constitución de la Agencia de seguros, es decir a partir de Enero de 2020, la oficina y sus empleados estarán ubicados físicamente en Zonamerica en una oficina completa generando un valor adicional que es la atracción de clientes nuevos para ser atendidos in situ, lo que se busca es generar negocios con los asegurados actuales y de igual manera ir llenando necesidades en la medida en que los clientes nuevos de Zonamerica así lo requieran, facilitando así la cercanía como valor agregado y factor diferenciador de otras agencias de seguros, el costo mensual de esta oficina será de \$2.500.000 Pesos mensuales.

1.7.4 Estrategia de Ventas

Las compañías de seguros por ley deben valerse de intermediarios autorizados para la venta de seguros, estas personas deben acreditar conocimientos y solvencia moral suficiente

para poder desempeñar este cargo. En la actualidad esta es una actividad vigilada por la Superintendencia Financiera que vela porque efectivamente los intermediarios autorizados que son Agentes Dependientes, Agentes Independientes, Agencias de Seguros y Corredores de Seguros, estas dos últimas personas jurídicas, apliquen todas las leyes en la labor de colocación desarrollada.

Actualmente Erika Vanessa Barrera Vélez desempeña su labor como Agente Dependiente con contrato de Trabajo. Honesta Agencia de Seguros será una sociedad de responsabilidad limitada, como la ley indica que debe ser. En la parte comercial se desempeñará la Gerente que desarrolla el papel más importante y dos gestores comerciales, el que ya traía que también tiene algunas responsabilidades administrativas y un nuevo gestor que será netamente comercial. Este gestor tendrá metas y proyectos a desarrollar para generar nuevos y clientes y nuevas ventas sobre los clientes actuales para complementar los productos que tengan con el portafolio adicional de las compañías que se vayan adicionando a Suramericana.

Como parte del esquema comercial se ha planeado un kit de bienvenida para cada nueva compañía que ingrese a la Zona franca, se implementa así un saludo al nuevo usuario de parte de Honesta Agencia de Seguros con un pequeño de detalle y de esta manera generar recordación desde el principio, puede ser un lapicero, un Mug o un calendario, o si se trata del Gerente de la empresa una agenda o un cuaderno.

El nuevo cargo de gestor comercial tendrá adicionalmente la responsabilidad de revisar las renovaciones de los clientes actuales, contactarlos para verificar su conocimiento del seguro y complementar de alguna manera el seguro actual o verificar las necesidades del cliente para complementarlas con alguno de los nuevos seguros disponibles. De esta manera se generará una sensación de bienestar para los asegurados actuales a los cuales se visitará para hacerles mantenimiento y nuevas ofertas de servicios con un portafolio renovado y en la medida en que

vaya creciendo la ocupación del nuevo espacio de trabajo se generarán lazos relacionales para fortalecer la oferta comercial.

Es de vital importancia dentro de esta estrategia contratar a una persona con un perfil muy comercial, dinámico y organizado, de manera que se administre con disciplina el tiempo de trabajo para generar valor a la labor.

2. Análisis Técnico

2.1 Prestación del Servicio

En la ilustración que se puede ver a continuación aparece el Diagrama de Flujo de Servicios que ilustra la manera en que se desarrolla el proceso de atención al cliente y expedición del seguro.

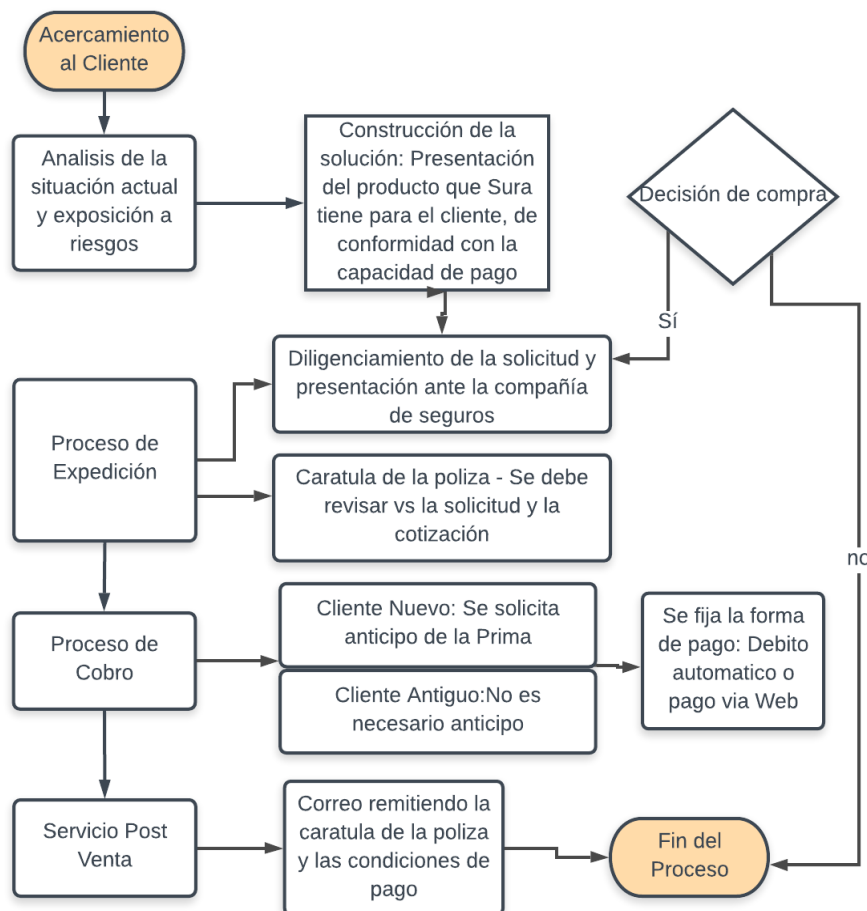


Ilustración 5 Diagrama de Flujo de en la actualidad

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra el diagrama de flujo con la inclusión de las nuevas ofertas en función de las alianzas desarrolladas para expandir el portafolio de servicios:

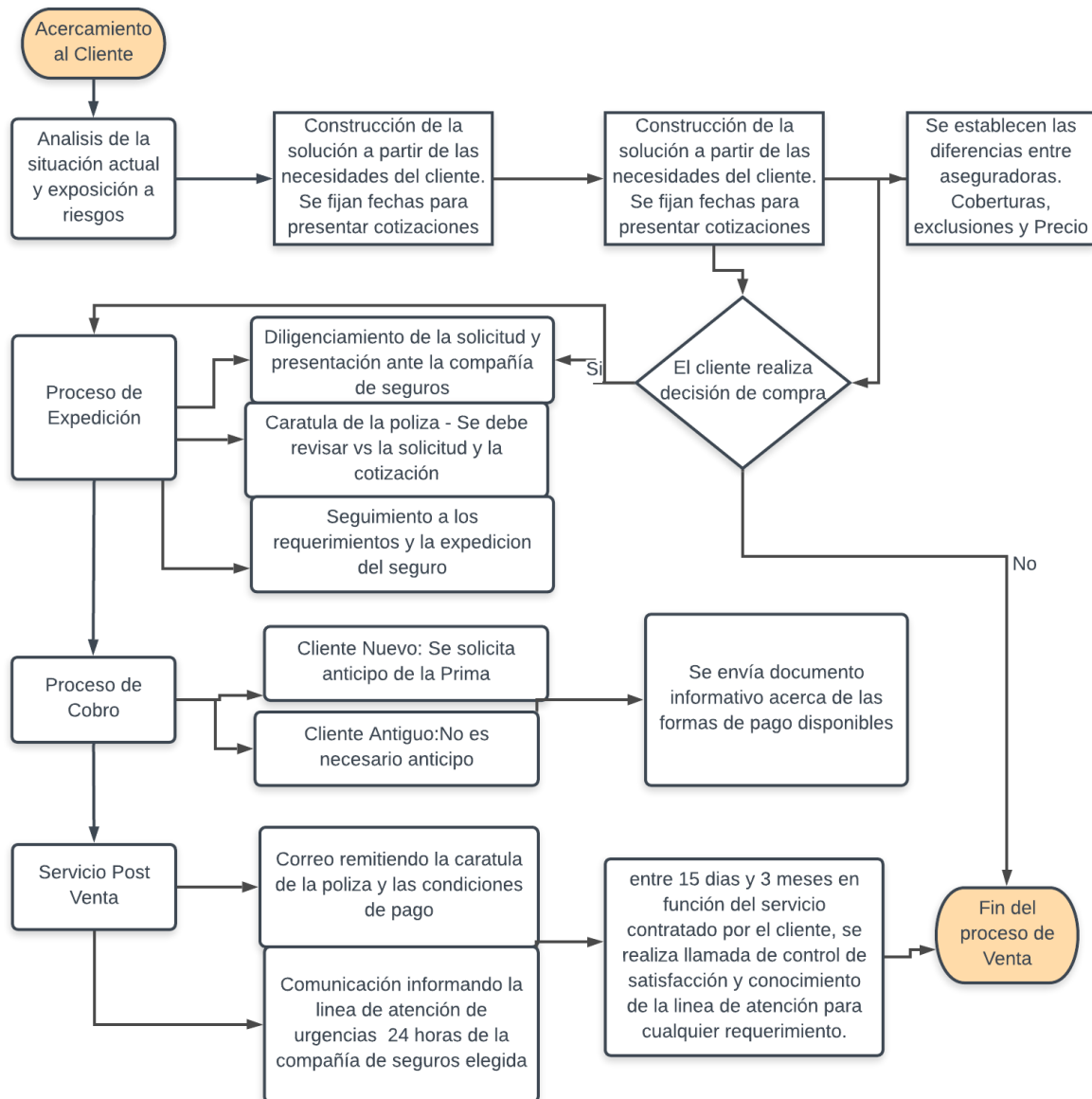


Ilustración 6 Diagrama de flujo con la implementación del nuevo modelo de negocio

Fuente: Elaboración Propia

Para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa se requiere:

1. Una oficina ubicada en Zonamerica en donde se realizarán las funciones diarias y se atenderá a los clientes de la misma zona franca y cualquier otro cliente que así lo desee.
2. Cuatro escritorios, uno para el Gerente General, otro para la analista administrativa y dos para los gestores comerciales.
3. Cuatro computadores para los cuatro roles mencionados en el punto 2.
4. Tres impresoras multifuncionales con Escáner.

Todos estos equipos ya se encuentran adquiridos por la empresa en la actualidad y se trabaja con ellos de manera confiable y correcta. A continuación se presenta la distribución de las instalaciones dentro del espacio que ocupará en Zonamerica.

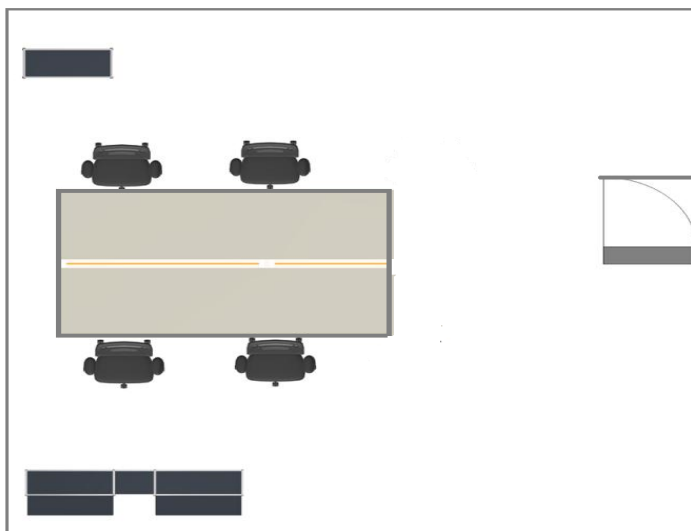


Ilustración 7 Distribución de las instalaciones

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la logística que se debe implementar para la naciente empresa, la más importante son las alianzas con las compañías de seguros, se deben realizar una gestión importante de Lobby y relacionamiento para tramitar los contratos necesarios para poder ejercer la intermediación de seguros con las compañías elegidas que en adición a Suramericana.

2.2 Selección de Proveedores

En la actualidad se presta el servicio de colocación y venta de seguros de la Compañía Suramericana de Seguros porque la Agente tiene contrato de exclusividad con esa Aseguradora, a partir del momento en que Honesta Agencia de Seguros se constituya, se incluirán dos aseguradoras más: en principio son Seguros Zurich y Seguros Bolívar.

Estas dos compañías aseguradoras garantizarán de manera inmediata la ampliación del portafolio de servicios en cuanto a pólizas de cumplimiento y seguros de vida y salud. De manera posterior y de conformidad con los requerimientos del mercado, se buscarán otras compañías de seguros, aunque se ratifica que la Agencia no tiene como objetivo trabajar con muchas aseguradoras para no perder el foco del negocio en función del cumplimiento de metas de las mismas.

2.3 Sistemas de Control

El primer control se deberá realizar en el momento del cierre de la venta que es cuando se diligencian los documentos, y se llevan a la oficina para que este seguro sea expedido por la asistente operativa. El seguro se emite y se compara con la cotización realizada, una vez revisado se le envía al cliente en un correo en donde adicionalmente se le explican los medios de pago.

El segundo control se refiere a la satisfacción del cliente a quien se contacta telefónicamente de manera posterior al envío del correo electrónico se verifica si todos los datos son correctos y la satisfacción y coherencia del producto que está adquiriendo. En el diagrama de flujo de servicios se consagró que debía esta llamada entre los 15 días y los 3 meses posteriores (en razón del servicio o producto adquirido).

Esta llamada la realizará el gestor comercial y constatará la experiencia del cliente y si requiere alguna aclaración adicional o si es necesaria una visita comercial aclaratoria o la oferta de un nuevo servicio.

Este control implica garantizar la satisfacción del cliente con el servicio adquirido, aun cuando la atención de los requerimientos del cliente son realizados directamente por las compañías de seguros que vendieron efectivamente el producto.

A continuación se presenta un ejemplo de diagrama de flujo en caso de que se presente una queja por un cliente con relación a algún producto o servicio adquirido por medio de HONESTA AGENCIA DE SEGUROS:

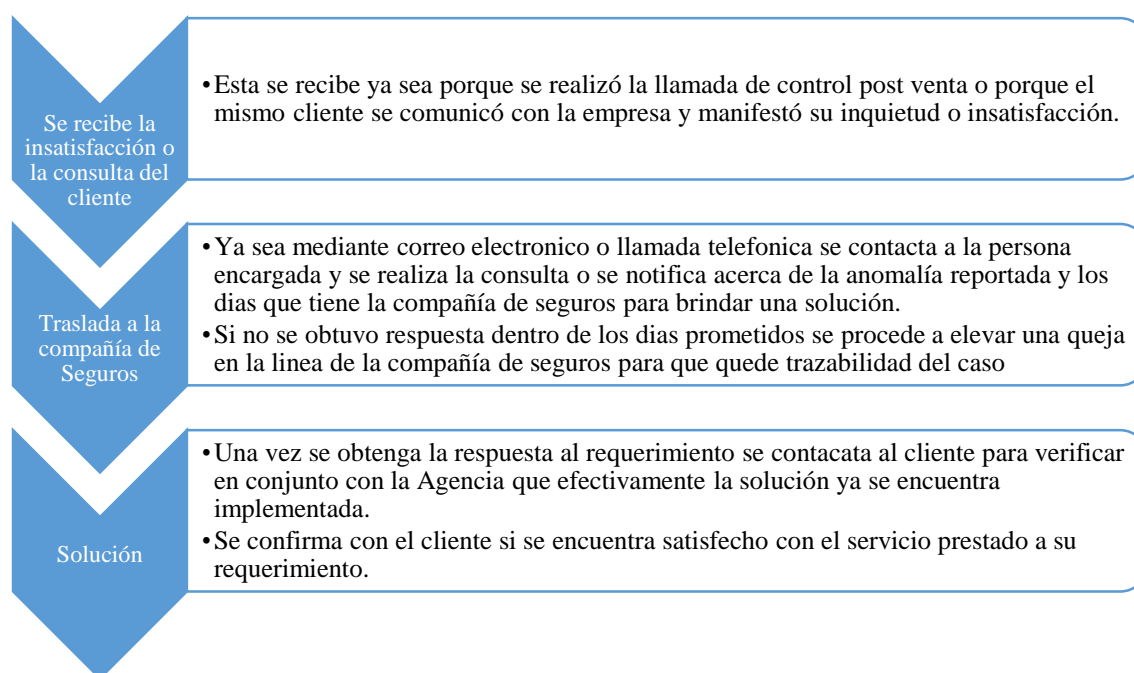


Ilustración 8 Sistema de control

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Requerimiento de Capacitación del Recurso Humano

Como el valor agregado de la compañía es la fortaleza en el conocimiento técnico de los productos que se comercializan y por esa virtud la claridad con la que explica a sus clientes se multiplica, se debe realizar una reunión quincenal para reforzar el entendimiento técnico y

jurídico de los productos que se comercializan para cada compañía de seguros. También se requiere una capacitación anual en técnicas de ventas o coaching para impulsar el crecimiento personal y comercial de los vendedores, y las habilidades de servicio al cliente del personal administrativo.

Como parte de un programa de beneficios y con el objetivo de otorgar bienestar al personal que labora en la empresa se realizará una actividad semestral de esparcimiento que genere sensación de familiaridad y sentido de pertenencia.

Tabla 6 Programa de beneficios

Programa de beneficios				
Tipo de Actividad	Periodicidad /Cronograma	Costo /Unidad	Costo Total	Desglose
Capacitación Técnica	Quincenal	\$ 50.000	\$ 1.200.000	Refrigerio
Capacitación Anual	Anual	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	Capacitador o coach
Actividad de Esparcimiento	Semestral	\$ 300.000	\$ 1.200.000	Salida a comer, cine, actividad deportiva, salida de fin de año, etc.
Costo total anual			\$ 3.900.000	

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Cronograma de implementación nuevos productos y compañías de seguros

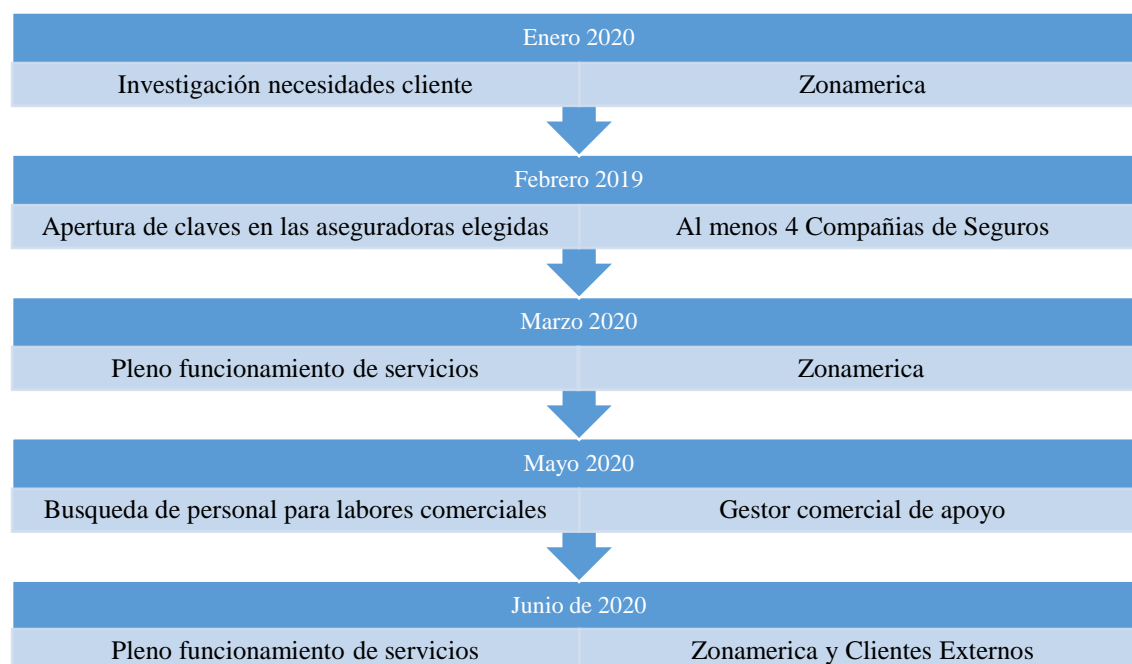


Ilustración 9 Cronograma de implementación

Fuente: Elaboración Propia

2.6 Cronograma desarrollo del servicio.

Con fundamento en la experiencia se han desarrollado dos cronogramas, el primero que contiene los tiempos de respuesta en la experiencia de venta inicial del cliente y el segundo para la atención de las quejas y requerimientos del mismo.

Cronograma modelo de tiempo estimado para la atención del cliente inicial	
Actividad	Tiempo
1. Contacto con el cliente	1 día
2. Reunión con el cliente para análisis de individual de riesgos, necesidades y presupuesto	1 día
2.1. Se presenta el portafolio y se cotizan los productos de interés	1 día
2.2. El cliente toma la decisión de compra	1 día
3. Se radica la solicitud de expedición del seguro	1 día
4. Estudio de la solicitud para expedición	5 días
5. Requisitos médicos: si el solicitante presenta un antecedente médico es posible que le requieran para presentar documentos complementarios y/o exámenes médicos	5 días
6. Entrega de los documentos que acreditan la afiliación o expedición del seguro.	1 día
7. Asegurabilidad: Se notifica al clientes la respuesta de la compañía en cuanto a su estado de asegurabilidad.	1 día
6. Se realizará una llamada posterior para validar la satisfacción del servicio recibido, dentro de los 3 meses siguientes a la compra del seguro.	1 día

Ilustración 10 Cronograma de modelo de tiempo – Atención inicial

Fuente: Elaboración Propia

Cronograma modelo de tiempo estimado para la atención queja o requerimiento del cliente	
Actividad	Tiempo
1. Se recibe la queja o el requerimiento del cliente	1 día
2. Se traslada a la compañía de seguros correspondiente	1 día
3. Se hace seguimiento a la queja o solicitud	3 días
4. Se contacta al cliente para informarle el estado de su solicitud	1 día
5. Entrega del documento o de la respuesta que el cliente estaba esperando	3 días

Ilustración Cronograma de modelo de tiempo – Atención queja o requerimiento

Fuente: Elaboración Propia

3. Análisis Administrativo

3.1 Organización, estilos de dirección y políticas de administración

La Agente actual tiene un contrato de trabajo con Suramericana de Seguros, esto no le ha impedido generar un espacio de trabajo independiente y contratar una analista administrativa y un gestor comercial, así como trabajar de manera exitosa hasta consolidar una respetable cartera de primas y comisiones.

A partir del momento de constitución de Honesta Agencia de Seguros el modelo administrativo seguirá bajo la guía de la Gerente Comercial que es la cabeza y quien determina la estrategia de la empresa y la transmite a los demás empleados. El Contador establece las reglas contables y tributarias y vigilará la rentabilidad de la empresa y sus obligaciones en consecuencia. La Analista administrativa es la encargada de que los procesos evolucionen y lleguen a su fin generando siempre bienestar a los clientes en los mismos. Finalmente, los gestores comerciales tienen como responsabilidad generar nuevas ventas a la compañía y verificar la satisfacción del cliente con el producto, cuando haya problemas o procesos que requieran apoyo deberán dirigirse a la Gerencia para obtener la ruta para solucionarlos, es decir que los vendedores también deben atender las dificultades de los clientes y canalizarlos con la analista administrativa para brindarles un solución.

Los dos grandes cambios son: La concentración en los clientes que vayan poblando Zonamerica y sus necesidades. Para tal fin se realizará la contratación de un gestor comercial adicional que apoyará la labor de la Gerente comercial actual; y la diversificación de productos al incorporar nuevas compañías de seguros al portafolio anterior que solo era Suramericana.

En la ilustración 11 se presenta el organigrama que plantea cómo funcionará Honesta Agencia de Seguros a partir de Enero de 2020:

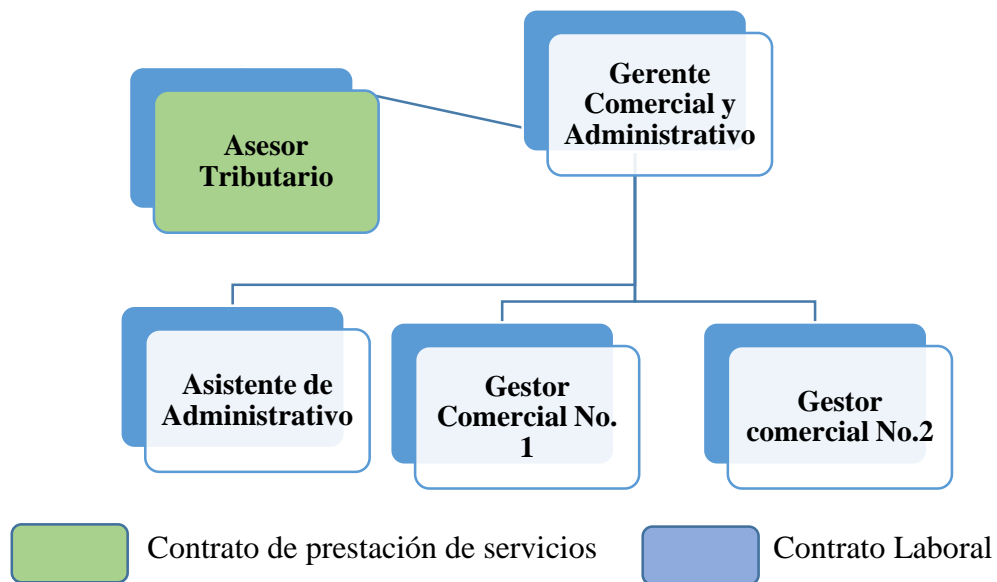


Ilustración 11 Organigrama Honesta Agencia de Seguros

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Perfil De Cargos

Cargo	Tipo de contrato	Funciones	Salario o Prestación
Gerente	Contrato Laboral	<p>Perfil: profesional en carreras administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Direccionamiento estrategico de la gestión comercial y administrativa *Atracción de clientes nuevos con perfiles importantes para la empresa * Planeación y seguimiento de cumplimiento de metas de los gestores comerciales *Revisión de los estados financieros *Preparar el presupuesto anual *Trabajar con ayuda del contador en la vigilancia del gasto de los recursos de la empresa *Capacitación de los gestores y de la asistente administrativa *Representar a Honesta Agencia de Seguros frente a terceros *Efectuar los pagos de nomina, seguridad social y prestaciones sociales de todos los empleados *Realizar las compras necesarias para el correcto desempeño de la labor de todos los empleados 	\$ 4,000,000
Contador	Prestación de servicios	<p>Perfil: profesional en contaduría</p> <ul style="list-style-type: none"> * Preparar los estados financieros *Realizar el pago de impuestos *Realizar analisis financieros cuando se requieran 	\$500.000 Mensuales
Analista Administrativa	Contrato Laboral	<p>Perfil: Estudiante de administración de empresas o ingeniería</p> <ul style="list-style-type: none"> * Atención al cliente en general por peticiones, quejas y reclamos *Revisar y contestar correos electronicos *Asignar las renovaciones mensuales para que el gestor comercial las revise y haga venta cruzada *Apoyar la labor de la Gerencia y de los Gestores Comerciales facilitando cotizaciones y haciendo de enlace entre las diferentes agencias de seguros *Supervisar la liquidación de las comisiones del Gestor 	\$828.116 Mensuales
Gestor Comercial No. 1	Contrato Laboral	<p>Perfil: estudiante de alguna carrera tecnologica con énfasis en administración o en sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Consecución de clientes nuevos *Capacitación y autoestudio de productos para fortalecer sus conocimientos *Seguimiento de clientes nuevos a los cuales se vincula de manera inicial y 	\$828.116 Mensuales mas comisiones
Gestor Comercial No. 2	Contrato Laboral	<p>Perfil: estudiante de alguna carrera tecnologica con énfasis en administración o en sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Consecución de clientes nuevos *Capacitación y autoestudio de productos para fortalecer sus conocimientos *Seguimiento de clientes nuevos a los cuales se vincula de manera inicial y de clientes antiguos para hacer venta cruzada 	\$828.116 Mensuales mas comisiones

Tabla 7 Cargos, funciones y tipos de contrato

Fuente: Elaboración propia

3.3 Estrategia Empresarial

La idea es aprovechar el conocimiento técnico, legal y las facilidades de comunicación que la fundadora de la empresa ha adquirido a través de los años para reproducir el método comercial desarrollado exitosamente en su labor como Agente de Seguros, para elevarlo a escala empresarial, entrenar a las personas elegidas como gestores comerciales, multiplicar esfuerzos y rentabilidad.

Aprovechar el grupo asegurado existente será clave para generar rentabilidad y negocios nuevos, con este objetivo permitirá desarrollar una ruta de trabajo sostenible en el tiempo, dando espacio a que la Zonamerica a su vez crezca y se enriquezca con empresas y usuarios que se asienten ahí para ir generando nuevas oportunidades de negocio con estos ocupantes.

3.4 Organizaciones de Apoyo

Las organizaciones de apoyo más importantes son las sociedades de seguros con las que se generen alianzas comerciales como Seguros Bolívar, Seguros Zurich y la que ya está vigente que es seguros Sura. También es muy importante la alianza generada con Zonamerica pues es un socio estratégico que puede generar valor al recomendar a los usuarios nuevo a Honesta Agencia de seguros para obtener los seguros que inicialmente la zona franca pide como la póliza de responsabilidad civil o la póliza de cumplimiento del contrato de arrendamiento, con este contacto inicial adelantado se da el primer paso que es vincular al cliente y luego, mediante el buen servicio se puede fidelizar al cliente y complementar los productos a la medida de sus necesidades.

4. Análisis Legal, Social Y Ambiental

4.1 Tipo de sociedad y aspectos legales

Honesta Agencia de Seguros será una sociedad de responsabilidad limitada de conformidad con lo establecido en el numeral 2 del artículo 41 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. La acreditación de la idoneidad, que predica el conocimiento acerca de los seguros que se comercializan, será realizada por las mismas compañías de seguros, según reza el inciso segundo del artículo 101 de la ley 510 de 1999; aquí se determina que las Agencias de seguros son sociedades supervisadas por las mismas aseguradoras en cuanto a su idoneidad, incapacidades y las posibles inhabilidades que el estatuto orgánico del sistema financiero establece.

La agencia de seguros se constituirá mediante documento autenticado y su composición accionaria se dividirá 95% para la propietaria Erika Vanessa Barrera Vélez y el 5% restante para su hija, esto con el fin de cumplir con el requisito legal de formar una sociedad de mínimo dos personas, que exige la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada.

El capital suscrito y pagado será de VEINTE MILLONES DE PESOS (\$20.000.000) M/CTE. Porque la ley establece la obligación legal de comenzar con un capital no inferior a 16 salarios mínimos mensuales legales vigentes. La inversión inicial de la empresa se calculó el \$8.500.000, el excedente se encuentra representado en activos que ya están adquiridos por la Agente de seguros como equipos de cómputo, muebles y enseres previamente adquiridos. La actividad económica de la empresa es la de agentes y colocadores de seguros (CIU 6621).

La compañía se rige por el código de comercio, específicamente por el título V, artículos 353 a 372 del mismo.

Los tramites que deberán surtirse para que la Agencia de Seguros comience a ejecutar su objeto social con una personería jurídica válida son:

1. Definición del nombre: Honesta Agencia de Seguros es el resultado que unas consultas previas que se realizaron en el registro de marcas y enseññas comerciales, la patente de dicho nombre se encuentra en trámite, pero ya existe un nivel de certeza previo en cuanto a la viabilidad de dicha diligencia.
2. Estatutos Societarios: Estos estatutos serán elaborados por el contador y abogado de la agencia, se deben autenticar por las dos socias y posteriormente registrarse en la Cámara de Comercio de Cali.
3. Con el fin de obtener el Nit se debe registrar la sociedad ante la Dian y de esta manera previamente se debe obtener el Rut y también de debe efectuar la apertura de una cuenta bancaria.
4. Las obligaciones que se generarán para la sociedad serán renovar cada año la matrícula mercantil, pagar impuestos como Iva y declaración de renta anualmente. De igual manera se debe pagar impuesto de Industria y comercio e Ica.

Posteriormente se deben realizar todos los trámites de afiliación a la seguridad social de los trabajadores de la empresa y la creación de la planilla en la plataforma electrónica que se elija para liquidar y pagar dichos aportes mensualmente, esta operación estará a cargo del contador de la sociedad.

4.2 Aspectos Sociales y Ambientales

Honesta Agencia de Seguros será fuente de empleo de 4 personas en el corto plazo, de manera inicial a su propietaria como Gerente, al analista administrativo, un gestor comercial que existe con antelación y en el corto plazo de planea contratar a otro gestor comercial. Todos los contratos serán contratos de trabajo con el reconocimiento pleno de las prestaciones sociales de ley.

En relación con el tema ambiental, en razón al tipo de actividad de la agencia de seguros, no existen permisos previos ni adecuación de los procesos a algún tipo de normatividad especial. Sin embargo, en la búsqueda de ser responsables con el medio ambiente se buscará ser una compañía con poco o ningún desperdicio de papel, reciclando el mismo y realizando el 90% de los procesos vía correo electrónico.

4.3 Análisis de Valores Personales

Para la propietaria de esta empresa la razón de ser es la satisfacción del cliente, pero para llegar a esta conclusión se ha recorrido un camino de aprendizaje muy largo en donde la constante ha sido la claridad como eje ético fundamental de todas las practicas, en adición a esto el respeto, el cumplimiento de los compromisos y las buenas practicas internas han sido clave para que los empleados vivan en una cultura de servicio por vocación y no por obligación.

Constituirse en agencia de seguros es solo un peldaño más pues la meta final es ser una sociedad corredora de seguros. Para alcanzar este logro se requiere un gran musculo económico y una identidad de marca y cultura de trabajo que marque el sendero para que el éxito propuesto llegue de manera natural. Honesta Agencia de Seguros es un proyecto de vida que pretende generar oportunidades de empleo y desarrollo para todos sus colaboradores y constituir un legado para los sucesores de su propietaria.

5. Análisis Económico

5.1. Inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Para el esquema de operación actual, como agente dependiente de Suramericana, se ha realizado previamente la inversión en muebles de oficina, teléfonos, equipos de cómputo e impresoras, considerando dentro de su fuerza de trabajo 3 personas. Por tal motivo, la Agencia de seguros Honesta utilizará los recursos que ya se encuentran disponibles. La inversión que se hará para la operación como Agencia sólo contemplará los equipos que hacen falta para el nuevo Gestor Comercial y la renovación de los equipos tecnológicos existentes para el año 3.

En la tabla 7 se presenta el listado de activos fijos actuales y en los que se invertirán para llevar a cabo este proyecto.

Tabla 8 Listado de activos fijos existentes y por adquirir

ACTIVOS EXISTENTES				ACTIVOS A ADQUIRIR					
ARTÍCULO	CANT.	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	ARTÍCULO	AÑO	CANT.	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	PERIDO DEPRE.
Escritorio en L	4	425,000	1,700,000	Computador	0	1	1,800,000	1,800,000	5
Sillas de escritorio	4	255,000	1,020,000	Impresora	0	1	400,000	400,000	5
Teléfono	1	80,000	80,000	Multifuncional con escaner	0	1	900,000	900,000	5
Mueble archivador	1	380,000	380,000	Computador	3	3	2,100,000	6,300,000	5
Computador	3	1,200,000	3,600,000	Impresora	3	3	500,000	1,500,000	5
Impresora	2	400,000	800,000	Multifuncional con escaner	3	3	1,000,000	3,000,000	5
Multifuncional con escaner	1	900,000	900,000						
Total			8,480,000	Total				9,400,000	

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos pre operativos se estiman en 5.6 millones de pesos, entre los cuales se incluyen gastos como: la constitución de la sociedad, el registro de marca, el desarrollo de la página web, entre otros. No se requiere adecuaciones locativas ni inversión en infraestructura porque uno de los beneficios de estar ubicados en Zonamerica es el uso de las modernas instalaciones totalmente equipadas con muebles de oficina.

En total, teniendo en cuenta los activos que se deben adquirir como nuevos en el año 0 y los gastos preoperativos, se requieren cerca de 8.7 millones de pesos como inversión inicial.

5.2. Ingresos, costos y gastos

Los ingresos proyectados para el negocio, serán el resultado de las comisiones pagadas por las compañías aseguradoras por la gestión que realizará Honesta Agencia de Seguros en la colocación de primas en el mercado, y fueron explicados en el apartado Tamaño de Mercado del presente documento.

En la tabla 9 se encuentran la proyección de ventas en unidades para los primeros cuatro años de operación. Se incluye la lista detallada de productos, los cuales fueron segmentados de acuerdo con los ramos en los que se mueve el mercado de seguros, y a la vez se diferenciaron entre: pólizas nuevas (expedición por primera vez) y pólizas renovadas (reexpedición)

Tabla 9 Volumen de ventas proyectado por año (unidades)

TIPO DE SEGURO	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
	2,020	2,021	2022	2023
Volumen Estimado de Ventas	520	600	690	794
Póliza de Vida (Nueva)	8	9	10	12
Póliza de Salud Nueva (Nueva)	11	13	15	17
Póliza de Autos Nueva (Nueva)	5	6	7	8
Póliza de Hogar (Nueva)	14	16	18	21
Póliza de Arrendamiento (Nueva)	24	28	32	37
Póliza de Cumplimiento (Nueva)	30	35	40	46
Poliza de Responsabilidad Civil (Nueva)	29	33	38	44
Poliza de Vida Colectivo (Nueva)	5	6	7	8
Póliza de Vida Colectivo (Renovación)	8	9	10	12
Poliza de Accidentes Personales Colectivo (Renovación)	4	5	6	7
Poliza Exequial Colectivo (Renovación)	7	8	9	11
Póliza de Vida (Renovación)	77	89	102	118
Póliza de Salud (Renovación)	100	115	132	152
Póliza de Autos (Renovación)	77	89	102	118
Póliza de Hogar (Renovación)	36	41	47	54
Póliza de Soat (Renovación)	71	82	94	108
Póliza de Pension Sura(Renovación)	2	2	2	3
Póliza de Educación Sura (Renovación)	5	6	7	8
Poliza Salud Colectivo (Renovación)	5	6	7	8
Poliza de Accidentes Estudiantil (Renovación)	2	2	2	3

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

Los ingresos para la Agencia varían de acuerdo con el tipo de póliza y de si es una nueva expedición o renovación, siendo la expedición por primera vez la que mayor beneficio le trae al negocio.

Como se dijo anteriormente, el recaudo será sólo por concepto de comisiones. El valor de las pólizas (primas) será consignado directamente por los clientes a las aseguradoras. De esta forma, la Agencia en ningún momento deberá transferirle dinero a las compañías aseguradoras, lo que implica que para este esquema de operación no se generen costos directos asociados a la venta.

En la tabla 10 se presenta el total de ingresos que se esperan para los primeros 4 años de operación, considerando un crecimiento anual aproximado del 20%.

Tabla 10 Proyección de ingresos, periodo 2020 – 2023 (Cifras en pesos)

TIPO DE SEGURO	% Comisión	Total (\$)	Total (\$)	Total (\$)	Total (\$)
		2,020	2,021	2022	2023
Póliza de Vida (Nueva)	20%	6,585,205	7,793,590	9,455,573	11,504,596
Póliza de Salud Nueva (Nueva)	10%	5,258,908	6,538,256	7,932,539	9,651,521
Póliza de Autos Nueva (Nueva)	12%	830,213	1,048,061	1,271,560	1,547,107
Póliza de Hogar (Nueva)	18%	1,217,054	1,463,247	1,775,284	2,159,988
Póliza de Arrendamiento (Nueva)	17%	2,040,000	2,503,760	3,037,687	3,695,954
Póliza de Cumplimiento (Nueva)	17%	2,864,369	3,515,536	4,265,224	5,189,498
Poliza de Responsabilidad Civil (Nueva)	17%	720,529	862,548	1,046,487	1,273,260
Poliza de Vida Colectivo (Nueva)	14%	5,600,000	7,069,440	8,576,998	10,435,634
Póliza de Vida Colectivo (Renovación)	12%	60,000,960	71,011,136	86,154,261	104,823,889
Poliza de Accidentes Personales Colectivo (Renovación)	12%	19,610,387	25,787,659	31,286,877	38,066,744
Poliza Exequial Colectivo (Renovación)	12%	2,541,771	3,055,935	3,707,613	4,511,053
Póliza de Vida (Renovación)	18%	35,162,418	42,755,674	51,873,321	63,114,270
Póliza de Salud (Renovación)	10%	83,870,000	101,465,926	123,103,535	149,780,071
Póliza de Autos (Renovación)	12%	16,113,913	19,593,681	23,772,034	28,923,434
Póliza de Hogar (Renovación)	18%	4,307,949	5,161,402	6,262,071	7,619,062
Póliza de Soat (Renovación)	5%	1,124,040	1,365,693	1,656,927	2,015,983
Póliza de Pension Sura (Renovación)	5%	3,160,990	3,325,361	4,034,494	4,908,769
Póliza de Educación Sura (Renovación)	5%	2,352,066	2,969,248	3,602,440	4,383,089
Poliza Salud Colectivo (Renovación)	8%	28,090,869	35,461,913	43,024,166	52,347,502
Poliza de Accidentes Estudiantil (Renovación)	20%	4,699,324	4,943,688	5,997,930	7,297,681
Valor total de ventas (\$)		286,150,964	347,691,754	421,837,020	513,249,102

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

Para los ingresos que se esperan recaudar por año, 5 productos de los 20 ofrecidos, representan cerca del 80%, estos son: la póliza de salud (renovación) con el 29%, la póliza de

vida colectiva (renovación) con el 21%, la póliza de vida (renovación) con el 12%, la póliza de salud colectiva (renovación) con el 10% y la póliza colectiva contra accidentes personales (renovación) con el 7%. Este resultado se da principalmente porque estos seguros tienen un mayor número de clientes y un valor de venta por encima de los demás.

Los egresos más significativos son los que están relacionados con las actividades operacionales y administrativas. De los rubros operacionales, el más alto es el arriendo, el cual incluye los servicios públicos y uso de las modernas instalaciones de Zonamerica.

Entre los gastos administrativos y de ventas el más relevante es generado por las comisiones de ventas, las cuales se calculan sobre el 4% sobre las ventas.

Tabla 11 Gastos operacionales y administrativos 2020 – 2023 (Cifras en pesos)

GASTOS DE OPERACION	2,020	2,021	2,022	2,023
Arriendo	36,000,000	37,152,000	38,563,776	40,106,327
Combustible	9,600,000	9,907,200	10,283,674	10,695,021
Plan de Celular	2,520,000	2,600,640	2,699,464	2,807,443
Impuestos Locales	2,861,510	3,476,918	4,218,370	5,132,491
Depreciación Equipos	620,000	620,000	620,000	2,780,000
Amortización	-	-	-	-
Total gastos de operación	51,601,510	53,756,758	56,385,284	61,521,282
Gastos de operación fijos	48,740,000	50,279,840	52,166,914	56,388,790
Gastos de operación variables	2,861,510	3,476,918	4,218,370	5,132,491

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2,020	2,021	2,022	2,023
Gastos de Publicidad	1,430,755	1,738,459	2,109,185	2,566,246
Gastos de Comisiones	11,446,039	13,907,670	16,873,481	20,529,964
Asesoría Contable	7,200,000	7,430,400	7,712,755	8,021,265
Capacitación técnica	1,200,000	1,238,400	1,285,459	1,336,878
Capacitación anual	1,500,000	1,548,000	1,606,824	1,671,097
Actividad de esparcimiento	600,000	619,200	642,730	668,439
Total gastos de admon y vtas	23,376,793	26,482,129	30,230,434	34,793,888
Gastos de administrativos fijos	10,500,000	10,836,000	11,247,768	11,697,679
Gastos administrativos variables	12,876,793	15,646,129	18,982,666	23,096,210

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

Los gastos de nómina se llevarán a cabo desde el mes de enero de 2020, cuando se inicia la operación como Agencia. Se adicionará al equipo un Gestor Comercial más, el cual tendrá la responsabilidad de buscar nuevos clientes y generar más ventas para el negocio. El gasto anual por concepto de personal estará cerca de los \$120 millones de pesos.

5.3. Análisis de costos y punto de equilibrio contable

Al realizar la simulación del ejercicio, se prevé que los costos totales para el año de arranque del proyecto serán de aproximadamente 200 millones de pesos, de los cuales el 92% corresponde a costos fijos y el 8% a costos variables. El mayor costo fijo, como se mencionó anteriormente es el de nómina. Por su parte los costos variables son significativamente bajos debido a que la Agencia de seguros Honesta recibirá los ingresos libres de los costos directos de fabricación.

Esta situación contribuye para que desde el primer año de funcionamiento, se alcance el punto de equilibrio, el cual es de 353. Para el mismo periodo, se estima que el precio promedio de venta sea de 550 mil pesos y que el costo unitario promedio sea de 382 mil pesos, con un margen unitario promedio de 520 mil pesos, al ser los costos variables tan solo de 30 mil pesos.

Una distribución similar de costos fijos y variables se presenta para los siguientes años de funcionamiento. De acuerdo con los resultados se cumplirá el punto de equilibrio entre el 147% y 240%, para el periodo 2020 – 2023.

En la tabla 11 se presenta la información detallada sobre el punto de equilibrio. La política de colchón de efectivo se fijó en 30 días.

Tabla 12 Análisis de costos y del punto de equilibrio

ANALISIS DE COSTOS/GASTOS FIJOS				
Costos/Gastos Fijos	2,020	2,021	2,022	2,023
Nómina	118,527,154	123,268,240	128,198,970	133,326,929
Gastos de operación	48,740,000	50,279,840	52,166,914	56,388,790
Gastos de Administración y ventas	10,500,000	10,836,000	11,247,768	11,697,679
Gastos preoperativos (Diferidos)	5,600,000	-	-	-
Total Costos/Gastos fijos	183,367,154	184,384,080	191,613,652	201,413,398
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	-	-	-	-
Gastos de Operación	2,861,510	3,476,918	4,218,370	5,132,491
Gastos de Administración	12,876,793	15,646,129	18,982,666	23,096,210
Total costos variables	15,738,303	19,123,046	23,201,036	28,228,701
Costo total	199,105,457	203,507,127	214,814,688	229,642,098
Numero productos o servicios	520	600	690	794
Costo Promedio producto o servicio promedio	382,895	339,179	311,326	289,404
Costo variable unitario promedio	30,266	31,872	33,625	35,575
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	550,290	579,486	611,358	646,817
Margen Unitario Promedio	520,024	547,615	577,733	611,242
Punto de Equilibrio	353	337	332	330
Costo total desembolsable	192,885,457	202,887,127	214,194,688	226,862,098
Costo promedio desembolsable	370,934	338,145	310,427	285,901
Cumplimiento del punto de equilibrio	147%	178%	288%	240%
Colchon de Efectivo	15,280,596	15,365,340	15,967,804	16,784,450

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

6. Análisis Financiero

6.1. Flujo de Caja

Para dar inicio el nuevo esquema como Agencia de seguros, se prevé contar con una caja inicial de \$11 millones, más unos ingresos de \$28 millones, los cuales serán el resultado de la actividad como agente dependiente de seguros del año inmediatamente anterior (2019). Esta decisión se toma con el fin de minimizar la inversión que requiere la creación de Honesta Agencia de Seguros y evitar recurrir a nuevos aportes de los socios o a solicitar préstamos bancarios.

De acuerdo con los cálculos realizados, el flujo de caja proyectado muestra liquidez desde el primer año de operación (2020) hasta el cuarto año (2023). El detalle de la información se presenta en la tabla 13.

Tabla 13 Flujo de caja, mes a mes año 2020 - 2023

ITEM	Año 0	Semestre 1 - 2020					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	11,000,000	30,300,000	43,538,090	50,573,365	68,874,283	69,035,155	81,519,308
Ingresos Netos	28,000,000	28,000,000	21,797,186	33,062,828	14,922,782	27,246,063	28,663,348
TOTAL DISPONIBLE	39,000,000	58,300,000	65,335,275	83,636,193	83,797,065	96,281,218	110,182,656
Inversiones en activos	3,100,000	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por nómina	-	8,803,844	8,803,844	8,803,844	8,803,844	8,803,844	12,046,018
Egresos por gastos de operación	-	4,010,000	4,010,000	4,010,000	4,010,000	4,010,000	4,010,000
Egresos por gastos de administración y ventas	-	1,948,066	1,948,066	1,948,066	1,948,066	1,948,066	1,948,066
Egresos por gastos preoperativos diferidos	5,600,000	-	-	-	-	-	-
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	8,700,000	14,761,910	14,761,910	14,761,910	14,761,910	14,761,910	18,004,084
NETO DISPONIBLE	30,300,000	43,538,090	50,573,365	68,874,283	69,035,155	81,519,308	92,178,572
Aporte de Socios	-	-	-	-	-	-	-
Prestamo	-	-	-	-	-	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-	-	-	-	-
CAJA FINAL	30,300,000	43,538,090	50,573,365	68,874,283	69,035,155	81,519,308	92,178,572

ITEM	Semestre 2 - 2020						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2,020
Caja Inicial	92,178,572	95,350,244	106,222,779	123,335,065	130,719,740	146,888,755	30,300,000
Ingresos Netos	17,933,583	25,634,445	31,874,196	22,146,584	30,930,926	14,678,565	296,890,505
TOTAL DISPONIBLE	110,112,154	120,984,690	138,096,975	145,481,650	161,650,665	161,567,320	327,190,505
Inversiones en activos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por nómina	8,803,844	8,803,844	8,803,844	8,803,844	8,803,844	14,530,366	114,614,824
Egresos por gastos de operación	4,010,000	4,010,000	4,010,000	4,010,000	4,010,000	4,010,000	48,120,000
Egresos por gastos de administración y ventas	1,948,066	1,948,066	1,948,066	1,948,066	1,948,066	1,948,066	23,376,793
Egresos por gastos preoperativos diferidos	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuestos locales	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de renta	-	-	-	-	-	-	-
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	14,761,910	14,761,910	14,761,910	14,761,910	14,761,910	20,488,432	186,111,617
NETO DISPONIBLE	95,350,244	106,222,779	123,335,065	130,719,740	146,888,755	141,078,888	141,078,888
Aporte de Socios							-
Préstamo							-
Distribución de Excedentes							-
CAJA FINAL	95,350,244	106,222,779	123,335,065	130,719,740	146,888,755	141,078,888	141,078,888

ITEM	Total	Total	Total
	2,021	2,022	2,023
Caja Inicial	141,078,888	252,041,058	393,826,895
Ingresos Netos	338,318,268	413,317,881	505,631,429
TOTAL DISPONIBLE	479,397,155	665,358,938	899,458,324
Inversiones en activos	-	10,800,000	-
Egresos por compra de materia prima o insumos	-	-	-
Egresos por nómina	119,627,602	127,896,851	133,012,725
Egresos por gastos de operación	49,659,840	51,546,914	53,608,790
Egresos por gastos de administración y ventas	26,482,129	30,230,434	34,793,888
Egresos por gastos preoperativos diferidos	-	-	-
Egresos impuestos locales	2,861,510	3,476,918	4,218,370
Egresos impuesto de renta	28,725,017	47,580,927	68,317,370
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	-	-	-
TOTAL EGRESOS	227,356,098	271,532,043	293,951,144
NETO DISPONIBLE	252,041,058	393,826,895	605,507,180
Aporte de Socios	-	-	-
Préstamo	-	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-
CAJA FINAL	252,041,058	393,826,895	605,507,180

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

6.2. Balance de situación financiera

En la tabla 14 se presenta el estado de situación financiera para los primeros cuatro años de funcionamiento de Honesta Agencia de Seguros.

Al analizar la composición de los activos, se identifica que los corrientes tienen una participación mayor al 98%, principalmente por el dinero que se proyecta tener en caja. Este resultado, refleja la buena liquidez que se espera tener en el negocio.

Por su parte, los activos fijos no son representativos para este proyecto por ser una compañía de servicios que requiere poca inversión en ellos y a la vez, ya cuenta con los equipos necesarios para la operación.

En cuanto a los pasivos, no se presentan obligaciones financieras puesto que se dará inicio al nuevo esquema de operación con los resultados del ejercicio anterior como agente de seguros, lo que hace que no haya necesidad de recurrir a préstamos.

Al analizar el patrimonio, se identifica que desde el primer año se generan utilidades y que éstas representan cerca del 40% del total del patrimonio.

Tabla 14 Estado de situación financiera, Periodo 2020 – 2023

ACTIVO	2,020	2,021	2,022	2,023
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	141,078,888	252,041,058	393,826,895	605,507,180
Cuentas por Cobrar- Clientes	17,260,460	26,633,945	35,153,085	42,770,759
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	158,339,347	278,675,003	428,979,980	648,277,939
ACTIVO FIJO	98%	99%	97%	99%
Activos depreciables	3,100,000	3,100,000	13,900,000	13,900,000
Depreciación acumulada	620,000	1,240,000	1,860,000	4,640,000
Activos amortizables	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-
Gastos diferibles	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2,480,000	1,860,000	12,040,000	9,260,000
TOTAL ACTIVOS	160,819,347	280,535,003	441,019,980	657,537,939
PASIVO + PATRIMONIO				
PASIVO				
Carga Prestacional por Pagar	3,912,330	7,552,969	7,855,087	8,169,291
Cuentas por pagar- Proveedores	-	-	-	-
Impuesto de Renta	28,725,017	47,580,927	68,317,370	93,590,311
Impuestos locales por pagar	2,861,510	3,476,918	4,218,370	5,132,491
Iva por pagar	-	-	-	-
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	-	-	-	-
Obligaciones financieras	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	35,498,857	58,610,813	80,390,827	106,892,093
PATRIMONIO				
Capital	39,000,000	39,000,000	39,000,000	39,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	28,000,000	80,488,441	167,431,771	292,266,238
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	52,488,441	86,943,330	124,834,466	171,015,023
Reserva Legal	5,832,049	15,492,419	29,362,915	48,364,585
TOTAL PATRIMONIO	125,320,490	221,924,190	360,629,153	550,645,846
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	160,819,347	280,535,003	441,019,980	657,537,939
Prueba de balance	-	-	-	-

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

6.3 Estado de pérdidas y ganancias

En la tabla 15 se encuentra la información sobre las utilidades o pérdidas del ejercicio para los años 2020 – 2023. Para cada uno de los cuatro años evaluados se contemplan utilidades, por lo cual se comprueba que la operación de Honesta Agencia de Seguros es rentable, con un margen de utilidad del 23% para el año 2020, del 29% para el año 2021, del 33% para el año 2022 y del 36% para el año 2023.

Tabla 15 Estado de pérdidas y ganancias, periodo 2020 - 2023

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2,020	2,021	2,022	2,023
Ventas netas	286,150,964	347,691,754	421,837,020	513,249,102
Costos variables	-	-	-	-
Costo nomina	118,527,154	123,268,240	128,198,970	133,326,929
Gastos de Operación	51,601,510	53,756,758	56,385,284	61,521,282
Gastos de Administración y Ventas	23,376,793	26,482,129	30,230,434	34,793,888
Gastos preoperativos	5,600,000	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-
Utilidad gravable	87,045,507	144,184,627	207,022,332	283,607,004
Impuesto de Renta	28,725,017	47,580,927	68,317,370	93,590,311
Utilidad neta	58,320,490	96,603,700	138,704,963	190,016,693
Reserva legal	5,832,049	9,660,370	13,870,496	19,001,669
Utilidad del periodo	52,488,441	86,943,330	124,834,466	171,015,023

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

7. Evaluación del Proyecto

En la tabla 16 se presenta el flujo de caja neto en donde se pueden apreciar los indicadores para determinar la viabilidad de la creación del proyecto Honesta Agencia de Seguros. Para efectos de análisis se incluyeron 11 millones de pesos en caja como resultado de la operación anterior más 28 millones de ingresos por el mismo concepto.

El proyecto arroja resultados positivos (utilidades) para todo el periodo analizado, 2020 – 2023, con una tasa interna de retorno (TIR) de 605%, considerablemente mayor a la mínima esperada por los socios, la cual es del 30%. Estos resultados demuestran la factibilidad del proyecto.

Por otro lado, la recuperación de la inversión se da en el primer año de actividad y se prevé tener una utilidad aproximada de \$45 millones de pesos. Finalmente, El VPN del ejercicio es positivo, \$312 millones, lo que indica que el proyecto es financieramente viable.

Tabla 16 Flujo de caja neto, periodo 2020 - 2023

	Año 0	2,020	2,021	2,022	2,023
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	28,000,000	58,320,490	96,603,700	138,704,963	190,016,693
Total Depreciación	-	1,240,000	1,240,000	1,240,000	5,560,000
Pagos de capital		-	-	-	-
Total Amortización	-	-	-	-	-
EBITDA		59,560,490	97,843,700	139,944,963	195,576,693
1. Flujo de fondos neto del periodo	28,000,000	59,560,490	97,843,700	139,944,963	195,576,693
Inversiones de socios	11,000,000	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-
2. Inversiones netas del periodo	39,000,000	-	-	-	-
3. Liquidación de la empresa					250,000,000
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	(11,000,000)	59,560,490	97,843,700	139,944,963	445,576,693

Balance de proyecto	(11,000,000)	45,260,490	156,682,337	343,632,001	892,298,294
Periodo de pago descontado	1.2				
Tasa interna de retorno	605%				
Valor presente neto	312,418,436				
Tasa mínima de retorno	30.00%				

Fuente: Proyecciones calculadas por las autoras del documento

8. Análisis de Riesgos

Hay dos riesgos principales en este negocio, el primero es el envejecimiento de la cartera ya que el agente lleva 12 años de ejercicio profesional y ha conservado en buena forma sus clientes, los mismos ya no son tan jóvenes, esto significa que los seguros se han encarecido con el correr de los años al ser este un producto que sobre todo en seguros de vida y salud, depende directamente de la edad del asegurado. Esto podría generar mayores posibilidades de cancelación de los seguros o de disminución de valores asegurados.

Este riesgo se puede mitigar y aprovechar a la vez buscando referidos dentro del mismo portafolio de clientes y vinculando a los hijos y demás familiares de los asegurados.

El segundo riesgo es la concentración de cartera en un solo cliente, en este caso de hecho se está tratando de atacar esa debilidad que ya existe en la cartera de la agencia, pues más del 30% de la producción anual está concentrada en dos clientes corporativos que son Ingenio Mayagüez y Almacenes Sí.

Al incorporar la zona franca como nueva fuente de producción se margina estratégicamente este riesgo, pues no se trata de venderle solo a la persona jurídica Zonamerica, sino de buscar un nuevo nicho de mercado en los ocupantes de dicho espacio físico, las empresas que se vayan asentando y en los visitantes que seguramente comenzarán a llegar.

Adicionalmente cuando se realizó este ejercicio se identificó un tercer riesgo que es el incremento en los costos fijos, ya que de en principio serían tres empleados y arrendamiento bastante más cuantioso que el que se venía pagando hasta la fecha.

Ilustración 12 Mapa de Riesgos de Honesta Agencia de Seguros

Fuente: Elaboración propia

PROBABILIDAD	Alto		1 - 6	
	Medio	4 - 7	3 - 8	2
	Bajo		5	
		Bajo	Medio	Alto
		SEVERIDAD		

Tabla 17 Riesgos Honesta Agencia de Seguros

Riesgo		Plan de mitigación/contingencia
RIESGOS DE MERCADO		
1	Envejecimiento de cartera	Creer la base de clientes con la consecución de personas en edad deseada
2	Concentración de cartera	Razón para iniciar el proyecto de Zonamerica que proporcionará numerosa cantidad de clientes en los proximos años
3	Lento desarrollo de la zonamerica	Gestor comercial para realizar venta cruzada y nueva consecución de clientes en tanto se fortalece Zonamerica
RIESGOS ECONOMICOS		
4	No cumplimiento de proyecciones por deficiencias comerciales del nuevo gestor	Contratar a un tercero especializado para buscar al candidato al empleo minimizando el riesgo
5	Inestabilidad economica del Pais	Reserva de dinero mensual que permita enfrentar una crisis
6	Incremento en los costos fijos	Tener lista una línea de credito en caso de que sea necesario utilizarlo y realizar seguimiento constante a las metas de entas y su cumplimiento
RIESGOS TECNICOS		
7	Problemas con los clientes por fallas en el servicio	Adecuada capacitación a los empleados en el manejo de situaciones de crisis de los clientes y la mejor manera de solucionar y enfrentar esos problemas
8	Posibles demandas por repercusiones legales a partir de falencias en la prestación del servicio	Poliza de responsabilidad civil de predios, labores y operaciones

Fuente: Elaboración propia

9. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se identificaron tres variables críticas para el negocio: Volumen de ventas, % Comisión por póliza y Valor de las primas.

Cuando se evalúan los escenarios variando el volumen de ventas, se identifica que pese a proyectar una disminución del 50% en las unidades vendidas, el proyecto sigue siendo viable al tener una TIR del 581% y un VPN de 192 millones.

Por otro lado, si se hace la misma variación del 50% en los precios de venta de los seguros (primas) y comisiones, se presentan cambios significativos, al pasar la TIR de 605% a 57%, lo que representa una disminución en el VPN de 268 millones aproximadamente. Sin embargo, aún en ese escenario el proyecto sigue siendo rentable, al ser la TIR generada (57%) mayor a la mínima esperada (30%).

Tabla 18 Sensibilidad volumen ventas, % Comisión y Valor Primas

Sensibilidad de cambios en volumen de ventas					
Indicador	-50%	-20%	0%	10%	20%
Tasa interna de retorno	581%	596%	605%	609%	613%
Valor presente neto	\$ 192,631,254	\$ 266,530,008	\$ 312,418,436	\$ 335,811,183	\$ 358,646,252

Sensibilidad de cambios en precios de ventas (Primas)					
Indicador	-50%	-20%	0%	10%	20%
Tasa interna de retorno	57%	320%	605%	760%	919%
Valor presente neto	\$ 43,780,768	\$ 211,423,464	\$ 312,418,436	\$ 362,915,921	\$ 413,413,407

Sensibilidad de cambios en porcentajes de comisión					
Indicador	-50%	-20%	0%	10%	20%
Tasa interna de retorno	57%	320%	605%	760%	919%
Valor presente neto	\$ 43,780,768	\$ 211,423,464	\$ 312,418,436	\$ 362,915,921	\$ 413,413,407

Fuente: Elaboración propia

10. Conclusiones

El mercado de seguros a nivel mundial es un mercado con baja penetración, al situarse esta cifra en los últimos años en una tasa inferior al 8%. América Latina es la región que presenta menos participación en la compra de pólizas de seguros, sin embargo las proyecciones hacia el futuro son positivas, ya que hay mucho camino por recorrer y un mercado con necesidades por satisfacer.

Escoger ZONAMERICA como foco principal para el desarrollo de este proyecto trae ventajas como la creación de un mercado propio, concentrado y especializado. Este esquema generará fidelidad y sustentabilidad para el negocio, aprovechando la sinergia que se deriva del ecosistema de nuevas empresas que se comenzarán a asentar, para facilitar que su primera experiencia con los seguros sea tan transparente y clara que se derive en una relación a largo plazo.

La diversificación del portafolio de servicios de seguros en función de las necesidades futuras de los usuarios de Zonamerica garantizará la disponibilidad de los productos necesarios para que desde el primer momento se puedan generar negocios novedosos, adicionales al portafolio anterior que consistía solo en los productos de Seguros Suramericana. Este punto de la estrategia es el más importante para garantizar el éxito, pues de la calidad del producto y el servicio al cliente de la aseguradora, depende directamente la satisfacción del mismo, redundando siempre en fidelización, buenas referencias comerciales y ventas adicionales que son siempre el foco de cualquier agencia de seguros.

La experiencia de ERIKA VANESSA BARRERA VÉLEZ de 12 años como Agente de seguros en la ciudad de Cali, es un factor ganador para la creación de HONESTA AGENCIA DE SEGUROS, ya que se cuenta con una cartera consolidada de clientes, reconocimiento en el mercado y un conocimiento profundo en el tema.

El proyecto no requiere inversiones iniciales significativas, ya que comenzará con los activos fijos y demás bienes y enseres que se adquirieron en el pasado para brindar el servicio como Agente de seguros. Tampoco se incurrirá en costos variables, puesto que el ingreso que se obtendrá estará basado únicamente en las comisiones. Los gastos más elevados que se estiman son los de nómina y de operación, al representar aproximadamente el 41% y 18% respectivamente para el primer año de operación.

De acuerdo con el análisis financiero realizado, se determina que el negocio es totalmente factible. El punto de equilibrio se alcanza desde el primer año, la TIR es mayor a 600% y el VPN es de 312 millones de pesos.

11. Bibliografía

- CSV Corredores de Seguros del Valle S.A. (2019). *CSV Corredores de Seguros del Valle S.A.*.
Obtenido de webcorrevalle.com: <http://webcorrevalle.com/index.php/en/>
- De Haro, J. L. (Jul/Agosto de 2015). *Latin Trade (Spanish)*. Obtenido de Base de datos:
Business Source Ultimate: Vol. 23 Issue 4, p64-66. 2p.
- Emis University. (2017). *Emis University*. Obtenido de www.emis.com:
<https://www.emis.com/university>
- Fasecolda . (2017). *Revista Fasecolda #168*. Obtenido de Fasecolda :
<https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/issue/view/18>
- Fasecolda. (2018). *Revista Fasecolda # 173*. Obtenido de Fasecolda:
<https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/issue/view/24>
- Fasecolda. (2019). *DELIMA MARSH S.A.* Obtenido de Fasecolda:
<https://fasecolda.com/index.php/servicios/directorio/sociedades-corredoras-de-seguros/delima-marsh-s/>
- FINESA Seguros. (2019). *FINESA Seguros*. Obtenido de www.finesaseguros.com.co:
<https://www.finesaseguros.com.co/>
- Herrera Diaz, R. (2010). Intervención del Estado y regulación de las entidades aseguradoras en Colombia: ¿vamos en la dirección correcta?*. *RIS*, 33(19), 45-76. Obtenido de
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/iberoseguros/article/view/15095/12250>
- Itaú. (2019). *Diferencias entre un Corredor de Seguros y una Agencia de Seguros* . Obtenido de Itaú: <https://www.italu.co/grupo/corredor-de-seguros/diferencias-entre-un-corredor-de-seguros-y-una-agencia-de-seguros>
- SAME. (2019). *SAME Operador mayorista de seguros y servicios*. Obtenido de SAME:
<https://same.com.co/>

Anexos

Anexo I Tabla Comparativa Aseguradoras Y Productos

SEGUROS ZURICH		SEGUROS SURA		SEGUROS BOLIVAR	
Fundación	Año 1872 en Suiza	Fundación	1945 en Colombia	Fundación	1939 en Colombia
Inicio de operación en	2015 comienza operaciones en y en el 2018 compra QBE	Expansión	2015 compra RSA	Expansión	2018 Alianza con Bupa Global para seguros de salud internacionales
Países en que opera	En america latina: Argentina, Brasil, Chile, México, Venezuela, Colombia	Países en que opera	Panamá, Republica Dominicana, El Salvador, Chile, México, Uruguay,	Países en que opera	En america latina: Argentina, Brasil, Chile, México, Venezuela, Colombia
Productos Mas Importantes Por Ramo		Productos Mas Importantes Por Ramo		Productos Mas Importantes Por Ramo	
Seguros Empresariales	Vida Grupo Seguros de Articulos del Hogar Seguro Ofimatica (todo riesgo propiedades empresariales) Seguro de Accidentes Personales	Seguros Personas y Familia	Vida Salud Hogar Automoviles, Soat y Vehiculos Motos	Seguros Personas y Familia	Vida Salud - Bupa Seguro Internacional Hogar Automoviles: Soat
Seguros de Ingenieria	Todo riesgo contratistas Todo riesgo montaje Todo riesgo maquinaria y contratistas	Seguros Empresariales	Multirriesgo empresarial Plan empresa protegida Seguros para empleados (vida, salud,	Seguros Empresariales	Transportes Multirriesgos
Transporte	Daños Mercancias Drones	Logisticos y Maritimos	Carga, transporte, embarcaciones comerciales, recreo y valores	Logisticos y Maritimos	Carga, transporte, embarcaciones de recreo y valores
Propiedades	Todo riesgo copropiedades				
Responsabilidad Civil	Directores y Administradores Terceros Ciber Crimen Protección de Datos y Seguridad Informatica	Seguros de Ingenieria	Ingenieria Cumplimiento Vehiculos pesados Embarcaciones	Seguros de Ingenieria	Ingenieria Cumplimiento Vehiculos pesados y Embarcaciones
Propiedad	Todo riesgo complejos industriales y copropiedades	Propiedades	Todo riesgo copropiedades Hoteles	Propiedades	Todo riesgo copropiedades Hoteles
Cumplimiento	En favor de entidades estatales o particulares Arrendamiento	Cumplimiento	En favor de entidades estatales o particulares Arrendamiento	Cumplimiento	En favor de entidades estatales o particulares Arrendamiento
Futuro	No tiene un producto financiero pensando en el futuro de los asegurados	Futuro	Fondo de Ahorro	Futuro	Fondo de Capitalización
*Especialización o producto estrella : Copropiedades y cumplimiento		*Especialización o producto estrella: Vida, Salud y Multirriesgo		*Especialización o producto estrella: Salud y Automoviles	
*Falcencia: pocos productos para el cliente individual		*Falcencia: alto costo		*Falcencia: Centralización en Bogota lo que demora los tiempos de respuesta	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Entrevistas a Agencias de Seguros

Cuestionario No. 1.

Agencia Alea Seguros. Dirección: Av. de las Américas No. 22 N-50 Oficina 208 Edificio el Nogal

Cuestionario dirigido a gerente/propietario de agencia de seguros de tamaño mediano o pequeño:

1. ¿Hace cuantos años ejerce usted la labor de intermediario de seguros?

Comenzó en el año 2004 y se independizó y fundó su agencia en el año 2014. Al principio comenzó agregando a su portafolio los seguros de Axa Colpatria, posteriormente complementó con Seguros Bolívar y luego con Zúrich. La razón de elegir estas compañías fueron las necesidades que los clientes manifestaban como el precio, el servicio y las exclusiones de los productos

2. ¿Hace cuantos años constituyó la agencia?

Hace 5 años

3. ¿Cuántos empleados tiene vinculados actualmente?

Dos, una asistente administrativa y un gestor comercial para de apoyo para los seguros colectivos de vida que son su fuerte

4. ¿Cómo es el esquema de remuneración del Gestor Comercial?

Tiene un salario básico que es el mínimo y un porcentaje sobre comisiones anualizadas del 4% sobre la prima total, por una sola vez por cliente.

5. ¿A qué compañías aseguradoras le comercializa usted los seguros?

A 4 compañías siendo las más importantes en participación de colocación de primas, en el siguiente orden: Sura, Bolívar, Axa Colpatria y Zúrich

6. Discriminando por ramo: vida, salud, autos, hogar, empresariales, ¿cuál es el producto estrella?

Salud con Axa, Bolívar y Sura. Bolívar acaba de hacer un acuerdo con Bupa y tiene un producto de salud internacional excelente, pero con unos costos bastante altos, dirigido a estratos 6 de la población, ejecutivos o personas muy adineradas que viajen mucho, pero le ha parecido muy importante el producto. La última compañía con la que hizo Alianza es con Zúrich que antes se llamaba QBE que es la versión más económica en Seguros de Automóviles y en cumplimiento y arrendamiento.

7. Adicional a los seguros tradicionales ¿vende ARL también?

Si, con Axa Colpatria.

8. ¿Cuál es el resultado promedio de las primas que logra vender anualmente?, ¿es decir el tamaño de su cartera?

Dice haber cerrado \$2.300 millones de pesos el año 2018.

9. ¿Cómo realiza la planeación para las metas de su agencia de seguros? Sobre todo me interesa saber con qué criterio escoge los productos que va a vender o en los que se va a enfocar.

Respuesta: “Mi meta es vender lo mínimo que cada compañía me pide, en caso de Sura me pide \$150 millones al año, Bolívar y Axa me piden 80 millones al año y Zúrich no me exige un mínimo. Vendo por demanda, lo que los clientes me piden eso les doy”.

Cuestionario No. 2

Agencia HM Americana de Seguros. Dirección: Calle 10 #23-34

Cuestionario dirigido a gerente/propietario de agencia de seguros de tamaño mediano o pequeño:

1. ¿Hace cuantos años ejerce usted la labor de intermediario de seguros?

Comenzó en el año 2008 como Asesor comercial y 5 años después, es decir en el año 2014 funda su agencia de seguros. Inicialmente comienza con su labor comercial y siempre se acompaña con amigos con los que comparte las comisiones, es decir que no contrata con un salario o remuneración fija a ningún gestor comercial o asesor comercial, sino que desde el principio mantiene el modelo de contratar para compartir comisiones con las personas que venden seguros pero no lo hacen de manera directa sino por medio de su agencia.

Me dice que tiene 10 asesores propios, a los cuales les hace seguimiento y guía comercialmente y 130 adicionales que venden cualquier producto por medio de su agencia.

2. ¿Hace cuantos años constituyó la agencia?

Hace 5 años

3. ¿Cuántos empleados comerciales tiene vinculados actualmente?

10 de planta y 130 aliados comerciales.

4. ¿Con cuántos empleados administrativos cuenta su estructura organizacional?

Respuesta: Actualmente tiene 5 empleados, como se trata de una empresa familiar entonces su hijo es el gerente, su esposa es comercial y da apoyo administrativo, su otro hijo es un community manager y una asistente administrativa brinda apoyo con las cotizaciones de todos los asesores y es auxiliar de expedición.

5. ¿Cómo es el esquema de remuneración de la fuerza de ventas?

Con todos los asesores participa la agencia en el 30% de la comisión y el Asesor se lleva el 70% restante menos las deducciones de ley.

6. ¿Cuál es la meta mensual de colocación de primas de un comercial en su empresa?

No tienen, el atribuye eso a su éxito porque no existe presión, siempre que quieran vender son bienvenidos y recibe a todos.

7. ¿A qué compañías aseguradoras le comercializa usted los seguros?

A 16 compañías siendo las más importantes en participación de colocación de primas, en el siguiente orden: Sura, Bolívar, Old Mutual, Allianz, Axa Colpatria, Liberty, Solidaria, Seguros del Estado, Chubb, La equidad, Previsora, La confianza, Mundial de Seguros, SBS, HDI y BMI

8. ¿Sus asesores tienen alguna compañía de seguros preferida por producto? Por ejemplo; para salud suramericana, autos Allianz o presentan propuestas de todas las compañías de seguros que manejan?

Respuesta:

1. Para salud: 1. Suramericana; 2. Allianz; 3. Axa Colpatria

2. Para Vida: 1. Old Mutual; 2. Sura; 3. Allianz

3. Autos: 1. Bolivar; 2. Sura; 3. Allianz; 4. Liberty

4. Cumplimiento y Soat Zurich

9. Adicional a los seguros tradicionales ¿vende ARL también?

Esta comenzado a implementarlo.

10. ¿Cuál es el resultado promedio de las primas que logra vender anualmente?, es decir el tamaño de su cartera?

Dice haber cerrado \$1.800 millones de pesos el año 2018.

11. ¿Cómo realiza la planeación para las metas de su agencia de seguros? Sobre todo me interesa saber con qué criterio escoge los productos que va a vender o en los que se va a enfocar.

Respuesta: No tenemos más meta que el incremento en primas en el 10% cada año.