

**PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR EL GRADO DE POSICIONAMIENTO EN
LA ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA AGENCIA PASTO**

**CARLOS ERNESTO ALMEIDA
MAURICIO CERON VIVEROS
JAIME IVAN DELGADO PARRA
MAGDALY MAYORGA**

**CONVENIO UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO VIPRI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR EL GRADO DE POSICIONAMIENTO EN
LA ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA AGENCIA PASTO**

**CARLOS ERNESTO ALMEIDA
MAURICIO CERON VIVEROS
JAIME IVAN DELGADO PARRA
MAGDALY MAYORGA**

**Trabajo presentado como proyecto de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
Esp. MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS**

**CONVENIO UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO VIPRI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2009

RESUMEN

En el desarrollo del Plan de Negocios se estructuran inicialmente los Estudios de Mercado, Técnico y Financiero, para posteriormente acceder a la etapa evaluativa en donde bajo criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental se determina y cuantifican los beneficios asociados al plan.

El plan contiene también los estudios de carácter legal y organizacional que fundamentan desde estos puntos de vista la estructura del plan de negocios.

ABSTRACT

In the development of the Plan of Business the market research are structured initially, Technical and Financial, for subsequently agree to the phase evaluative where low criteria of environmental, social, economic, and financial profit value is determined and they quantify the associated benefits to the plan.

The plan contains also the studies of legal character and organizacional that support since these points of view the structure of the plan of business.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 TÍTULO	18
1.2 TEMA	18
1.3 LINEA	18
1.4 SUBLINEA DE ESTUDIO	18
1.5 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.7 SISTEMATIZACIÓN	20
1.8 OBJETIVOS.....	20
1.8.1 Objetivo general.....	20
1.8.2 Objetivos específicos:	20
1.9 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.10 VIABILIDAD	22
2. MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1 ANTECEDENTES.....	23
2.1.1 Situación actual mercado asegurador.....	23
2.1.2 Desarrollo del seguro en Colombia.....	23
2.1.3 Desarrollo del seguro en San Juan de Pasto.....	27
2.2 MARCO TEÓRICO	27
2.2.1 Generalidades del seguro	27
2.2.2 El seguro desde el punto de vista económico.....	28
2.2.3 El seguro y las categorías económicas:.....	29
2.2.3.1 Ahorro e inversión.....	29
2.2.3.2 El seguro y la productividad.....	29
2.2.3.3 El seguro y la planeación.....	29

2.2.4 Administración del riesgo	30
2.2.4.1 El riesgo y su administración	30
2.2.4.2 Definición de riesgo.	30
2.2.4.3 Ámbito del riesgo	30
2.2.4.4 Principios para la administración de riesgos	30
2.2.5 El contrato de seguro:	31
2.2.5.1 El seguro	31
2.2.5.2 Función del seguro	31
2.2.5.3 Clasificación del seguro	31
2.2.5.4 Seguros Reales o de Daños:	32
2.2.5.5 Seguros Patrimoniales:	33
2.2.5.6 Características del contrato de seguros	33
2.2.5.7 Los elementos del contrato de seguro:	33
2.2.5.8 Las personas que figuran en el contrato de seguros:	34
2.2.6 El plan de negocios	37
2.2.7 Estrategia	39
2.2.8 Producto/servicio:	41
2.2.9 Precio:	41
2.2.10 Distribución:	41
2.2.11 Comunicación:	41
2.2.12 Recursos humanos	42
2.2.13 Estrategia de producción	42
2.2.14 Recursos e inversiones	43
2.2.15 Factibilidad técnica	44
2.2.16 Factibilidad económica	45
2.2.17 Factibilidad financiera.	46
2.2.18 Período de recuperación	47
2.2.19 Valor Actual Neto (VAN).	47
2.2.20 Tasa Interna de Retorno (TIR)	47
2.2.21 Análisis de sensibilidad	48

2.2.22 Preguntas guía:.....	48
2.2.3 El posicionamiento.....	49
2.2.3.1 El Asalto a la Mente.....	49
2.2.3.2 La Explosión de los Medios de Comunicación.....	49
2.2.3.3 La Explosión de Productos y de Publicidad.....	50
2.2.3.4 Penetración en la Mente.....	50
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	50
2.3.1 Departamento de Nariño.....	50
2.3.2 Municipio de San Juan de Pasto.....	51
2.4 MARCO LEGAL.....	58
2.5 FACULTADES DE LAS AGENCIAS DE SEGUROS.....	64
2.6 MARCO CONCEPTUAL.....	77
2.6.1 Plan de negocios.....	77
3. METODOLOGÍA.....	79
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	79
3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	79
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	79
3.3.1 Tabulación, Análisis e Interpretación de resultados.....	82
3.3.1.1 Encuesta a clientes:.....	82
3.3.2 Entrevista a gerente de la agencia:.....	93
3.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	93
3.4.1 Recursos:.....	93
4. ESTUDIO TÉCNICO.....	94
4.1 OPERACIÓN.....	94
4.1.1 Ficha Técnica de los principales Productos:.....	94
4.1.1.1 Condiciones para lucro cesante mas incremento en costos de operación (ICOW).....	94
4.1.1.2 Ramo de sustracción:.....	94
4.1.2 Descripción del proceso.....	96
4.1.3 Localización de la Agencia.....	97

4.1.4 Descripción de Muebles, Enseres y Equipos:.....	98
5. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN	102
5.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	102
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	103
5.3 MANUAL DE FUNCIONES	103
5.3.1 Gerente agencia	103
5.3.2 Asistente Técnico.....	103
5.3.3 Asistente Administrativo – Comercial.....	104
5.3.4 Secretaria.....	104
5.3.5 Auxiliar.	104
5.3.6 Asesores de Seguros.....	104
6. ESTUDIO DE MERCADO.....	109
6.1 ASPECTOS GENERALES.....	109
6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	109
6.2.1 Definición de Objetivos:	109
6.2.1.1 Objetivo General.	109
6.2.1.2 Objetivos específicos:	110
6.2.2 El Sector Cooperativo Financiero.	110
6.2.2.1 Sector Cooperativo Asegurador.....	112
6.2.2.2 Resultados del Sector Asegurador en el 2008.....	114
6.2.2.3 Seguridad social.	114
6.2.2.4 Seguros generales	115
6.2.2.5 Seguros de Personas.....	115
6.2.2.6 Desarrollo del Sector Asegurador en San Juan de Pasto.....	116
6.2.3 Análisis del Mercado	118
6.2.4 Definición del mercado objetivo	119
6.2.5 Justificación del Mercado Objetivo.....	120
6.2.6 Estimación del Mercado Potencial	120
6.2.7 El perfil del Cliente (Consumidor de Seguros).	120
6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	121

6.4 HIPÓTESIS DE MERCADEO	121
6.4.1 Planeamiento metodológico.....	122
6.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	122
6.5.1 Concepto de los Productos o Servicios	122
6.5.2 Estrategia de mercadeo.....	123
6.6 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	125
6.6.1 Proyección de Ventas y Política de Cartera.....	125
7. ESTUDIO FINANCIERO	126
7.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES:	128
7.1.1 Inversiones Fijas	129
7.1.2 Inversiones Diferidas	129
7.1.3 Capital de Trabajo.....	129
7.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN	130
7.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS	130
7.4. GASTOS DE VENTAS:.....	131
7.5 INGRESOS	132
7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA	134
7.6.1 Costo de capital.	135
7.6.3 Indicadores de rentabilidad financiera.	137
7.6.3.1 Valor Presente Neto.....	137
7.6.3.2 El Valor Presente Neto (Vpn).....	138
7.6.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	139
7.6.4.4 Relación Beneficio – Costo	141
7.6.4.5 La relación beneficio costo.....	141
8. IMPACTO ECONÓMICO	145
9. ASPECTOS AMBIENTALES	147
9.1 ASPECTOS GENERALES.....	147
9.1.1 Definición de Estudio del Impacto Ambiental.	147
9.1.2 Objetivo de la Evaluación del Impacto Ambiental:	147
9.1.3 Plan de Implementación de las Medidas de Mitigación.	148

10. CONCLUSIONES	149
11. RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA.....	152
NETGRAFÍA	153
ANEXOS.....	154

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Municipio de Pasto – Objetivos Basicos.....	54
Cuadro 2. Municipio de pasto * barrios por comuna	56
Cuadro 3. Normas aplicables a intermediarios de seguros.....	60
Cuadro 4. Clientes sector oficial	80
Cuadro 5. Clientes sector particular	81
Cuadro 6. Agencias de seguros.....	81
Cuadro 7. Compañías de seguros	81
Cuadro 8. Funcionarios.....	82
Cuadro 9.	82
Cuadro 10.	83
Cuadro 11.	83
Cuadro 12.	84
Cuadro 13.	85
Cuadro 14.	85
Cuadro 15.	86
Cuadro 16.	87
Cuadro 17.	87
Cuadro 18.	88
Cuadro 19.	89
Cuadro 20.	89
Cuadro 21.	90
Cuadro 22.	91
Cuadro 23.	91
Cuadro 24.	92
Cuadro 25. Presupuesto Muebles, Enseres y Equipos.....	99
Cuadro 26. PLAN DE PRODUCCIÓN – PRIMAS POR RAMOS	100

Cuadro 27. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE SEGUROS.....	101
Cuadro 28. Análisis DOFA.....	102
Cuadro 29. Porcentaje de comisiones	105
Cuadro 30. Primas Emitidas por Compañía en Pasto.....	117
Cuadro 31. Clientes sector oficial	119
Cuadro 32. Análisis de regresión lineal con proyecciones.....	125
Cuadro 33. Inversión Fija.....	128
Cuadro 34 Inversión Diferida	129
Cuadro 35. REASEGURO Y RESERVA TECNICA:	130
Cuadro 36. Sueldos, prestaciones y apropiaciones	131
Cuadro 37. Presupuesto costos de operación	132
Cuadro 38. Flujo de inversiones	133
Cuadro 39. Flujo de producción.....	133
Cuadro 40. Punto de equilibrio año 2009.....	134

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Nariño- División política administrativa	51
Figura 2. Municipio de Pasto - División Urbana – Comunas	55
Figura 3. La aseguradora solidaria de Colombia agencia pasto:	57
Figura 4. Flujograma de Procesos de Servuccion	97
Figura 5. Distribución de la Planta de Producción.	98
Figura 6. Organigrama ASEGURADORA SOLIDARIA - PASTO.....	103

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta a Clientes.....	155
Anexo B. ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE LA.....	159

INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios es la herramienta más poderosa que puede utilizar una empresa, operando en la actual economía de mercado globalizada ya que es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla aspectos operacionales y financieros de una empresa.

El Plan de Negocios permite determinar anticipadamente donde queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada. Este puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo o crecimiento.

Entre los beneficios de construir un Plan de Negocios está el de entender mejor el producto o servicio, determinar cuales son sus metas y objetivos, y así mismo anticipar posibles dificultades y fallas, clarificar de donde vendrán sus recursos financieros, entre otros. Además, es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, proveedores y asociados en los objetivos de la empresa.

Se estructura el presente plan de negocios para la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA EN Pasto, vía definir y evaluar el grado de posicionamiento de la aseguradora en el mercado regional.

El presente plan así concebido se constituye en una herramienta importante para la aseguradora quien por intermedio del Ingeniero CARLOS ALBERTO CITELLI PADILLA Gerente en Pasto, amablemente nos permitieron desarrollar ahí el presente trabajo

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR EL GRADO DE POSICIONAMIENTO EN LA ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA AGENCIA PASTO

1.2 TEMA

Plan de Negocio - Área: Mercadeo

1.3 LINEA

Gestión y desarrollo humano sostenible

1.4 SUBLINEA DE ESTUDIO

Organización

1.5 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el año de 1985 SEGUROS UCONAL inicia operaciones con cartera de seguros cedida por CUNA MUTUAL, como parte de su compromiso y política con las cooperativas de la región. Cuenta con oficinas en Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Barrancabermeja, Cartagena, Pereira e Ibagué. Más tarde se vincularon empresas como Cupocrédito, Coopsibaté, Solidarios, Donmatías, Coopserfun y Cajacoop que contribuyeron con el capital. En 1993 Seguros Uconal sufre cambios debido a la reforma financiera que se llevaba a cabo por esta época, motivo por el cual la Asamblea General de Seguros Uconal decide cambiar la razón social por **Aseguradora Solidaria de Colombia** símbolo de unión cooperativa; es así como de esta manera nace esta importante aseguradora que hoy cuenta con mas de veintitrés oficinas en todo el país.

La Aseguradora Solidaria de Colombia, es una institución auxiliar del cooperativismo, especializada en la actividad aseguradora, constituida bajo los parámetros de la ley 18 de 1988 para el funcionamiento de las cooperativas, fondos de empleados y sociedades mutualistas, que en conjunto construyen la base de la economía solidaria en Colombia.

En el año 2000 mediante notables esfuerzos se logra mantener y posicionar la compañía en el mercado de seguros como una de las Aseguradoras de reconocida gestión en el país, gozando de enorme credibilidad y satisfacción entre sus clientes y usuarios.

En el año 2003 los excelentes resultados que arroja la compañía, la coloca en el primer puesto en rentabilidad patrimonial en el sector de seguros generales, confirmando así la solidez evolución y crecimiento de **Aseguradora Solidaria de Colombia**.

En el año 2004, la compañía de servicios exequiales Los Olivos, representada en Coopserfun, Serfuncoop, Corfuncoop, Serfullanos, Cartafun, Vivir, Coofuneraria, Serfunorte y Emcofun se convirtieron en los asociados de Aseguradora Solidaria de Colombia después de que Megabanco cediera su participación.

A partir del mes de septiembre de 2004, la Compañía fue abanderada en el tema de inversión social en su programa de ayuda a las comunidades menos favorecidas, donando más de 40 millones de pesos a seis fundaciones sociales de Bogotá, Medellín, Buga y Manzanares (Caldas).

En el mes de Septiembre del año 2007, es inaugurada en San Juan de Pasto la agencia, bajo la representación legal del Ingeniero Carlos Citelli Padilla, un grupo de cinco funcionarios en las áreas técnica y administrativa y 20 intermediarios de alta experiencia.

Para el año 2009, el objetivo de Aseguradora Solidaria de Colombia en todo el país es convertirse en la compañía número uno en el mercado popular de seguros de vida y generales.

La Aseguradora en Pasto, es una empresa que ha desarrollado en su corto tiempo sus actividades a través de una gerencia tradicional y un grupo de asesores comerciales que le han permitido crecer, específicamente en el ramo de seguros de cumplimiento, manejos judiciales y responsabilidad civil; aunque moderadamente, a pesar de que su portafolio es bastante amplio y cuenta con un excelente respaldo, posicionamiento e imagen a nivel nacional.

Dicha forma de desarrollo no es la más adecuada en este momento, ya que el sector al que pertenece la empresa ha crecido en los últimos años, por lo tanto esto exige que la empresa se adapte a los cambios e innove en su proceso administrativo, comercial y técnico, con el fin de que pueda ser competitiva y productiva en el sector asegurador.

La Aseguradora en Pasto carece de un adecuado PLAN DE NEGOCIOS que evalúe y defina su grado de posicionamiento como herramienta y estrategia fundamental de mercadeo, a fin de lograr los resultados que la empresa a nivel nacional requiere. Es necesario entonces diseñar un plan que articule a todas las áreas de la organización en Pasto, con una visión futurista que le permita adaptarse al entorno cambiante donde se desarrolla, para que con bases sólidas se pueda redireccionar la empresa bajo criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

Los anteriores factores pasan a ser determinantes para considerar que existe la necesidad en la empresa de diseñar un plan de negocios, que le permita una mayor y mejor utilización de todos los recursos con los que cuenta, para lograr así un máximo desarrollo de sus actividades y le permita alcanzar una notable participación el mercado, posicionamiento , calidad en la prestación del servicio e incremento de los niveles de competitividad y productividad en el sector asegurador de la Ciudad y el Departamento.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué ASPECTOS DEBE EVALUAR EL PLAN DE NEGOCIOS de la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA, con el fin de evaluar el posicionamiento del mercado?

1.7 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Como esta organizada estructuralmente la Agencia en Pasto?
- ¿Cual es la verdadera situación de la Aseguradora en Pasto?
- ¿Cual es la importancia de realizar una investigación de mercados para la Aseguradora y para la estructura de Plan?
- ¿Qué tipo de estrategias se requieren para redireccionar la Agencia de Seguros en Pasto?
- ¿Es viable La agencia de seguros desde el punto de vista técnico y financiero?
- ¿Qué impactos de orden económico y social son de importancia y relevantes en el funcionamiento de la agencia y su relación con el entorno?

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 Objetivo general. Diseñar un PLAN DE NEGOCIO que permita evaluar el grado de posicionamiento de la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA en San Juan de Pasto, Departamento de Nariño

1.8.2 Objetivos específicos:

- Determinar y analizar cada uno de los elementos administrativos, financieros, técnicos y de mercadeo que constituyen el direccionamiento actual de la aseguradora.

- Diagnosticar por áreas la aseguradora en Pasto para realizar un análisis situacional de la empresa.
- Realizar una investigación de mercados como parte constitutiva del modulo de mercadeo en el plan de negocio.
- Estructurar el estudio de mercado a través de las variables demanda, oferta, precios y canales de distribución.
- Formular estrategias de mercadeo que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Analizar los componentes técnico y administrativo de la Empresa a través de las variables: capacidad de servicios, localización, ingeniería y aspectos de orden administrativo y legal.
- Estructurar financieramente a la empresa a través de la determinación y cuantificación de las variables inversiones, ingresos, y costos.
- Evaluar financieramente el plan de negocio para determinar y cuantificar impactos desde el punto de vista financiero.
- Determinar y evaluar los impactos de orden económico, social y ambiental.

1.9 JUSTIFICACIÓN

La Ley 45 de 1990, determinó cambios sustanciales en la estructura del sistema financiero colombiano, que involucraron al sector asegurador. De acuerdo con esta Ley, las compañías aseguradoras privadas pueden ofrecer y contratar todos los seguros que sean necesarios para la adecuada protección de los intereses patrimoniales de las entidades públicas, independientemente de la cuantía o del interés asegurable.

Por medio de esta Ley, el Gobierno expide normas en materia de intermediación financiera y regulación de la actividad aseguradora, con el propósito de fomentar su competitividad, eficiencia é innovación.

Los seguros se relacionan con las esferas de: la producción, la circulación, la distribución y el consumo. Los autores han ideado distintas concepciones para definir las naturalezas económicas del seguro, todas ellas dignas de tenerse en cuenta, examinarse y ser sometidas a una crítica desprevenida y juiciosa.

Las interpretaciones del seguro desde el punto de vista económico, han sido desarrolladas en la mayoría de los casos, como elemento indemnizatorio, el cual

tiene por objeto reparar o atenuar las consecuencias de un suceso eventual que afecta una unidad económica, por esto, los seguros cumplen un papel importante y fundamental en el proceso de desarrollo de cualquier economía por lo cual se requiere que las compañías innoven en sus procesos y planeen de manera adecuada su futuro en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Por lo anterior se constituye en herramienta fundamental para la Aseguradora en Pasto el diseño e implementación del plan de negocios que permita contribuir al posicionamiento de la agencia en la región y redireccionarla en busca de resultados técnicos y financieros óptimos de acuerdo a lo planeado nacionalmente por la compañía.

1.10 VIABILIDAD

Metodológicamente el PLAN DE NEGOCIOS para la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA en Pasto, es susceptible de diseñarse e implementarse, lo cual justifica la viabilidad desde el punto de vista metodológico.

Teórica y prácticamente el diseño y posterior implementación del PLAN DE NEGOCIOS es viable, ya que la dirección en la empresa solicita que se le plantee a partir de la concepción de las estrategias, los objetivos y las líneas de acción orientadas hacia el futuro.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Situación actual mercado asegurador. “Se están dando cambios sustanciales en este momento, producto de lo que se ha llamado la Revolución Tecno-científica, y que hemos observado que cuando suceden estos cambios hay transformaciones a todo nivel. Los cambios son fundamentales y ahora cuando hay tanta conmoción a nivel mundial, también los seguros se han visto afectados. Si tomamos como referencia lo ocurrido en la última década en países que presentan un nivel de desarrollo similar al nuestro, y se analiza la forma como ha evolucionado el esquema de seguros, encontramos que en dicho período la mayoría de ellos han modificado de manera sustancial la configuración de su sistema asegurador.

Una de las causas que sirve de justificación principal de los cambios que se están realizando al interior de esos países, es la necesidad de modificar las políticas proteccionistas, bajo las cuales se han desarrollado sus industrias aseguradoras.

Los cambios que en esos países se están realizando tienen que ver fundamentalmente con los siguientes aspectos:

- Competencia y crecimiento del sector.
- La modificación de los esquemas de aprobación de las cláusulas de los contratos y la liberación de las tarifas.

Sin embargo, estos cambios no son caprichosos, son producto de la necesidad de superar el esquema proteccionista que hoy está impidiendo el desarrollo de la industria y el cumplimiento de su función social, a través de la eficiencia y calidad en términos de mejores coberturas y menores precios para los asegurados¹.

2.1.2 Desarrollo del seguro en Colombia. Inicialmente en Colombia operaban compañías extranjeras, lo que indujo a un grupo de colombianos dirigidos por el cafetero Pedro Navas a fundar una sociedad netamente nacional; así en 1874 nace la Compañía Colombiana de Seguros con el objeto de amparar los cargamentos que llegaban a la costa Atlántica para ser transportados al interior por el Río Magdalena. Este transporte estaba sujeto a grandes peligros y por lo tanto todo era angustia para estos pioneros del seguro, quienes se reunían a esperar la llegada a salvo de las mercancías. Hacia 1877 para consolidar sus servicios, esta compañía establece contratos de reaseguros con aseguradoras

¹ ESCUELA DE FORMACIÓN TÉCNICA. Manual de Seguros.– La Previsora S.A.. Pasto: 2008.

francesas. Las continuas guerras civiles y la violencia que azotó por aquella época al país, surtieron efectos negativos para el desarrollo de la industria aseguradora y es así, como transcurrido apenas un año de la fundación de la primera compañía de seguros, ésta se ve obligada a suspender sus actividades por algunos meses. Los finales del siglo XIX ven repetir la historia de la violencia y guerras civiles, llevando a la Colombiana de Seguros a sufrir un nuevo tropiezo.

Hacia 1905, un ecuatoriano llamado Federico Crempién, funda la Compañía General de Seguros, la cual es incorporada a la colombiana en 1920. El Estado Colombiano, consciente de la importancia de la actividad aseguradora, empezó a regularla, y es así que la ley 68 de 1924 dispuso que las compañías de seguros debían estar sometidas al control de Superintendencia Bancaria. Más adelante, la Ley 105 de 1927 se constituyó en la Ley Orgánica de las compañías de seguros, la cual rigió hasta el 17 de diciembre de 1990. Con el crecimiento del comercio y la industria, los riesgos se multiplicaron y crecieron, lo cual implica el incremento y desarrollo de la industria aseguradora, que amplió sus servicios a ramos como rotura de vidrios, robo y automóviles. En 1939 se autorizaron los ramos de manejo y cumplimiento.

Durante la década de los cuarenta la industria aseguradora tuvo un gran auge, que incitó la fundación de algunas de las más importantes compañías de seguros tales como Suramericana de Seguros, Seguros Bolívar y la Andina de Seguros. El año de 1954 fue muy importante en este desarrollo, pues en ese año se funda la primera reaseguradora, La Reaseguradora de Colombia, hecho que tiene incidencia en la economía del país, puesto que con ello se logró una disminución en la fuga de divisas, ya que permitió obtener una mayor retención de primas en el país. Precisamente, en este mismo año de 1954, también tuvo lugar la fundación de La Previsora.

La Previsora S.A. nació el 6 de Agosto de 1954, según escritura pública No. 2146 de la Notaría Sexta, con el nombre de 'La Previsora S.A., Compañía de Seguros de Empleados públicos; en un modesto local de la calle 15 de la ciudad de Santafé de Bogotá dentro de las instalaciones de la Caja Nacional de Previsión. Inició labores con un capital de dos millones de pesos, representado en 200.000 acciones nominales, de las cuales 49.996 pertenecían a la Caja Nacional de Previsión. Su objeto social sólo permitía operar en los ramos de manejo y cumplimiento.

Tuvo seis años difíciles, de modestos resultados. En 1960 se trasladó a la calle 16 con carrera 10a.; por esta época y a punto de cumplir sus primeros ocho años, el 4 de Agosto de 1962, el gobierno emitió el Decreto 2222 mediante el cual se ordenó que se contrataran con la Previsora todos los seguros sobre los bienes de la Nación, Intendencias, Comisarías y Organismos Públicos Descentralizados. Lo anterior, hizo necesaria una modificación de sus Estatutos, la cual se llevó a cabo el 30 de julio de 1963. El 4 de junio del mismo año, se llevó a cabo la fusión de la

Republicana Compañía de Seguros Generales y la Previsora S.A., mediante absorción de la primera por la segunda.

Con este suceso, el Ministerio de Salud se convirtió en el mayor accionista de la Previsora, con 70.001 acciones, la Caja Nacional contaba ya con 69.596 acciones. Mediante la Ley 57 de 1964, se cedieron a la Caja los dividendos del Ministerio de Salud, al igual que se le otorgó exención del pago de impuestos nacionales, la cual fue revocada con la Reforma Tributaria de 1974.

Inicialmente por filosofía y por Estatutos, la Nación no intervenía en el mercado privado; esto cambió, puesto que la Reforma Financiera de 1990 le dio la posibilidad de asegurar también los bienes del sector privado. El gobierno ha influido dentro del desarrollo de ella, a través de las diferentes Leyes y Decretos que han promulgado, por ejemplo, los Decretos 1050 y 3130 de 1968, con los que se configuró la Reforma Administrativa, condujeron a una reforma de los Estatutos y podemos afirmar que este hecho condujo a la compañía a su despegue definitivo.

De igual manera, el 18 de Marzo de 1970 se emitió el Decreto 406 que modificaba parcialmente el 2222 de 1962, introduciendo un límite de 20 millones de pesos para cada riesgo asegurable con la Previsora. Los riesgos por mayor valor debían ser sometidos a licitación pública.

En 1973 con Decreto 2793, se amplió la anterior cuantía a la suma de 40 millones de pesos y se determinó preferir a la Previsora en las licitaciones en que ofreciera otorgar un coaseguro del 30%. El notable incremento monetario de los bienes asegurables, condujo al Decreto 2771 del 5 de diciembre de 1977, con el cual se aumentó nuevamente la cuantía por riesgo asegurable, a la suma de ochenta millones de pesos.

El decreto 355 de 1976, le permitió incrementar su participación en el mercado nacional, extendiendo su cobertura a los bienes del Distrito Especial, departamentos, municipios, empresas y organismos adscritos a estos. También autorizó contratar los seguros de vida y accidentes sobre grupos de personas al servicio de las entidades mencionadas.

A través del decreto 1650 de 1977, se le encomendó, la administración financiera de los recursos del Instituto de Seguros Sociales, por concepto de amparos de invalidez, vejez y muerte, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. La continua modificación de las condiciones económicas del país ha determinado que La Previsora tenga la necesidad de ajustar su estructura.

En el año de 1978 el Decreto 665 vincula a la Previsora S.A. al Ministerio de Hacienda. El Decreto 222 de 1983 aumenta la cuantía de los riesgos asegurables a la suma de 120 millones de pesos.

El Decreto 1858 del 9 de septiembre de 1988, aprobó una nueva Reforma Estatutaria, mediante la cual se aumentó el capital autorizado a la suma de cinco millones de pesos.

La Ley 45 de 1990, determinó cambios sustanciales en la estructura del sistema financiero, que involucraron al sector asegurador y por lo tanto a La Previsora. De acuerdo con esta Ley, las compañías aseguradoras privadas pueden ofrecer y contratar todos los seguros que sean necesarios para la adecuada protección de los intereses patrimoniales de las entidades públicas, independientemente de la cuantía o del interés asegurable.

Por medio de esta Ley, el Gobierno expide normas en materia de intermediación financiera y regulación de la actividad aseguradora, con el propósito de fomentar su competitividad, eficiencia é innovación.

La Previsora S. A. , Compañía de Seguros, para confrontar, en parte, la competencia del sector privado, solicitó la reforma de sus Estatutos, la cual fue aprobada mediante el decreto 222 de enero 23 de 1991. Esta reforma le permite participar en el mercado privado de los seguros.

A grandes rasgos, esta es la historia de La Previsora y como puede verse, ha sido un desarrollo vertiginoso en estos años.

Ya hemos examinado el desarrollo del seguro en Colombia y la historia de La Previsora, así como los cambios a nivel mundial, que han tenido repercusión en nuestro país; motivos que han llevado a que el Gobierno Nacional y la Superintendencia Bancaria reglamenten para estar a tono con las exigencias del mercado.

Para que la competencia se pueda realizar sin tropiezos, las compañías de seguros deben tener una estructura patrimonial sólida.

El patrimonio técnico tiene como propósito cumplir parte fundamental de un proceso de fortalecimiento de las aseguradoras, al ubicarlas en márgenes aceptables de respaldo patrimonial para el ejercicio de su actividad, pero no puede constituir la meta final, como quiera que siempre existirán diferencias apreciables en la estructura patrimonial de las compañías, que mostrarán una mayor capacidad de asunción de riesgo por parte de algunas de ellas.

Adicionalmente se tomaron otras medidas sobre el sistema de libre tarifación, el cual se reglamentó en la Resolución 2881 de 1990. Esta fue modificada por la Ley 45 de 1990, sin embargo comentaremos los principales temas sobre los cuales se versó dicha resolución, a saber:

a. Régimen de autorización general de tarifas: Por medio de este régimen se les dio a las compañías de seguros la libertad de calcular sus propias tasas, con las limitaciones establecidas, siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos: Tener autorizados los textos de las pólizas y anexos, cumplir con las normas relativas al patrimonio técnico y margen de solvencia, tener programas apropiados de recuperación o saneamiento patrimonial.

b. Régimen de autorización individual de tarifas: Los modelos de las pólizas y las tarifas no requerirán autorizaciones previas de la Superintendencia Bancaria. No obstante, deberán ponerse a disposición de dicho organismo antes de su utilización, en la forma y con la antelación que determine con carácter general.

Todos los modelos de las pólizas y las tarifas que pretendan emplear las entidades aseguradoras, con el correspondiente soporte técnico y estadístico, deberán remitirse a la Superintendencia Bancaria con una antelación no menor de treinta (30) días hábiles a la fecha de su utilización.

c. Aprobación de las condiciones de la póliza.

d. Actualización de las tarifas autorizadas.

2.1.3 Desarrollo del seguro en San Juan de Pasto. En nuestra Ciudad el mercado asegurador ha tenido una gran evolución dependiente del desarrollo que ha tenido el sector en todo el país.

Las Compañías de Seguros nacionales como extranjeras han optado por dar apertura a Sucursales y Agencias en nuestra Ciudad, teniendo en cuenta fundamentalmente el desarrollo económico y social de nuestra regional.

El hecho de que existan Sucursales de las mejores Compañías de seguros del país, es muy importante para el proyecto ya que del respaldo de las mismas y sus productos depende la estructura organizacional, técnica y administrativa de la Agencia que se pretende instalar.

2.2 MARCO TEÓRICO

El objeto de este estudio es diseñar un plan de negocios para evaluar el grado de posicionamiento de la agencia aseguradora, por lo cual es necesario tener en cuenta como marco teórico los siguientes temas fundamentales: aspectos de orden económico, técnico, jurídico y comercial en materia de seguros, importancia y estructura del plan de negocios y el posicionamiento.

2.2.1 Generalidades del seguro. Toda actividad suele desarrollar una terminología muy propia, que corresponde a unos principios o conceptos sobre los cuales se fundamenta su operación.

En el caso de los seguros, existen un sinnúmero de conceptos y principios cuyo conocimiento, comprensión y dominio, son de suma importancia para el cabal desarrollo de la actividad aseguradora. Muchos de esos conceptos se encuentran consignados en las leyes, pero otros son producto de la práctica comercial.

Es conveniente recordar que la aseguradora, al vender un seguro, adquiere una responsabilidad que se hará o no exigible a lo largo del tiempo y en caso de presentarse un siniestro es el momento de evaluar la calidad del producto colocado.

Este tema de las generalidades del seguro tiene una presentación que trata de ubicar al Intermediario en el objetivo real del seguro, guiándolo a analizar la necesidad de protección por la exposición al riesgo y orientándolo hacia la comprensión del concepto de seguro y su clasificación.

El propósito es dejar al Intermediario perfectamente enterado sobre la existencia del riesgo, el seguro y sus diferentes modalidades, para que pueda analizar con objetividad y facilidad, el alcance del contrato de seguro.

El estudio de los seguros comprende aspectos, cada uno por demás importante: EL ECONÓMICO, EL TÉCNICO Y EL JURÍDICO.

2.2.2 El seguro desde el punto de vista económico. Los seguros se relacionan con las esferas de: La producción, circulación, distribución y consumo.

Distintas concepciones han ideado los autores para definir las naturalezas económicas del seguro, todas ellas dignas de tenerse en cuenta, examinarse y ser sometidas a una crítica desprevénida y juiciosa.

Las interpretaciones del seguro desde el punto de vista económico, han sido desarrolladas en la mayoría de los casos, como elemento indemnizatorio, el cual tiene por objeto reparar o atenuar las consecuencias de un suceso eventual que afecta una unidad económica. Por esto, los seguros cumplen un papel importante y fundamental en el proceso de desarrollo de cualquier economía.

La economía divide las actividades cumplidas por el hombre, en procura de la satisfacción de sus necesidades, en cuatro sectores: producción, circulación, distribución y consumo. El papel polifacético del seguro en la economía, comprende actividades y servicios relacionados con cada uno de los cuatro sectores mencionados. En este sentido la función principal del seguro es favorecer y respaldar la producción, activar la circulación, contribuir a la mejor distribución y estimular el consumo.

2.2.3 El seguro y las categorías económicas:

2.2.3.1 Ahorro e inversión. La incertidumbre produce en los individuos un menor deseo de aventurarse. El seguro, al reducir la incertidumbre, estimula la capacidad individual para asumir aquellos riesgos que conllevan las actividades mercantiles y financieras, lo cual es beneficioso para el conjunto de la economía.

La actividad aseguradora pertenece al sector de los servicios y se responsabiliza de los riesgos, que le sean transferidos por parte de los entes naturales (personas y familias) y jurídicos (empresas). La formación de capital a través del seguro, puede constituir, como todo ahorro, un instrumento adecuado para lograr un equilibrio entre la producción de bienes de consumo y la demanda.

El hecho de asegurarse significa para el individuo un gasto, pero para el conjunto de la economía nacional un ahorro, destinado a la inversión o a la financiación de empresas privadas o estatales.

2.2.3.2 El seguro y la productividad. En el siguiente texto usted encuentra la relación entre el seguro y la productividad:

El seguro aumenta la productividad por su efecto compensador y estabilizador al eliminar la incertidumbre que produce la exposición a múltiples riesgos. La institución del seguro asume los principales riesgos en aquellas actividades que por su índole resultan muy azarosas para los empresarios.

Esto significa que transforma el riesgo en un costo fijo y tasable, el seguro permite además, un cálculo racional, con lo cual logra buena gestión económica, así como la elaboración de planes económicos o financieros a corto, medio y largo plazo.

2.2.3.3 El seguro y la planeación. Toda actividad debe basarse en planes que se fijen para el futuro, sobre los cuales se generan una serie de expectativas.

Esta situación se hace más evidente en la época moderna, pues a medida que se avanza en el progreso tecnológico y científico, la organización social se hace cada vez más compleja y las expectativas aumentan, tanto para las personas naturales, como para las jurídicas.

Sin embargo, se sabe por experiencia, que no siempre se logra el cumplimiento de las expectativas generadas por los planes y a veces se convierte en fracasos.

Algunas de las causas de estos fracasos pueden ser:

A. *Planes mal elaborados:* Porque no se tuvieron en cuenta todas las circunstancias previsibles o porque se hicieron supuestos que no corresponderían a la realidad.

En estos casos, la solución consiste en aprender de los fracasos para perfeccionar los métodos de planeación y prevención.

B. *Surgimiento de circunstancias*: cuya ocurrencia, aparición o resultados y consecuencias no se pueden prevenir con exactitud o no se pueden conocer con anticipación. Ante hechos de esta naturaleza no existe método alguno de planeación o de prevención que garantice una total efectividad. Estos son los llamados HECHOS INCIERTOS O ALEATORIOS.

Por la aparición de riesgos que entorpezcan los planes, se tiene que aceptar un grado de incertidumbre con respecto a la posibilidad de alcanzar el éxito. Es importante que en la planeación se tenga como elemento necesario el seguro, porque él puede contribuir al logro de los planes propuestos, eliminando o reduciendo las pérdidas económicas causadas por la realización del riesgo.

2.2.4 Administración del riesgo. Adelante se presentan temas relacionados con la administración del riesgo, como son las clases de riesgo, control de los riesgos y los principios de administración del riesgo.

Con éste capítulo se busca que usted conozca el RIESGO, razón de la existencia del seguro.

2.2.4.1 El riesgo y su administración. A lo largo de la existencia, el hombre ha sentido su exposición a múltiples peligros, los cuales con la evolución de la sociedad han cambiado, ya sean reduciéndose o empeorándose.

En el último siglo, el avance tecnológico ha traído consigo nuevos riesgos y es así como la bomba atómica se convirtió en el peor de ellos.

Lea con atención la siguiente definición y trate de traer a su mente casos de la vida diaria que representan riesgos.

2.2.4.2 Definición de riesgo. El riesgo es todo SUCESO futuro e incierto, pero posible. Es una expectativa de lo que pueda ocurrir en el segundo siguiente. El pasado quedó allá y dejó de ser expectativa, para convertirse en un hecho cierto; pero el futuro es incierto.

2.2.4.3 Ámbito del riesgo. Debe quedar perfectamente claro que el riesgo está delimitado por la incertidumbre y la posibilidad de ocurrencia,

2.2.4.4 Principios para la administración de riesgos. Es procedente que se esté informado de la existencia de una técnica conocida como RISK MANAGEMENT o gerencia de riesgos o administración de riesgos, diseñada hacia 1950 en Estados Unidos de Norteamérica.

Es un conjunto de técnicas y reflexiones que permiten la protección del patrimonio del hombre, como persona natural o como empresario. Tiene como objetivo adquirir una visión global de los riesgos a que se encuentra expuesto, controlarlos en el plano material y financiero, con miras a garantizar su perennidad y mejorar su composición.

El administrador de riesgos es la persona encargada de aplicar las técnicas establecidas. Solamente cuando él logre involucrar en el programa todas las personas que conforman el grupo objetivo, la administración de riesgos cumplirá sus propósitos. Si algún elemento del grupo falla, el programa no podrá funcionar a cabalidad.

Sus procedimientos fundamentales son:

- **Análisis de riesgos.** Comprende la identificación de los riesgos que acechan al patrimonio, su calificación según el hecho generador y su evaluación según la probabilidad de ocurrencia.
- **Tratamiento del riesgo.** Son una serie de normas tendientes a evitar la existencia del riesgo o a mantenerlo en ese estado, evitando que se convierta en un siniestro. Suele llamarse seguridad industrial y es aplicable para mantener en buen estado personas, animales y cosas. El resultado de estas medidas debe ser la eliminación de la exposición o su reducción.
- **Financiación del riesgo.** Son las estrategias a seguir frente a aquellos riesgos que persisten, teniendo en cuenta la evaluación que se hizo de la exposición a los mismos.

2.2.5 El contrato de seguro:

2.2.5.1 El seguro. El seguro es un contrato mediante el cual una firma (Asegurador) se obliga a INDEMNIZAR los perjuicios económicos que sufra una persona (Asegurado) en su integridad física, en sus propiedades o responsabilidades, a consecuencia de la ocurrencia de un siniestro sobre el cual hubiere celebrado el acuerdo.

2.2.5.2 Función del seguro. El objeto del seguro es resarcir el perjuicio. No se trata de obtener un enriquecimiento a través de él, sino de subsanar la pérdida económica sufrida.

2.2.5.3 Clasificación del seguro. Seguro de personas

- Vida Grupo
- Accidentes Personales

- Vida Individual
- **Seguro de personas.** Los seguros de personas, a diferencia de los seguros de daños no buscan resarcir una pérdida, sino pagar un beneficio, esto en razón a que la vida de las personas no es susceptible de tasar.
- A continuación se presentan descripciones de los anteriores seguros:
- **Seguro de vida grupo.** Amparar las personas colectivamente asociadas o vinculadas bajo una personería jurídica.
- **Accidentes personales.** Cubrir la muerte accidental y los gastos ocasionados, como consecuencia de lesiones corporales, comprobadas mediante examen médico y producido independientemente de la voluntad del asegurado, por la acción directa y exclusiva de un acontecimiento exterior súbito y fortuito.
- **Seguro de accidentes escolares.** Su objeto es amparar la muerte accidental, invalidez, gastos médicos como consecuencia de un accidente de cualquier naturaleza, que se presente durante las 24 horas y los 365 días del año a los estudiantes de instituciones educativas, ya sean privada, oficial o del sistema de bienestar social.

Además, existe otro tipo de seguro, establecido directamente por la ley, que por tal razón adquiere el carácter de obligatorio: SEGURO OBLIGATORIO DE AUTOMÓVILES, cuyo objetivo es el de amparar a los peatones, contra accidentes de tránsito, cubre primeros auxilios, muerte, incapacidad total o permanente, gastos médicos, gastos funerarios y gastos de transporte del accidentado.

2.2.5.4 Seguros Reales o de Daños:

- Incendio y/o Rayo
- Sustracción
- Equipos Electrónicos
- Rotura de Maquinaria
- Equipo y Maquinaria
- Transportes
- Casco Barco
- Automóviles
- Vidrios Planos
- Casco Aviación
- Montaje de Maquinaria

2.2.5.5 Seguros Patrimoniales:

- Manejo
- Cumplimiento
- Responsabilidad Civil
- Lucro Cesante

2.2.5.6 Características del contrato de seguros. A continuación describimos cada una de las características de un contrato de seguros:

- **Consensual:** Según ley 389 de 1997 es un contrato consensual ya que no está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no produce efecto civil.
- Anteriormente era un contrato solemne ya que la póliza era el documento que perfeccionaba este contrato. Quiere decir que debe ser un contrato escrito.
- **Bilateral:** Un contrato de seguros es bilateral porque existen dos partes (el asegurador y el tomador) que se obligan una para con la otra. Para el asegurador la de asumir el riesgo y pagar la indemnización si llega a producirse el evento que la condiciona. Para el tomador la de pagar la prima, mantener el estado del riesgo, observar estrictamente las garantías, proveer el salvamento de las cosas aseguradas (evitar extensión), dar noticia de la ocurrencia del siniestro y de los seguros coexistentes, no renunciar a los derechos contra las personas posiblemente responsables, colaborar al asegurador en la subrogación, no suscribir seguro adicional sobre el deducible o coaseguro a su cargo.

Oneroso: Es oneroso porque tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno a beneficio del otro.

Aleatorio: Un contrato de seguro es aleatorio porque depende de la ocurrencia del siniestro (realización del riesgo).

De ejecución sucesiva: Es de ejecución sucesiva porque otorga amparo por el siniestro que ocurra en cualquier momento dentro de la vigencia.

2.2.5.7 Los elementos del contrato de seguro:

- **El interés asegurable:** Toda persona cuyo patrimonio resulte afectado al realizarse un riesgo tiene interés asegurable. De ésta manera son asegurables las personas, las cosas y el patrimonio, en cabeza de quien sea su propietario o de quien sea responsable de las mismas.

Todo interés lícito que pueda estimarse en dinero, es asegurable: Edificios, maquinarias, muebles, equipos, títulos valores, aviones, barcos, animales, utilidades esperadas.

- **El riesgo asegurable:** Para los fines del seguro, el concepto de riesgo que expusimos en la lección sobre el tema, debe condicionarse a que su realización debe causar una obligación al Asegurador y a no depender de la voluntad del tomador, del asegurado, ni del beneficiario. Esta limitación establecida por la ley colombiana, busca eliminar la ocurrencia de siniestros causados por la parte interesada, en forma dolosa.

La realización del riesgo la conocemos como siniestro. Tanto desde el punto de vista del Asegurado, como del Asegurador, se deben examinar los riesgos observando la posibilidad de ocurrencia del siniestro, la intensidad (severidad) o magnitud de la pérdida, así como la frecuencia (periodicidad) con que se realice. Debemos hacer énfasis en el carácter aleatorio del riesgo por ser su característica esencial.

- **La prima:** La prima es la suma de dinero que el asegurador cobra por asumir un riesgo.

Debe determinarse con precisión de manera técnica, para mantener la estabilidad y lograr el desarrollo del asegurador.

La prima debe ser suficiente para cubrir los siniestros, los gastos de expedición, administración, intermediación y arrojar una pequeña utilidad esperada por la aseguradora.

- **La obligación condicional del asegurador:** Es la regla de juego que fija el Asegurador para que surja la obligación de indemnizar, porque el asegurador está obligado a pagar el valor del perjuicio sufrido, solamente cuando ocurra el siniestro dentro de las condiciones consignadas en el contrato.

2.2.5.8 Las personas que figuran en el contrato de seguros:

- **El tomador:** Es la persona que presenta la solicitud de amparo y proporciona la información sobre el estado de los bienes, su ubicación y la necesidad de protección.

Es la encargada de pagar la prima, dentro del mes siguiente a la fecha en que le entreguen la póliza o de otro plazo que convenga con el asegurador o que estipule la ley. Nunca debe actuar el agente vendedor como tomador pues entraría a formar parte del contrato, a perder su carácter de vendedor y además porque resultaría obligado a pagar la prima. Si el vendedor actúa como trabajador del asegurador, mayor razón para no figurar como tomador.

- **El asegurador:** Debe ser una persona Jurídica que adopte la forma de sociedad anónima o cooperativa admitida legalmente (Art. 36 Ley 45/90).

El asegurador deberá obtener el certificado de autorización de la Superintendencia Bancaria, como requisito indispensable para ejercer actividades (Art. 34 Ley 45/90).

Las sociedades cuyo objeto prevea la práctica de operaciones de seguros individuales sobre la vida, deberán tener exclusivamente dicho objeto, sin que su actividad pueda extenderse a otra clase de operaciones de seguros, salvo las que tengan carácter complementario.

Lo anterior significa que debe establecerse una aseguradora de vida, para otorgar los seguros individuales por muerte, independiente de la aseguradora de daños.

- **El asegurado:** Es la persona que siente los efectos de la exposición al riesgo. Normalmente es el propietario de los bienes o responsable de los mismos; o es la persona expuesta a lesiones o enfermedades o aquella que al fallecer hará falta a su dependiente económico. Puede ser el mismo tomador.

- **El beneficiario:** Es la persona a quien se le pagará el valor de la indemnización en caso de siniestro. Puede ser el mismo asegurado, salvo en caso de acreedores o en el seguro por muerte.

Coaseguro y reaseguro: Los temas de coaseguro y reaseguro suelen prestarse a confusión cuando no existe claridad en el objetivo de ellos. El COASEGURO se debe realizar por orden del asegurado o con su voluntad; mientras que el REASEGURO, es una operación efectuada por el asegurador, sin que medie el asegurado.

Se debe entender que el coaseguro exige una relación entre las aseguradoras, las cuales deben ser consultadas en muchas ocasiones para decidir sobre ciertos aspectos, toda vez que no existe solidaridad. Ello significa que ante un hecho y ante la misma póliza, se pueden presentar diversas opiniones. En cambio en el reaseguro, el reasegurador sigue la suerte de la CEDENTE y quien responde al asegurado es el asegurador.

Para tomar el seguro, el asegurado tiene las siguientes alternativas:

- Contratar el seguro con un solo asegurador.
- Contratar el seguro con varios aseguradores.
- Contratar el seguro con varios aseguradores es lo que se conoce como:

- **Coaseguro:** El coaseguro es uno de los sistemas empleados por el Asegurado para distribuir sus riesgos.

El coaseguro se puede hacer de dos maneras:

a.- Contratando las pólizas expedidas por cada asegurador (Eje: una por la Previsora S. A. y una por Bolívar) siempre y cuando la suma asegurada entre las dos sea igual al valor del interés en riesgo, con la obligación de avisar a los demás. En caso de siniestro tramitará la reclamación ante cada asegurador. Esta modalidad es denominada coexistencia de seguros.

b.- Puede hacerlo bajo una póliza que expedirá un asegurador denominado 'LÍDER', quien realizará todas las gestiones como inspección y emisión del documento, se encargará de cobrar la prima y la distribuirá entre todos, en la proporción indicada por el asegurado.

En caso de siniestro, la líder se encargara de los trámites iniciales para la liquidación de la pérdida y notificará a los demás aseguradores, quienes deberán afectar el pago respectivo.

Queda claro, en el coaseguro no existe solidaridad entre los aseguradores y por consiguiente cada uno deberá pagar su parte de la indemnización al asegurado.

- **Reaseguro:** Es un sistema mediante el cual un asegurador (llamado cedente), reduce su responsabilidad cediendo la parte del valor asegurado que supera su capacidad económica y financiera, a un tercero llamado *Reasegurador*.

Como puede verse, el reaseguro depende del seguro. Puede existir el seguro sin reaseguro, pero no puede existir el reaseguro sin el seguro. El asegurador busca amigos, fieles, solventes y dispuestos a colaborar, que ayuden a asumir los valores asegurados, sin el consentimiento del asegurado, pero garantizándole a éste que se le responderá por todo el valor. Se les hace una propuesta de colaboración, dentro de reglas muy claras y del principio fundamental del seguro que es la buena fe.

Una de las causas de la existencia del reaseguro es la imposibilidad del asegurador para asumir por sí solo, el valor total de ciertos bienes que pretende amparar.

Las funciones del reaseguro son:

- Dispersar las pérdidas.
- Garantizar el pago de la indemnización al asegurado.
- Dar capacidad de suscripción al asegurado.

- **Valor asegurado:** En los seguros de daños reales, el valor asegurado deberá corresponder al precio que tengan los bienes, materia del seguro, en la fecha de contratación del mismo.

El valor de los bienes puede establecerse teniendo en cuenta tres modalidades, que se explican a continuación:

2.2.6 El plan de negocios. El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta en entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

- **Los objetivos:** Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.

- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Evaluar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las pymes, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

- **Antes de empezar:** Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis en profundidad, que suele llevar tiempo.

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.).

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

- **Componentes:** el plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis Swot, estudio de la

competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

2.2.7 Estrategia. Este capítulo del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

- **Liderazgo en costos:** Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

- **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

- **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

- **Factores críticos de éxito:** Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos de éxito son:

- ventas
- costo promedio de insumos
- recursos humanos
- tasa de penetración
- tasa de retención de clientes
- tasa de errores de producción
- productividad del personal
- plazo de entrega
- cantidad de devoluciones
- logística
- imagen

- **Plan de marketing:** El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

Algunas recomendaciones para estos cuatro subcapítulos del plan de marketing son:

2.2.8 Producto/servicio:

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
- Incluir planos, dibujos y fotos.

2.2.9 Precio:

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

2.2.10 Distribución:

- Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

2.2.11 Comunicación:

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.

- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).
- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

2.2.12 Recursos humanos. Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?
- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte.

2.2.13 Estrategia de producción. En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos. Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

- **Síntesis:** Delineados los objetivos del plan de negocios, y una vez que se ha realizado un análisis general del mercado, comienza el cuerpo central del documento. Partiendo del análisis de la competencia, que puede sistematizarse a través del benchmarking, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio.

Con esa información se está en condiciones de redactar el capítulo posterior, que consiste en la enumeración de los factores críticos de éxito.

Luego, el plan de negocios se convierte en un plan de planes. A lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción. Cada uno de ellos representa las diferentes ópticas del negocio y permite su visualización.

2.2.14 Recursos e inversiones. Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento

- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

2.2.15 Factibilidad técnica. En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?)
- Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?
- Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?

- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

2.2.16 Factibilidad económica. Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

- **Ventas:** En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

- **Costos:** Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que

vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

2.2.17 Factibilidad financiera. La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización.

De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

2.2.18 Período de recuperación. También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

2.2.19 Valor Actual Neto (VAN). Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en pesos que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- el interés del mercado.
- la tasa de rentabilidad de la empresa.
- una tasa cualquiera elegida por el inversor.
- una tasa que refleje el costo de oportunidad.

2.2.20 Tasa Interna de Retorno (TIR). Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- monto exacto de los fondos que se solicitan.
- período por el que se pide el crédito.

- qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.).
- un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

2.2.21 Análisis de sensibilidad. En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio
- Producto
- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia
- Consumidores
- Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

2.2.22 Preguntas guía:

- ¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?
- ¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán?
- ¿Cuál es el monto de la inversión inicial?
- ¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?
- ¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?
- ¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?

- ¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?
- ¿Cuáles son los costos variables del proyecto?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio, o sea, el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?
- ¿En qué momento el proyecto comenzará a generar ganancias?
- ¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?
- ¿Qué señalan los indicadores financieros? ¿Cuál es el período de recuperación de la inversión? ¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?
- ¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los que se basa el flujo de fondos?

2.2.3 El posicionamiento. El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes, es decir, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, revincular las conexiones que ya existen. En comunicación, lo menos es más. La mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es con un mensaje súper simplificado. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje, hay que desechar las ambigüedades, simplificar el mensaje y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera.

El posicionamiento es un proyecto de selección del material que tiene más oportunidad de abrirse camino, se debe buscar en la mente del cliente no dentro del producto. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, se debe enfocar en el receptor.

2.2.3.1 El Asalto a la Mente. Los múltiples asuntos y problemas sociales han congestionado tanto los canales, sólo una pequeña fracción de ellos logra llegar a su destino. La publicidad es tanta que inhibe nuestros sentidos, impidiendo la asimilación de los mensajes. En la comunicación se debe comunicar lo esencial, utilizar palabras claves, para así obtener un lugar en la mente del posible cliente.

2.2.3.2 La Explosión de los Medios de Comunicación. Algunas de las razones por las que los mensajes se pierden, se debe a la cantidad de los medios que se han inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación, como son: La televisión, la radio, la calle con sus anuncios y tableros, los periódicos, revistas ilustradas, anuncios en autobuses, camiones, metros, taxis. Todo lo que se mueve lleva un "mensaje de patrocinador". Incluso el cuerpo humano se ha convertido en un anuncio ambulante.

Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente. Y no hay que desconocerlo: la mente es el campo de batalla. La publicidad es un negocio brutal, donde los errores pueden resultar caros.

2.2.3.3 La Explosión de Productos y de Publicidad. Otra razón de que los mensajes se pierdan es la cantidad de productos que existen para atender a las necesidades físicas y mentales del cliente. Y ¿cómo se las arregla una persona promedio para hacer frente a la explosión de productos y de publicidad? No muy bien. Los estudios que se han realizado sobre la sensibilidad del encéfalo humano han demostrado la existencia de un fenómeno denominado "sobrecarga sensorial". Los científicos han descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones. Esta "sobrecarga sensorial" también se debe a que todo el mundo ha recurrido a promocionarse a través de la publicidad con el fin de obtener mas dinero.

2.2.3.4 Penetración en la Mente. En nuestra sociedad sobre comunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación. Con ella todo es posible; sin la misma, nada se puede lograr, por inteligente y ambicioso que uno sea. Se logra una buena comunicación al decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado.

El posicionamiento es un sistema organizado que se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo las circunstancias propicias. La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar. Es muy difícil reemplazar la primera cosa que ha logrado una posición en la mente.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación propuesta esta tiene un ámbito de referencia sobre el cual se construye el conocimiento; éste puede definirse como un grupo social, una organización, una región geográfica.³⁰

Por lo anterior el marco espacial hace referencia al marco contextual del proyecto haciendo referencia para el caso en la región geográfica (contexto Departamental y Municipal) y el contexto institucional (La Aseguradora Solidaria de Colombia en Pasto)

2.3.1 Departamento de Nariño. Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31'08'' y 02° 41'08'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79° 01' 34''

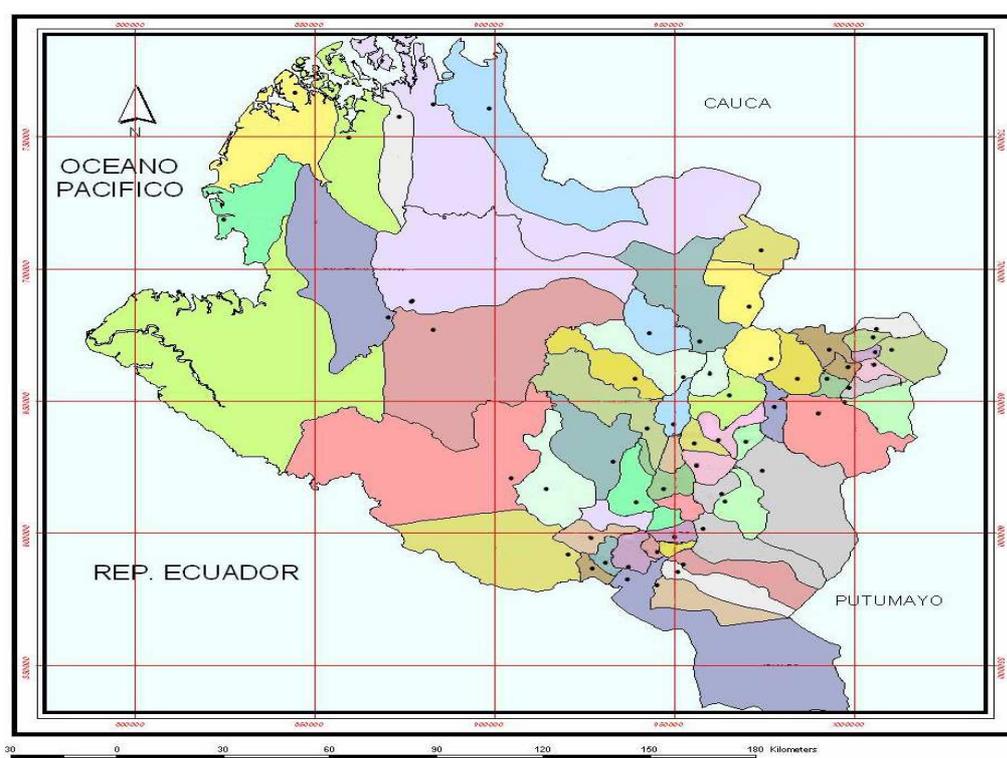
- Superficie: 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.
- Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Kilómetros cuadrados

³⁰ BRIONES, Guillermo. Metodología De la Investigación. Bogotá: EDITORIAL TRILLAS, 2001.p. 156.

- Límites: Al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.
- División Administrativa:

Capital:	San Juan de Pasto
Municipios:	64
Resguardos Indígenas:	67
Consejos Comunitarios:	56

Figura 1. Nariño- División política administrativa



Fuente Cámara de Comercio de Pasto

2.3.2 Municipio de San Juan de Pasto. Pasto se encuentra situado sobre el Valle de Atríz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

Sus habitantes son 362.227 quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.

Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

Pasto es la capital de Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, La Laguna, Nariño, Catambuco, las inspecciones de policía de Anganoy, Bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón, Santa Rosa.

Pasto, acogedor espacio de vida saludable. un pueblo participante, emprendedor, creativo y solidario; orgulloso de sus raíces culturales y de sus riquezas paisajística y artística. centro y líder de una región competitiva, en continuo desarrollo humano sostenible, que genera colectivamente opciones y oportunidades para todos y todas con criterios de equidad y respeto, que aprovecha su localización estratégica en el pacífico, los andes, y el amazonas, aportando a la construcción de país.

Avanzar en la cohesión social alrededor del proyecto colectivo de construcción del desarrollo humano sostenible, local y regional, que se plantee los objetivos básicos:

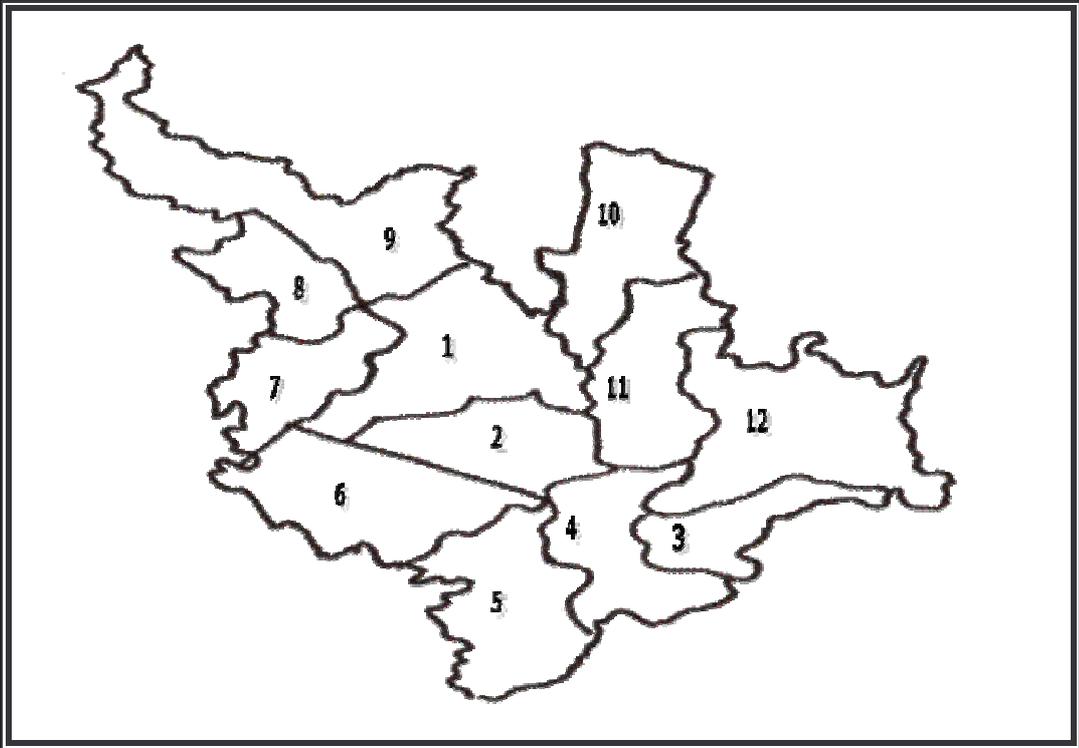
- El eficiente aprovechamiento de nuestro potencial humano, cultural, natural, económico y social.
- Una nueva interrelación con el Estado Colombiano basada en criterios de equidad, justicia y respeto.
- Una interlocución válida con la comunidad internacional sobre temas vitales como la sostenibilidad ambiental, económica, social y política del desarrollo.

Cuadro 1. Municipio de Pasto – Objetivos Basicos

OBJETIVO BASICO
Generar oportunidades para el mejoramiento del empleo y los ingresos de la población
ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la inversión pública para incidir en la creación y sostenimiento de empleos. • Promoción y fortalecimiento de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario. • Consolidación de Pasto como Centro Nacional e Internacional de servicios para la productividad. • Articulación de la educación formal y no formal al proceso productivo y al desarrollo local. • Fomento de la investigación en Ciencia y Tecnología y articulación de proyectos e iniciativas municipales con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. • Apropiación de saberes de la comunidad para el desarrollo de la competitividad. • Fortalecimiento de la Agencia de Desarrollo Local de Nariño, y la incubadora de empresas. • Estudio para determinar la viabilidad para la creación del Fondo Municipal de Garantías. • Fomento de la cultura empresarial. • Capacitación en manejo técnico y tecnológico de líneas de producción competitivas. • Fortalecimiento de Cadenas de Valor Territorial. • Fortalecimiento de asociaciones, MIPYMES y grupos asociativos de trabajo. • Mejoramiento de los procesos de producción y comercialización. • Implementación de un programa de marketing territorial. • Mejoramiento de procesos de infraestructura y logística para facilitar las actividades productivas. • Elaboración e Implementación de Sistemas de Información económicas locales. • Creación e Implementación de un Sistema Local de Financiación al Sector Productivo. • Creación de incentivos fiscales y tributarios para fortalecer actividades estratégicas del desarrollo. • Implementación de programas de investigación para el fortalecimiento del mercadeo. • Incentivos tributarios para reactivar la construcción en el entorno de la Plaza del Carnaval. • Implementación de una alternativa para la generación de empleos que beneficie a los adultos mayores. • Análisis sobre el crecimiento económico de Pasto y la incidencia sobre la generación de ingresos de la población. • Revisión y fortalecimiento del Programa Pasto Ciudad Creativa y Productiva dirigido a mujeres cabeza de familia.

Fuente. Este estudio

Figura 2. Municipio de Pasto - División Urbana – Comunas



Fuente: Planeación Municipal Marzo 2006

Cuadro 2. Municipio de pasto * barrios por comuna

Actualizado Diciembre 04 de 2006

COMUNA	BARRIOS
1	San José Obrero, Las Américas, Marcos de la Rosa, El Portalito, Bombona, San Agustín Centro, San José, Santiago, Los Dos Puentes, Avenida Santander y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
2	Los Alamos, Bella Vista, Villa Lucía, Los Balcones, Atahualpa, San Miguel, Medardo Buchelli, Las Violetas, Las Lunas I, Fátima, Salomón, El Recuerdo, Parque Bolívar Alhambra, El Olivo, Javeriano, Navarrete, El Prado, Avenida Colombia Normandía y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
3	Casa Loma, La Esmeralda, El Ejido, Santa Bárbara. Mercedario, Villa Flor I, Guamués, Santa Catalina, Santa Mónica, José Antonio Galán, Caicedonia, Las Brisas, Los Pinos, Belisario Betancourth, Alejandría, Pie de Cuesta, Las Lajas, Arnulfo Guerrero, Popular, La Estrella, Rosal de Oriente, Villa Flor II, Las Mercedes y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
4	Doce de Octubre I y II , La Habana, El Triunfo, La Victoria, Albergue del Sol, Villa Docente, El Porvenir, Miraflores I y II, Puerta del Sol, Lorenzo de Aldana, Praga, Alto del Campo, San Juan de los Pastos. La Paz, Laureano Gómez, Rincón Colonial, El Tejar, Betania, Santafé, Avenida Idema, Belén, Villa Olímpica. Chile, Sendoya, Bernal, Los Eliseos, Madrigal y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
5	Altos de Chapalito, El Remanso, La Rosa, Chapal, Chapal II, Prados del Sur, La Vega, El Pilar, Las Lunas I y II, Ciudad Jardín, Villa del Río, San Martín, Santa Clara, El Progreso, Antonio Nariño, Emilio Botero I II y III, Cantarana, Venecia, La Minga, Chamba, María Isabel I y II, Madrigal, Potrerillo, Vivienda Cristiana y de más barrios
6	Villa de los Ríos, Altamira, Tamasagra, Santa Isabel, Mijitayo, Sumatambo, INEM, Bachue, Aqualongo, La Cruz, La Palma, Caicedo, Niza I, Niza II, Nueva Colombia, Granada, El Estadio, Cooperativa Popular Nariñense, Los Fundadores, San Sebastián, Quito López, San Carlos, San Miguel de Jongovito y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna
7	Rosales I, Rosales II, Santa María, Los Andes, Villa Campanela, Villa Vergel, Francisco de la Villota, El Bosque, La Primavera, Villa Sofía, El Edén, Capusigra, Castillos del Norte, Villa Aurora, Achalay, Las Acacias, El Rincón de la Aurora, La Aurora, San Felipe, San Ignacio, Los Hexágonos, Santa María y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
8	Colón, San Diego, San Vicente, Panorámico, Jorge Giraldo, Bello Horizonte Gualcaloma, Sindamanoy, La Castellana, Panamericano, Arco Iris, La Cuesta, Vera- cruz, Mariluz I-II III, Torres de Puzenza, Prados del Oeste, Colpatria, Las Margaritas, San Juan de Dios I etapa, II etapa, Villas de San Rafael, Los Frailejones, Altos de la Colina, Los Laureles, Quintas de San Pedro, Mira Valle y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
9	Terrazas de Briceño, Villa Campestre, Conjunto Torobajo la victoria, Figueroa, Marsella, Universitario, Villa María, Terranova, El Recreo, Juan XXIII, Santa Rita, El Aljibe, Juanoy, Alto Juanoy, San Antonio de Juanoy,

	Los Sauces, Pinos del Norte, Pandiaco, Morasurco, El Polvorín, Manacá, Villa del Parque, El Mirador, El Refugio, La Colina, Camino Real, El Dorado, Santa Ana, José Ignacio Zarama, Castilla, Riviera, Palermo, Maridíaz, Los Nogales, Tequendama, Luís Brand, El Cerámico, Las Cuadras, Titán, Sañudo y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
10	Río Blanco, sector Pedagógico, Avenida Oriental, Quebrada Gallinacera 2ª parte de la Calle 22 Bis, Río Blanco que termina en el Ojo de Agua sector La Floresta., La Esperanza, Destechados, Prados del Norte, Villa Nueva, Villas del Norte, Nuevo Horizonte, Villa Guerrero, El Futuro, Nueva Aranda, San Albano, Buenos Aires, Nuevo Sol, Ocho de Marzo, Quillotocoto, Sol de Oriente, Villa del Rosario, Avenida Aranda, Libertad, Cementerio, Bella Vista, Niño Jesús de Praga, Loma del Carmen (Marquetalia), Termina sector peatonal 28, Carrera 27 A del Barrio Cementerio Avenida Oriental Río Pasto y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
11	Corazón de Jesús, Ciudad Real, Aquine I, II, III, Centenario, Villa Elena, Belalcázar, La Lomita, Los Alcázares, Favis, Rincon del Paraíso, Hospital Civil, El Calvario, El Corralito, Alameda el Común, Santa Matilde y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
12	Parque de Baviera, Villa Adriana María, Pucalpa I- II-III, Balcones del Este, Gualcalá, La Florida, La Carolina, Villa Recreo, Monserrat, Carlos Pizarro, El Manantial, San Diego Norte, Simón Bolívar, El Paraíso, María Paz , Sindagua, Fray Ezequiel Moreno Díaz, Alcázares, La Josefina, Sena y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.

Fuente: www.pasto.gov.co – Actualizado Diciembre de 2006

Figura 3. La aseguradora solidaria de Colombia agencia pasto:



Fuente. Este estudio

El estudio a realizar para el diseño de una propuesta del plan de negocios se desarrolla en las Oficinas de la Aseguradora Solidaria de Colombia en Pasto, ubicadas en la Carrera 25, edificio calle Real, segundo piso.

El estudio se fundamenta en el manejo y la estructura actual administrativa, técnica y financiero y sobre ella se diseña el plan de negocios vía evaluar el grado de posicionamiento de la Agencia de Seguros

2.4 MARCO LEGAL

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común al hacer su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un libre derecho de todos, que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado por mandato de la ley impedirá que se obstruya o restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso de personas o empresas que hagan de sus posiciones dominantes en el mercado nacional

Requisitos especiales. De acuerdo a la ley, La Empresa deberá:

- Cumplir todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidas por la entidad competente del respectivo municipio.
- Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley.
- Cumplir normas vigentes en materia de seguridad.
- Cancelar los derechos de autor previstos por la ley, si en el establecimiento se ejecutan obras musicales causantes de dichos pagos.
- Obtener y mantener vigentes la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
- Cancelar los impuestos de carácter distrital o municipal.

La empresa se someterá a los requerimientos legales que se exijan para el desarrollo normal de sus funciones. Por ser una empresa pequeña, con activos

limitados, será tratada bajo un régimen específico por parte del Ministerio de Salud, por consiguiente la tramitación de la licencia sanitaria será de clase II, la cual contiene los siguientes requerimientos:

Solicitud de un papel simple, realizada por el representante legal del establecimiento así:

Para la licencia clase II, presentada en la división de Control de Factores de Riesgo del Ambiente y Consumo del I.D.S.N.

Esta solicitud debe contener:

- Nombre y dirección del representante legal.
- Nombre o razón social del establecimiento.
- Ubicación: zona industrial, comercial o residencial.
- Descripción breve de las características del establecimiento, área total de trabajo (almacén, bodega, oficina, cuarto frío, etc.).
- Productos de fábrica y tipos de mezcla para cada uno.
- Materias primas utilizadas.
- Sitios de abastecimiento.

Como toda empresa cumplirá con todos los requisitos que exigen las normas y leyes vigentes. Una vez conformada la sociedad se elaborará y registrará en la notaria la Escritura de Constitución, posteriormente se realizarán trámites ante: la Cámara de Comercio, Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales, Secretaria de Hacienda Municipal, Secretaria de Gobierno Municipal, Sayco y Acimpro.

Cuadro 3. Normas aplicables a intermediarios de seguros.

TEMA	ESTATUTO
<p>DEFINICIÓN DE INTERMEDIARIOS Son intermediarios de seguros los corredores, las agencias y los agentes, cuya función consiste en la realización de las actividades contempladas en el presente estatuto</p>	<p>Estatuto Orgánico del Sistema Financiero / Decreto 663 de 1993 Artículo 5° numeral 2°.</p>
<p>VIGILANCIA</p>	<p>Ley 35 de 1993 – Sobre sociedades que no captan ahorros. Decreto 2605 de 1993. En el artículo 6° fijó en 1600 smmlv a la fecha de corte, el monto de las comisiones causadas durante el ejercicio por agentes y agencias para quedar bajo la vigilancia y control permanente de la Superintendencia Bancaria.</p>
<p>CONDICIONES DE EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representación de diversas compañías. • Autorización – La Superbancaria Se reserva el D. De conceder o negar la inscripción. • Idoneidad – La S-Bancaria podrá en cualquier tiempo examinar los conocimientos de las personas que dirijan sociedades corredoras o agencia colocadoras o agentes. 	<p>E.O.S.F. Artículo 206</p> <p>En virtud del art. 11 de la Ley 35/93, sólo los corredores y los intermediar. Que presenten determinado monto de comisiones causadas se encuentra bajo vigilancia permanente de la S.B. a quienes les será aplicables estas medidas.</p>
<p>DISPOSICIONES RELATIVAS A SU ACTIVIDAD Y OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones Especiales – Los inversionistas extranjeros pueden participar en el k de las entidades vigiladas por la S.B. • Facultad de la S.B. de ordenar la suspensión de prácticas de competencia desleal y sancionar. • Prohibición de utilizar informac. Privilegiada o suministrarla a 3os sin derecho a recibirla. • Comisiones – Forma de pago y demás condiciones deben ser acordadas con las Cías de S. 	<p>E.O.S.F. Artículo 207</p> <p>E.O.S.F. Artículo 91, numeral 1</p> <p>E.O.S.F. Artículo 98, numeral 2</p> <p>Ley 45/90, Artículo 75</p> <p>E.O.S.F. Artículo 207 numeral 2</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prohibiciones – Engaño al asegurado, cesión de comisión a favor del asegurado, ofrecimiento de beneficios que la póliza no garantiza; dañar negocios celebrados por otros intermediarios; suplantación de agencias o agentes, y todo acto de competencia desleal. El intermediario responsable será sancionado con la suspensión, por el término que falte para vencerse la respectiva autorización y a la pérdida del D. a renovarla. 	<p>E.O.S.F. Artículo 207 numeral 3</p> <p>E.O.S.F. Artículo 207 numeral 3</p>

<p>CONDICIONES GENERALES DE EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD</p> <p>1. RÉGIMEN APLICABLE</p> <p>2. PERSONAS AUTORIZADAS – La actividad de intermediación, de seguros y reaseguros está reservada a las sociedades corredoras de seguros y reaseguros, agencias y agentes colocadores de pólizas de seguros. La actividad de los intermediarios de seguros y reaseguros NO INHABILITA a las entidades aseguradoras para aceptar y ceder riesgos directamente.</p> <p>3. IDONEIDAD – Se considera idónea la persona que maneja sus negocios de acuerdo a las sanas prácticas comerciales, Fras., y de seguros. Se presume el conocimiento suficiente, por el hecho de haber desempeñado por el lapso no inferior a 2 años funciones de dirección o administración en entidades del sector asegurador. Los agentes podrán acreditar tales conocimientos con certificación que emita la entidad que hubiere realizado la capacitación, de acuerdo a los programas y parámetros establecidos por la S.B.</p> <p>Programas de capacitación: Para efectos de certificar la idoneidad de las personas que aspiran a actuar como intermediarios de seguros.</p>	<p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 1 DECRETO 2605 de 1993, artículo 2</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 1</p> <p>E.O.S.F. Artículo 333 literal f, subnumeral 4, numeral 2</p>
<p>Contenido de programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Módulo de formación básica – Intensidad 60 HORAS • Módulo de Títulos de Capitalización – 20 HORAS • Módulo de seguros de vida y de salud – 50 HORAS • Módulo de seguros generales – 90 HORAS <p>4. COMISIONES – Su determinación, forma de pago y demás condiciones se hará de conformidad con los convenios que libremente celebran los intermediarios y entidades aseguradoras.</p> <p>5. RESPONSABILIDAD DE LAS ASEGURADORAS – Las actuaciones de las agencias y los agentes en el ejercicio de su actividad obliga a la Cía. de seguros respecto de la cual hubiera promovido el contrato mientras el intermediario continúe</p>	<p>CIRCULAR EXTERNA 007 de 1996 Superintendencia Bancaria. T. VI, CAP III, NUM 1, SUBNUM 1.1.</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 4</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 5</p>

<p>vinculado a ésta.</p> <p>6. CONTROL Y VIGILANCIA PERMANENTE POR LA S. BRIA. - En 1600 smmlv, se fijó el monto mínimo de las comisiones causadas durante cada ejercicio anual por las agencias y agentes para quedar agencias y agentes, para quedar sujetos al control y vigilancia permanente de la Super Bria.</p> <p>7. LOS INTERMEDIARIOS SUJETOS A SUPERVISIÓN PERMANENTE – Corredores de seguros y reaseguros, agentes y agentes que superen el monto mínimo de comisiones. Deberán obtener previamente al ejercicio de la actividad, la inscripción ante dicho organismo.</p> <p>8. INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN DE INSCRIBIRSE – Los agentes y agencias que incumplan con esta obligación, quedarían inhabilitados para el ejercicio de la actividad, a partir del vencimiento del término establecido para solicitar su inscripción.</p>	<p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 6</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 7</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 8</p>
<p>9. INTERMEDIARIOS NO SUJETOS A SUPERVISIÓN PERMANENTE – Los agentes y agencias que durante el ejercicio anual hayan causado comisiones inferiores al monto mínimo señalado en el art. 6° D. 2605, No estarán sujetos a esta supervisión.</p> <p>Si a la fecha del respectivo corte tales intermediarios se encontraren bajo vigilancia y control, quedarán exentos de dicha supervisión, previa demostración mediante los estados financieros del ejercicio respectivo.</p> <p>10. INFORMACIÓN DE AGENTES Y AGENCIAS – Las Cías. de seguros deberán llevar un registro de los agentes y agencias con ellos vinculados que no se encuentren sujetos al control y vigilancia permanente de la S.B., y deberán mantener a disposición de este organismo, en la propia compañía, la información que acredite dicho registro.</p> <p>11. RÉGIMEN SANCIONATORIO – La S.B. podrá imponer las sanciones previstas en la ley al intermediario no sujeto a supervisión permanente, cuando compruebe, por cualquier medio que en el ejercicio de su</p>	<p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 9</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 10</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 11</p>

<p>actividad, éste ha violado una norma a la cual debe estar sometido.</p> <p>12. COMISIONES CUANDO EL SEGURO SE EXPIDE EN MONEDA EXTRANJERA – La expedición de un seguro en moneda extranjera no implica que el reconocimiento de la respectiva comisión, se efectúe en tal divisa, pues no es una operación de cambio.</p>	<p>CIRCULAR EXTERNA 007 de 1996 T. VI, CAP II, NUM 3, SUBNUM 3.4, LIT B</p>
<p>CORREDORES DE SEGUROS</p> <p>1. DEFINICIÓN – Son corredores de seguros las empresas constituidas o que se constituyan como SOCIEDADES ANÓNIMAS, cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador y en cuya denominación social se impone la identificación como “CORREDORES DE SEGUROS” ó “CORREDOR DE SEGUROS”.</p> <p>2. REPRESENTANTE LEGAL. Está en cabeza de una persona natural, quien tendrá que estar inscrita y posesionada ante la S.B. No necesariamente con la presentación personal, sino remitiendo la documentación exigida.</p>	<p>E.O.S.F. Artículo 40 CÓDIGO DE COMERCIO art. 1347</p> <p>*** LEY 510 de 1999, artículo 101 (cambió el tipo societario)</p> <p>CIRCULAR 007 de 1996 ó Básica Jurídica.</p>
<p>RÉGIMEN DE INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES</p>	<p>E.O.S.F. Artículo 77</p>
<p>Protección a la libre concurrencia de oferentes para la contratación de pólizas de seguro en Instituciones Financieras por cuenta de sus deudores.</p>	<p>E.O.S.F. Artículo 100 numeral 2</p>
<p>Los CORREDORES DE SEGUROS están facultados para actuar en el ramo de capitalización.</p>	<p>LEY 389 de 1997, artículo 7°</p>
<p>Las Empresas Promotoras de Salud E.P.S. y las Sociedades Administradoras de Fondos de Cesantías y/o Pensiones pueden utilizar intermediarios de seguros para realizar actividades de promoción y ventas de sus ofrecer sus servicios.</p>	<p>LEY 100 de 1993, artículo 287</p> <p>DECRETO 1485 de 1994, artículo 18</p>
<p>Las sociedades administradoras del sistema general de pensiones podrán utilizar para la promoción en la vinculación de afiliados, a vendedores con o sin relación laboral, a instituciones financieras, a INTERMEDIARIOS DE SEGUROS, siempre que éstos se encuentren sujeto a SUPERVISIÓN PERMANENTE por parte de la S.B., pues los otros intermediarios no sujetos a esta</p>	<p>DECRETO 720 de 1994, Artículo 3° y 6°</p>

supervisión, sólo podrán promover la vinculación a la AFP, bajo responsabilidad directa de la misma.	
El Sistema General de Riesgos Profesionales ARP, sólo podrá ser administrado por las siguientes entidades: <ul style="list-style-type: none"> • I.S.S. • Aseguradoras de vida que obtengan autorización de la S.B. para la explotación del ramo de seguro de Riesgos Profesionales. Podrán contratar intermediarios de seguros exclusivamente para la afiliación de nuevas empresas al SGRP.	DECRETO 1295 de 1994, artículo 77 DECRETO 1530 de 1996, artículo 5° en cumplimiento del inciso 2° del art. 81 del D. Ley 1295/94
Para efectos de lo previsto en materia de intermediarios en las entidades de MEDICINA PREPAGADA, se estará a lo dispuesto para las AFP, según lo previsto en el D. 720/94.	DECRETO 1486 de 1994, artículo 13
La SELECCIÓN de Intermediario de seguros, se efectuará mediante concurso público.	DECRETO 1436 de 1998, art. 1, 2, 3
En desarrollo de lo previsto en el artículo 24 de la Ley 80 de 1993, las ENTIDADES PUBLICAS podrán emplear intermediarios de seguros, los cuales, cuando no implique erogación se seleccionarán mediante concurso que se convocará por medio de invitación pública, formulada a través de periódicos de amplia circulación nacional o regional, de acuerdo con el nivel de la entidad. Este procedimiento se puede omitir cuando el intermediario solo vaya a intervenir en la contratación de seguros para los cuales se pueda PRESCINDIR DE LICITACIÓN PÚBLICA.	DECRETO 855, artículo 9

Fuente: Estatuto Orgánico Sector Financiero y Asegurador Dec. 683/93

2.5 FACULTADES DE LAS AGENCIAS DE SEGUROS

Estatuto Financiero: (5-0137) Art. 42.- FACULTADES DE LA AGENCIA DE SEGUROS.- Toda agencia de seguros debe tener por lo menos las siguientes facultades otorgadas por la compañía o compañías que represente:

- a. Recaudar dineros referentes a todos los contratos o negocios que celebre;
- b. Inspeccionar riesgos;
- c. Intervenir en salvamentos, y
- d. Promover la celebración de contratos de seguro por sí misma o por medio de agentes colocadores que la compañía mandante ponga bajo su dependencia, de acuerdo con su sistema propio de promoción de negocios.

- CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO

Estatuto Financiero

(5-0138) Art. 43.- CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO.- 1. *Certificado público.* Toda agencia de seguros deberá elaborar un reglamento en el que se expresen sus facultades mínimas.

Este reglamento se llamará certificado público, y su texto deberá ser aprobado por la Superintendencia Bancaria. Dicho certificado se fijará en un lugar visible en las oficinas de la agencia, para información de terceros.

2. *Inscripción ante la Superintendencia Bancaria.* Ninguna agencia podrá iniciar las operaciones propias de su objeto, antes de su inscripción en el registro que al efecto lleva la Superintendencia Bancaria.

(...)

NOTA DE FASECOLDA.- Resulta necesario aclarar que en virtud del artículo 11 de la Ley 35 de 1993, sólo las agencias que presenten determinado monto de comisiones causadas se encuentran bajo vigilancia permanente de la Superintendencia Bancaria.

El monto mínimo de comisiones fue fijado, por el Decreto 2605 de 1993, en 1.600 salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de corte del ejercicio anual.

- INSCRIPCIÓN

Estatuto Financiero

(5-0139) Art. 54. NORMAS ESPECIALES SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS.

(...)

4. *Inscripción de agencias y agentes.* La inscripción de la agencia y del agente colocador se efectuará a solicitud de una compañía o de un grupo de compañías acreditando las condiciones exigidas en los numerales 2. y 3. del artículo 43 del presente Estatuto, las cuales por el hecho de la designación se hacen responsables por los actos de la agencia y del agente colocador en el ejercicio de sus funciones.

El candidato no deberá encontrarse en ninguna de las inhabilidades previstas en el presente Estatuto.

NOTA DE FASECOLDA.- Resulta necesario aclarar que en virtud del artículo 11 de la Ley 35 de 1993, sólo las agencias que presenten determinado monto de comisiones causadas se encuentran bajo vigilancia permanente de la Superintendencia Bancaria.

El monto mínimo de comisiones fue fijado, por el Decreto 2605 de 1993, en 1600 salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de corte del ejercicio anual.

- INHABILIDADES DE LOS DIRECTORES

Estatuto Financiero

(5-0140) Art. 77.- RÉGIMEN DE INCOMPATIBILIDADES E INHABILIDADES DE LAS SOCIEDADES DE CAPITALIZACIÓN, ASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS

(...)

2. *Régimen aplicable a las agencias colocadoras de seguros.* No podrán dirigir las agencias colocadoras aquellas personas que se encuentren en los casos siguientes:

a. Cuando la agencia sea dirigida por una sociedad de comercio, si las primas correspondientes a los seguros propios de ésta o de su clientes comercial exceden del veinte por ciento (20%) del total de los que obtenga directamente en el año para las compañías aseguradoras que represente;

b. Cuando la sociedad de comercio que dirija la agencia tenga algún socio o administrador que esté inhabilitado para actuar como agente colocador de seguros;

c. Cuando la persona natural que haya de dirigir la agencia se encuentre en alguno de los casos previstos por el numeral 6. del artículo 41 del presente Estatuto, y

d. Cuando el director de la agencia o alguno de los socios o administradores de la sociedad, según sea el caso, estén inscritos como agentes colocadores de los ramos de seguros que la agencia pueda válidamente ofrecer al público.

(...)

CAPITAL SOCIAL

Estatuto Financiero

(5-0141) Art. 80.- CAPITAL.-

(...)

2. *Capital mínimo de los intermediarios de seguros.* Las agencias colocadoras de seguros y de títulos de capitalización deberán acreditar para su inscripción ante la Superintendencia Bancaria un capital social no inferior a dieciséis (16) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

(...)

Parágrafo. Las agencias colocadoras de seguros y de títulos de capitalización actualmente inscritas deberán comprobar, con anterioridad al 30 de abril de cada año, un capital y reserva legal no inferiores al ocho por ciento (8%) de las comisiones causadas durante el ejercicio anual inmediatamente anterior.

(...)

- PAGO DEL CAPITAL

Estatuto Financiero

(5-0142) Art. 81.- PAGO Y REPRESENTACIÓN DEL CAPITAL.- 1. *Pago del capital inicial.* En las entidades sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, con excepción de los intermediarios de seguros, a lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito deberá pagarse en dinero al tiempo de la constitución, como requisito para que le sea expedido el certificado de autorización, sin perjuicio del monto de capital mínimo que deben acreditar.

El saldo de las suscripciones del capital se pagará en dinero dentro del año siguiente a la fecha de constitución.,

En las sociedades intermediarias de seguros y de títulos de capitalización los aportes de capital así como los incrementos de los mismos, deberán ser acreditados en los términos del artículo 269 del Código de Comercio.

(...)

- ORGANIZACIÓN TÉCNICA Y CONTABLE

Estatuto Financiero

(5-0143) Art. 95.- CONTABILIDAD.-

(...)

2. *Régimen de las agencias colocadoras de seguros y de títulos de capitalización.*

Toda agencia deberá tener una organización técnica y contable, con sujeción a las normas que dicte al efecto la Superintendencia Bancaria.

(5-0144 a 5-0155) RESERVADOS

CALIDADES DE LOS DIRECTORES DE AGENCIAS

Estatuto Financiero

(5-0156) Art. 5.- Los directores de agencias de seguros deberán llenar las condiciones exigidas a los agentes colocadores de seguros.

Cuando se designe como director de una agencia a persona inscrita como agente colocador, el Superintendente Bancario cancelará la credencial de agente al darle posesión.

NOTA DE FASECOLDA.- Resulta necesario aclarar que en virtud del artículo 11 de la Ley 35 de 1993, sólo las agencias que presenten determinado monto de comisiones causadas se encuentran bajo vigilancia permanente de la Superintendencia Bancaria.

El monto mínimo de comisiones fue fijado, por el Decreto 2605 de 1993, en 1600 salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de corte del ejercicio anual.

- OBJETO DE LAS SOCIEDADES QUE ACTÚAN COMO AGENCIAS

Decreto Reglamentario 837 de 1967

(5-0157) Art. 6. Las sociedades que se formen para actuar como agencias de seguros deberán tener por objeto el negocio de ofrecer seguros, promover la celebración de dichos contratos y obtener la renovación de los mismos, a nombre de una o varias compañías.

En este caso, con la solicitud deberán acompañarse copias registradas de las escrituras públicas que contengan los estatutos y sus reformas, y el certificado de la Cámara de Comercio que acredite la existencia legal y personería de la sociedad.

El Director de la agencia es la persona natural que lleva la representación de la persona jurídica.

- OBLIGACIONES DE LAS AGENCIAS

Decreto Reglamentario 837 de 1967

(5-0158) Art. 15. Los agentes colocadores, los directores de agencias y los directores de agencias de seguros inscritas como corredoras, estarán obligados:

- a. A actuar personalmente, sin que su representación pueda delegarse, a menos que se trate de agencias de seguros o de agencias de seguros inscritas como corredoras, con capacidad delegar en agentes autorizados.
- b. A colaborar en el examen de las condiciones del riesgo y asesorar al presunto asegurado en la selección del amparo que más convenga a sus intereses, explicándole su extensión y sus exclusiones, en forma tal que el asegurado tenga conocimiento de sus derechos y obligaciones, y que estos se consignen en las solicitudes.
- c. A exhibir, a solicitud de los interesados, el documentos que los autoriza para el ejercicio de su actividad.
- d. A llevar libros y constancias que el Superintendente Bancario determine y a exhibirlos a éste cuando le sean solicitados.
- e. A comunicar oportunamente al Superintendente Bancario la ocurrencia de cualquier causal de inhabilidad para la cancelación de la autorización respectiva, de acuerdo con los artículos 7o. Y 13o. de la Ley 65 de 1966.

HECHOS QUE DAN LUGAR A LA SUSPENSIÓN DE LA INSCRIPCIÓN

Decreto Reglamentario 837 de 1967

(5-0159) Art. 29. De conformidad con el artículo 16 de la Ley 65 de 1966, dará lugar a la suspensión del agente colocador, de la agencia de seguros o de la agencia de seguros inscrita como corredora, por el lapso que falte para vencerle la

respectiva autorización y a la pérdida del derecho a obtener la renovación de la misma por un término no menor de dos (2) años, la ocurrencia de alguno o algunos de los siguientes hechos:

- a. La colocación de un seguro bajo un plan distinto al ofrecido, con engaño para el asegurado.
- b. La cesión de comisiones a favor del asegurado.
- c. El ofrecimiento de beneficios que la póliza no garantiza o la exageración de éstos.
- d. Todo acto de competencia desleal tendiente a obstaculizar o evitar negocios celebrados por otros agentes o agencias de la misma u otras compañías, o por agencias de seguros inscritas como corredoras.
- e. El hacerse pasar como agente o representante de una compañía sin serlo.
- f. La violación de cualquier norma legal o reglamentaria sobre seguros.
- g. La utilización de una credencial, certificado público o autorización que se ha obtenido callando las inhabilidades determinadas en los artículos 7o. y 13o. de la Ley 65 de 1966.
- h. El uso de credencial, certificado público o autorización legalmente expedidos, cuando a su titular sobreviene algunas de las inhabilidades de que tratan los artículos 7o. y 13o. de la Ley 65 de 1966.
- i. Cuando el agente o la agencia delegan la presentación que ejercen en personas no autorizadas o permiten el uso de su credencial o certificado público por quienes no se hallen inscritos como titulares de tales documentos.

Lo mismo se aplicará a las agencias de seguros inscritas como corredoras, en lo pertinente.

- EJERCICIO NO AUTORIZADO DE LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACIÓN

Decreto Reglamentario 837 de 1967

(5-0160) Art. 30. La dedicación a la actividad propia de los agentes colocadores, de las agencias de seguros, y de las agencias de seguros inscritas como corredoras, fuera de las condiciones legales y reglamentarias, constituirá ejercicio ilegal de la profesión, impedirá en el futuro la inscripción, y la compañía para la cual hubiese actuado no podrá abonarle comisión alguna, sin perjuicio de las responsabilidades penales a que hubiere lugar.

(5-0161 a 5-0172) RESERVADOS

- REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE LAS AGENCIAS

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria (5-0173) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM 1.1 LIT A..

1.1. Requisitos para la inscripción

Para que las agencias y los agentes colocadores de seguros y de títulos de capitalización puedan iniciar las operaciones propias de su actividad se requiere su inscripción en el registro que para el efecto lleva la Superintendencia Bancaria, o en el de la respectiva entidad aseguradora o capitalizadora, según sea el caso, para lo cual deben efectuar la solicitud correspondiente, acompañada de los siguientes documentos:

- a. Para las agencias colocadoras de seguros y títulos de capitalización.
 - a. Copia de la escritura pública de constitución y de las reformas, si las hubiere, así como el certificado de la Cámara de Comercio del domicilio social que acredite su existencia y representación legal.
 - b. Prueba de idoneidad, de conformidad con lo señalado en el artículo 3o. del Decreto 2605 de 1993.
 - c. Prueba del pago del monto requerido del capital social.

- INSCRIPCIÓN DE LAS AGENCIAS

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria (5-0174) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM 1.2. Inscripción

Una vez cumplidos los requisitos anteriores la Superintendencia o, en su caso, la entidad aseguradora o capitalizadora efectuará la respectiva inscripción; el documento que se otorgue equivaldrá al certificado público o la credencial respectiva. Copia de este documento se fijará en lugar visible, para los propósitos del numeral 1o. del artículo 43 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

- VIGENCIA DE LA INSCRIPCIÓN

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria (5-0175) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM 1.3. Vigencia de la inscripción

El registro tiene carácter indefinido, de acuerdo con lo previsto en el artículo 54 numeral 4, concordante con el numeral 1 del artículo 206 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

(5-0176 a 50180) RESERVADOS

CAPITULO 4 AGENTES COLOCADORES DE SEGUROS Y TÍTULOS DE CAPITALIZACIÓN
AGENTES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES
Estatuto Financiero

(5-0181) Art. 41.- AGENTES Y AGENCIAS.-

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

(...)

5. *Clases de agentes.* Los agentes colocadores de pólizas de seguros y de títulos de capitalización podrán tener el carácter de dependientes o independientes.

a. *Agentes dependientes.* Son aquellas personas que han celebrado contrato de trabajo para desarrollar la labor de agente colocador con una compañía de seguros o una sociedad de capitalización.

No obstante lo dispuesto en el numeral 1, del presente artículo y en el inciso 1. del presente numeral, las relaciones laborales que se hubieren configurado entre los agentes colocadores de pólizas de seguros y títulos de capitalización, y una o varias compañías de seguros o sociedades de capitalización, con anterioridad a la vigencia de la Ley 50 de 1990, continuarán rigiéndose por las normas bajo las cuales se establecieron. En ningún caso se podrán desmejorar las condiciones y garantías legales y extralegales.

b. *Agentes independientes.* Son aquellas personas que, por sus propios medios se dedican a la promoción de pólizas de seguros y de títulos de capitalización, sin dependencia de la compañía de seguros o de la sociedad de capitalización, en virtud de un contrato mercantil.

En este evento no se podrán pactar cláusulas de exclusividad que le impidan al agente colocador celebrar contratos con varias compañías de seguros o sociedades de capitalización.

6. *Restricciones para actuar como agente colocador de seguros.* No son hábiles para actuar como agentes colocadores:

a. Quienes ejerzan cargos oficiales o semioficiales o pertenezcan a cuerpos públicos colegiados. Se exceptúan de esta disposición, quienes solamente desempeñen funciones docentes;

b. Los directores, gerentes, administradores o empleados de instituciones bancarias y de crédito;

c. Los socios, directores, administradores o empleados de empresas comerciales, cuando las primas correspondientes a los seguros de dichas empresas o de su clientela comercial, excedan del veinte por ciento (20%) del total de los que obtengan anualmente para las compañías aseguradoras que representen;

d. Los menores de edad y los extranjeros no residentes en el país por más de un año, y

e. Los directores, gerentes y funcionarios de compañías de seguros o de capitalización.

INSCRIPCIÓN

Estatuto Financiero

(5-0182) Art. 54. NORMAS ESPECIALES SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS.

(...)

4. *Inscripción de agencias y agentes.* La inscripción de la agencia y del agente colocador se efectuará a solicitud de una compañía o de un grupo de compañías acreditando las condiciones exigidas en los numerales 2 y 3 del artículo 43 del presente Estatuto, las cuales por el hecho de la designación se hacen responsables por los actos de la agencia y del agente colocador en el ejercicio de sus funciones.

El candidato no deberá encontrarse en ninguna de las inhabilidades previstas en el presente Estatuto.

NOTA DE FASECOLDA.- Resulta necesario aclarar que en virtud del artículo 11 de la Ley 35 de 1993, sólo los agentes que presenten determinado monto de comisiones causadas se encuentran bajo vigilancia permanente de la Superintendencia Bancaria.

El monto mínimo de comisiones fue fijado, por el Decreto 2605 de 1993, en 1600 salarios mínimos legales mensuales vigentes a la fecha de corte del ejercicio anual.

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE LOS AGENTES

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria

(5-0183) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.1. LIT B

1.1. Requisitos para la inscripción

Para que las agencias y los agentes colocadores de seguros y de títulos de capitalización puedan iniciar las operaciones propias de su actividad se requiere su inscripción en el registro que para el efecto lleva la Superintendencia Bancaria, o en el de la respectiva entidad aseguradora o capitalizadora, según sea el caso, para lo cual deben efectuar la solicitud correspondiente, acompañada de los siguientes documentos:

b. De los agentes de seguros y de títulos de capitalización.

1) Prueba de la idoneidad de conformidad con lo señalado en el artículo 3o. del Decreto 2605 de 1993.

2) Indicar la calidad de agente, dependiente o independiente.

3) Ampliación de la autorización.

Los interesados en obtener la ampliación del registro otorgado a una agencia o aun agente deberán acreditar la conformidad de la compañía con la cual el intermediario fue originalmente registrado o, en su defecto, el documento suscrito por el agente o representante legal de la agencia en el cual conste su renuncia al derecho de colocar seguros o títulos de capitalización dicha compañía.

Lo anterior no le será aplicable a los agentes independientes, en razón de la ausencia de exclusividad consagrada en el literal b del numeral 5o. del artículo 41 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

En el evento de que la solicitud se extienda a nuevos ramos, deberá acreditarse idoneidad respecto a los conocimientos técnicos inherentes al mismo.

- INSCRIPCIÓN DE LOS AGENTES

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria
(5-0184) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.2. Inscripción

Una vez cumplidos los requisitos anteriores a la Superintendencia o, en su caso, la entidad aseguradora o capitalizadora efectuará la respectiva inscripción; el documento que se otorgue equivaldrá al certificado público o la credencial respectiva. Copia de este documento se fijará en lugar visible, para los propósitos del numeral 1º. Del artículo 43 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

- VIGENCIA DE LA INSCRIPCIÓN

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria
(5-0185) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.3. Vigencia de la inscripción

El registro tiene carácter indefinido, de acuerdo con lo previsto en el artículo 54 numeral 4, concordante con el numeral 1 del artículo 206 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

- IDONEIDAD DE LOS ASPIRANTES

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria
(5-0186) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.4. idoneidad de los aspirantes.

La División Escuela de Capacitación de la Superintendencia Bancaria evaluará los programas establecidos por las entidades aseguradoras, sociedades de capitalización o instituciones educativas, para la instrucción de las personas que aspiran a actuar como intermediarios de seguros.

- PERIODO DE CAPACITACIÓN Y ABONO DE COMISIONES

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria (5-0187) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.5. Período de capacitación y abono de comisiones

La Superintendencia Bancaria encuentra procedente que las compañías de seguros y las sociedades de capitalización abonen comisiones a las personas que se encuentren en proceso de capacitación, por un período que, en ningún caso, podrá exceder de seis meses, contados a partir de la iniciación de los estudios. (5-0188 a 5-0200) RESERVADOS

- CAPITULO 5 INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS ASPECTOS GENERALES

Estatuto Financiero

(5-0201) Art.- 44.- ASPECTOS GENERALES.- 1. Tipo societario y objeto social exclusivo. Las sociedades corredoras de reaseguros deberán constituirse bajo la forma de sociedades comerciales y podrán revestir cualquiera de los tipos societarios previstos en el Código de Comercio; tendrán como objeto social exclusivo el ofrecimiento del contrato de reaseguro y la promoción para su celebración o renovación a título de intermediario entre las entidades aseguradoras y las reaseguradoras.

b. Condiciones mínimas para el ejercicio. El Gobierno Nacional establecerá las normas a las que deben sujetarse alas sociedades corredoras de reaseguros respecto de capital y sistema de garantías.

La Superintendencia bancaria determinará las reglas relativa a la organización técnica y contable de las sociedades corredoras de reaseguros.

c. Régimen Legal. A los intermediarios de reaseguros les serán aplicables el numeral 1 del artículo 54 , los numerales 2. y 3. del artículo 206 y 1. y 3. del artículo 207 del presente Estatuto, este último referido a la intermediación de reaseguros en lo que resulte pertinente.

- CONDICIONES PARA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD

Estatuto Financiero

(5-0202) Art.- 45.- CONDICIÓN PARA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD.- Ninguna sociedad corredora de reaseguros podrá iniciar las actividades propias de

su objeto social antes de la expedición del certificado de inscripción por parte de la Superintendencia Bancaria.

- RESTRICCIÓN A LA PARTICIPACIÓN EN SOCIEDADES CORREDORAS DE REASEGUROS

Estatuto Financiero

(5-0203) Art.- 90.- RESTRICCIÓN A LA PARTICIPACIÓN EN SOCIEDADES CORREDORAS DE REASEGUROS. En las sociedades corredoras de reaseguros no podrán participar como socios:

- a. Las entidades aseguradoras, directa o indirectamente.
- b. Quienes a cualquier título dirijan, administren o sean empleados de entidades aseguradoras.
- c. Quienes sean socios, administradores o empleados de otra sociedad corredora de reaseguros.
- d. Quienes ejerzan cargos oficiales o semioficiales, o pertenezcan a cuerpos públicos colegiados. Se exceptúan de esta disposición, quienes solamente desempeñen funciones docentes.

Parágrafo.- Para efectos del presente artículo se entiende por participación indirecta la inversión que se realice, cualquiera que fuere su modalidad, a través de una sociedad subordinada, en los términos del artículo 260 del Código de Comercio.

(5-0204 a 5-0215) RESERVADOS

- CAPITAL MÍNIMO DE SOCIEDADES CORREDORES DE REASEGUROS

Decreto 1866 de 1992

(5-0206) Art. 1. CAPITAL PAGADO.- El monto mínimo de capital pagado que deberán acreditar las sociedades corredoras de reaseguros para solicitar su inscripción ante la Superintendencia Bancaria, será de veinte millones de pesos (\$20.000.000). Este monto se ajustará anualmente, en forma automática, en el mismo sentido y porcentaje en que varíe el índice de precios al consumidor que suministre el DANE.

- CAPITAL MÍNIMO DE CORREDORES DE REASEGUROS INSCRITOS

Decreto 1866 de 1992

(5-0207) Art. 2. MONTOS ABSOLUTOS DE CAPITAL MÍNIMO PARA LAS ENTIDADES EN FUNCIONAMIENTO.- Las sociedades inscritas como corredoras de reaseguros deberán comprobar ante la Superintendencia Bancaria, con anterioridad al 30 de junio de cada año, un capital pagado y reserva legal no inferiores, en su sumatoria, al monto que resulte mayor entre cantidad indicada en

el artículo precedente y el ocho por ciento (8%) de las comisiones causadas durante el ejercicio anual inmediatamente anterior.

- PAGO DEL CAPITAL

Decreto 1866 de 1992

(5-0208) Art. 3. PAGO DEL CAPITAL.- Los aportes de capital así como los incrementos del mismo, deberán acreditarse en los términos del artículo 269 del Código de Comercio.

- SISTEMA DE GARANTÍAS

Decreto 1866 de 1992

(5-0209) Art. 4. SISTEMA DE GARANTÍAS.- Las sociedades corredoras de reaseguros deberán suscribir y mantener pólizas de seguros que cubran los siguientes eventos:

a. Los perjuicios patrimoniales que cause el corredor de reaseguros con motivo de la responsabilidad civil en que incurra de acuerdo con la ley colombiana, por las pérdidas económicas causadas a terceros como consecuencia de errores u omisiones cometidos por la sociedad o sus dependientes en el ejercicio de la actividad propia de su objeto social.

b. Las pérdidas, daños y gastos que sufra el corredor de reaseguros como consecuencia de actos fraudulentos de sus empleados o dependientes, pérdidas de dinero y valores, causados pro su destrucción o desaparición o hurto mientras se encuentren en los predios del asegurado o fuera de ellos o cuando estén siendo transportados por mensajeros o compañías especializadas en el transporte de valores.

Las sumas aseguradas de las pólizas señaladas precedentemente deberán ser equivalentes, cuando menos, al cinco por ciento (5%) del monto promedio de los valores asegurados en los contratos celebrados con su concurso, para la primera, así como de las primas recaudadas, para la segunda.

- ORGANIZACIÓN TÉCNICA Y CONTABLE

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria

(5-0210) TIT VI, CAP IV, NUM 2, SUBNUM. 2.1. Organización técnica y contable.

El reglamento de organización técnica y contable de las sociedades corredoras de reaseguros deberá contener, cuando menos, las siguientes especificaciones:

a. Domicilio social, dirección del establecimiento de comercio y horarios de atención al público.

a. Estudio sobre la factibilidad de la empresa.

- b. Relación de los ramos de negocios que se pretende explotar.
- c. Lista de las compañías que las hayan facultado para recaudar primas.
- d. Departamentos o secciones que integran su estructura organizativa, las funciones de cada uno de ellos, incluyendo como mínimo, dentro del proyecto de organización, una sección técnica y otra sección contable.

- INSCRIPCIÓN DE CORREDORES DE REASEGURO

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria (5-0211) TIT VI, CAP IV, NUM 2, SUBNUM. 2.2. Inscripción.

La solicitud para inscribir una sociedad corredora de reaseguros, deberá presentarse por los interesados acompañada de la siguiente documentación:

- a. El proyecto de estatutos sociales.
- b. El proyecto de organización técnica y contable.
- c. Lista de socios y declaración que contenga la manifestación expresa de los mismos de no encontrarse incursos en las causales de inhabilidad previstas en el artículo 90 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
- d. Hoja de vida de los administradores y directivos.
- e. Certificación de idoneidad de los administradores.

Verificada por esta Superintendencia la conformidad de los estatutos con la Ley y aprobado el proyecto de organización técnica y contable, deberá remitirse la escritura de constitución de la sociedad debidamente registrada. Con la escritura de constitución se protocolizará el documento que indique el cumplimiento de los requisitos legales.

Surtidos los anteriores trámites y acreditada la constitución regular de la sociedad, el pago de capital y el otorgamiento de las garantías, la Superintendencia Bancaria efectuará la inscripción y expedirá el certificado correspondiente.

2.6 MARCO CONCEPTUAL

Para orientar el objetivo del estudio, se estima necesario definir en forma organizada conceptos relacionados con el objeto de estudio que en el transcurso de su desarrollo se utilizarán.

Todo estudio está conformado por términos que facilitan su comprensión, que para este caso se resumen en los siguientes conceptos.

2.6.1 Plan de negocios. Dado que el plan de negocios es el documento empresarial que refleja el análisis y la evaluación de un proyecto, entonces

creemos necesario tener en cuenta todos sus componentes para desarrollar el plan para la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA.

Seguro: Es un contrato bilateral, oneroso, consensual y de ejecución sucesiva. Todas las características y elementos esenciales de este tipo de contrato se tienen en cuenta en el desarrollo del plan

Siniestro: Es la realización del seguro. A las compañías de seguros sus clientes las miden por su capacidad, delegación y prontitud en el pago de las indemnizaciones. Esta es una de las debilidades de SOLIDARIA en Pasto, lo que se recomienda minimizar o mejorar dentro del plan de acción propuesto

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizará será de tipo analítico – propositivo.

Analítico: Ya que se pretende realizar una observación detallada y analítica de la empresa, para poder identificar de manera clara y concreta la situación actual, las diferentes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la misma.

Propositivo: Ya que a partir del análisis que se realice de la empresa se procederá a diseñar y establecer la propuesta de una PLAN DE NEGOCIOS para evaluar y definir el posicionamiento de la aseguradora en Pasto

El procedimiento mediante el cuál se desarrolla el estudio es deductivo porque se identifican hechos y situaciones particulares y a partir de estos se realiza la propuesta.

3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las fuentes primarias de información para este proyecto son los funcionarios de la empresa aseguradora, las diferentes compañías de seguros que laboran en Pasto, así mismo, las diferentes agencias de seguros y sus clientes, tanto del sector público como privado.

Las fuentes secundarias de información serán los diferentes libros de administración y mercadeo, evaluación de proyectos y planes de negocios, así como el material de apoyo recopilado a lo largo del desarrollo de la especialización en gerencia de mercadeo.

Las técnicas empleadas para la recolección de la información son: observación directa de la empresa tanto en sus factores internos como externos, entrevistas con el gerente y empleados, encuestas a los clientes, compañías de seguros y agencias.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Teniendo en cuenta el tamaño de las diferentes poblaciones de estudio se optara por adelantar un estudio tipo censo excepto para los clientes del sector oficial en donde se seleccionará la muestra por conveniencia.

Cuadro 4. Clientes sector oficial

Centro de Salud La Buena Esperanza E.S.E.
E.S.E. Jorge Zambrano I.P.S.
Hospital Clarita Santos
Centro de Salud Nuestra Señora de Fátima E.S.E.
Centro de Salud San Sebastián E.S.E.
Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. de Pupiales
Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. de Taminango
Hospital San Antonio de Barbacoas
Centro de Salud Municipio de Providencia
Centro de Salud de Policarpo E.S.E
Centro de Salud de Mallama E.S.E.
Centro de Salud de Buesaco E.S.E.
Centro de Salud Yacuanquer E.S.E,
Centro de Salud Ancuya E.S.E.
Centro de Salud La Florida E.S.E.
Centro de Salud Tangua E.S.E.
Centro de Salud El Contadero E.S.E.
Centro de Salud El tambo E.S.E.
Centro de Salud Iles E.S.E.
Municipio de La Florida
Municipio de Nariño
Municipio de El Charco
Municipio de Chachagui
Municipio de Gualmatan
Instituto Departamental de Salud de Nariño
Municipio de Tuquerres
Concejo Municipal de Santacruz de Guachavez
Municipio de Carlosama
Empresa de Energía del Valle de Sibundoy
Junta Administradora de Acueducto y alcantarillado Sibundoy
Escuela Normal Superior del Putumayo
Secretaria de Transito y Transporte Municipal de Pasto
Municipio de Cumbal
Municipio de San Pedro de Cartago
Municipio de Taminango
Municipio de El Rosario
Centro de Diagnostico Automotor San Juan de Pasto
Municipio de Linares
Instituto Municipal de la Reforma Urbana y Vivienda de Pasto
Instituto Educativo San Carlos
Contraloría Municipal de Pasto
Municipio de Imues
Colegio Nacional de Ricaurte
Contraloría General de Nariño
Colegio Almirante Padilla
Municipio de Colon Génova

Fuente. Este estudio

Cuadro 5. Clientes sector particular

Agroganga S.A.
Agrense S.A.
Casa Óptica
Consortio Arista Castillo

Fuente. Este estudio

Cuadro 6. Agencias de seguros

Agencia de Seguros Huertas Guerrero y Cía. Ltda.
Agencia de Seguros Gilma Salas
Asesorías en Seguros - Oscar Santamaría
Caicedo Eraso y Cía. Ltda. Luís Fernando
Conrado Santacruz Hammerle y Cía. Ltda. Agencia de Seguros
Daste Gómez Jurado Camilo
Díaz Paz Héctor Ricardo
Eraso Eraso y Cía. Alfredo
Integra Seguros de Nariño
Promotora de Seguros

Fuente. Este estudio

Cuadro 7. Compañías de seguros

A.R.T. Nova – Q.B.E. Central de Seguros
Colpatria S.A.
Colseguros
Compañía de Seguros Bolívar S.A.
La Equidad Seguros
La Previsora S.A.
Liberty Seguros
MAPFRE
Royal & Sunalliance
Seguros Cóndor S.A.
Seguros Confianza S.A.
Seguros del Estado S.A.
Suramericana

Fuente. Este estudio

Cuadro 8. Funcionarios

CARLOS CITELLI PADILLA	Gerente
YAZMIN CAICEDO	Asistente Técnico
LORENA HIDALGO	Asistente Administrativo
ANDREA RIVAS	Secretaria
CARLOS IVAN CAJIGAS	Auxiliar

Fuente. Este estudio

En cuanto a las otras poblaciones de estudio, debido a su tamaño no se calcula una muestra, sino que por el contrario se hará un estudio tipo censo, es decir se trabajara con la totalidad de la población.

3.3.1 Tabulación, Análisis e Interpretación de resultados

3.3.1.1 Encuesta a clientes:

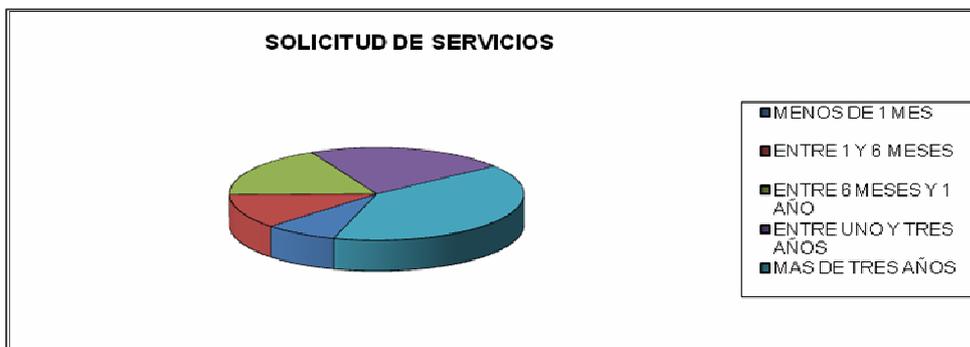
Pregunta 1. ¿Hace cuanto tiempo solicito los SEGUROS para su Empresa y/o Entidad y/o Municipio, por intermedio de la Agencia de Seguros SOLIDARIA?

Cuadro 9.

CONCEPTO	ENCUESTADOS	%
MENOS DE 1 MES	4	8,00
ENTRE 1 Y 6 MESES	6	12,00
ENTRE 6 MESES Y 1 AÑO	9	18,00
ENTRE UNO Y TRES AÑOS	11	22,00
MAS DE TRES AÑOS	20	40,00
	50	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 1.



Fuente. Este estudio

Pregunta 2. Cuales son las razones que tiene su Empresa y/o Entidad y/o Municipio, para contratar un adecuado programa de SEGUROS?

Cuadro 10.

CONCEPTO	ENCUESTADOS	%
POR EXIGENCIA DEL GOBIERNO	39	78,00
POR NECESIDAD DE COBERTURA	11	22,00
	50	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 2.



Fuente. Este estudio

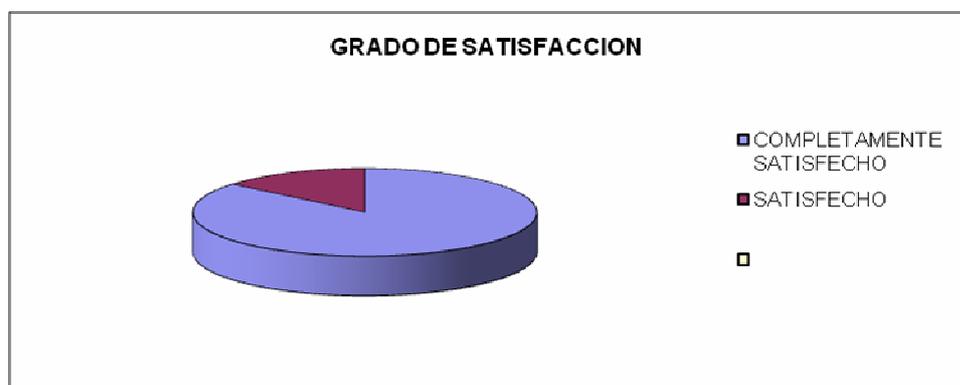
Pregunta 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general por los servicios recibidos de parte de la Agencia de Seguros SOLIDARIA?

Cuadro 11.

CONCEPTO	ENCUESTADOS	%
COMPLETAMENTE SATISFECHO	43	86,00
SATISFECHO	7	14,00
	50	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 3.



Fuente. Este estudio

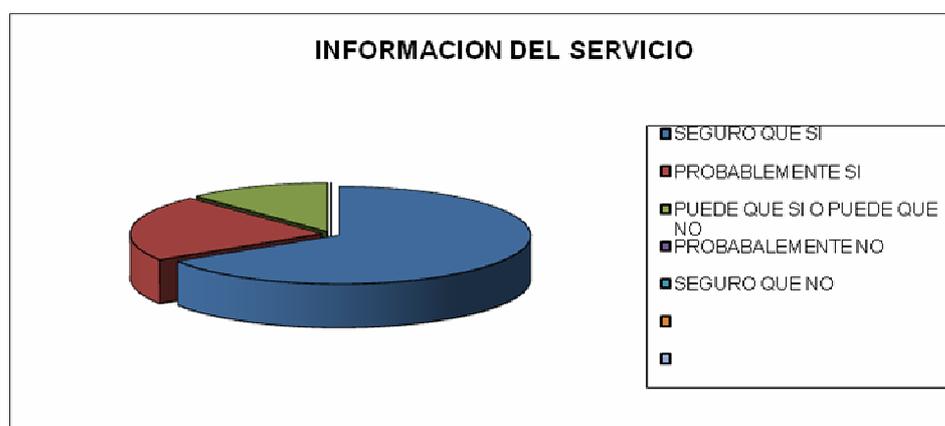
Pregunta 4. Utilizará usted los servicios de la Agencia de Seguros en sus próximas renovaciones?

Cuadro 12.

CONCEPTO	ENCUESTADOS	%
SEGURO QUE SI	33	66,00
PROBABLEMENTE SI	11	22,00
PUEDE QUE SI O PUEDE QUE NO	6	12,00
PROBABLEMENTE NO	0	0,00
SEGURO QUE NO	0	0,00
	50	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 4.



Fuente. Este estudio

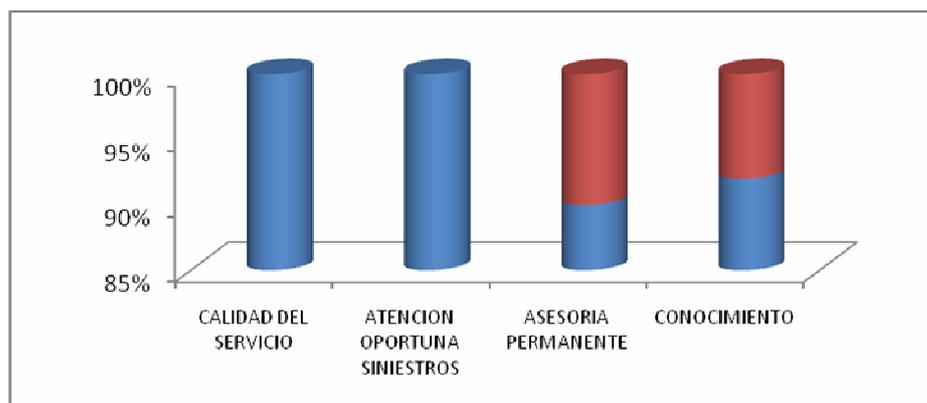
Pregunta 5. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de solicitar los servicios de un INTERMEDIARIO DE SEGUROS?

Cuadro 13.

CONCEPTO	MUY IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE
CALIDAD DEL SERVICIO	50	
ATENCIÓN OPORTUNA		
SINIESTROS	50	
ASESORIA PERMANENTE	45	5
CONOCIMIENTO	46	4
	191	9

Fuente. Este estudio

Gráfica 5.



Fuente. Este estudio

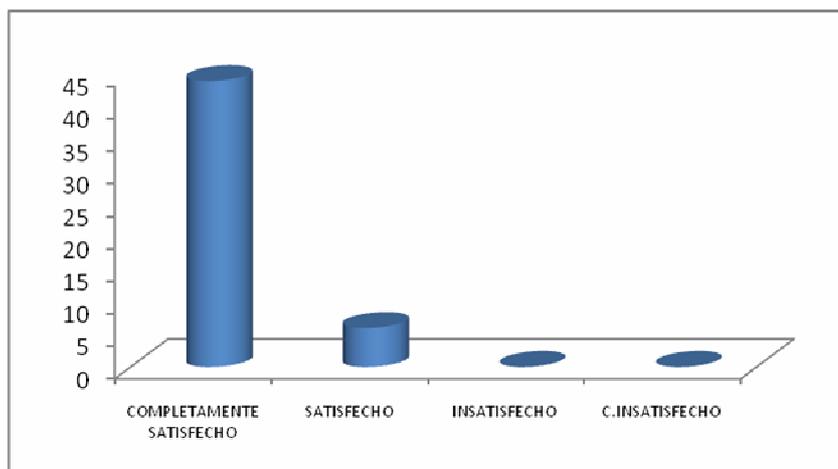
Pregunta 6.Cuál es su grado de satisfacción en los mismos aspectos anteriores de acuerdo con el servicio recibido de parte de la agencia SOLIDARIA?

Cuadro 14.

CONCEPTO	No.
COMPLETAMENTE SATISFECHO	44
SATISFECHO	6
INSATISFECHO	0
C.INSATISFECHO	0

Fuente. Este estudio

Gráfica 6.



Fuente. Este estudio

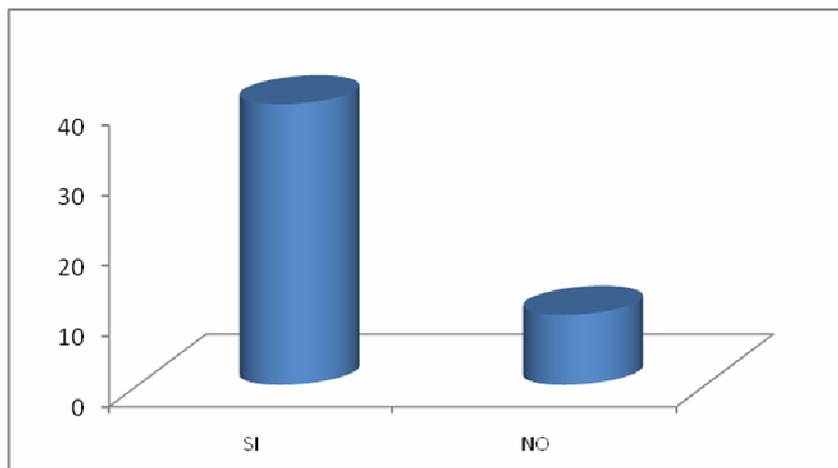
Pregunta 7. Conoce las oficinas de la Agencia de Seguros SOLIDARIA, en Pasto?

Cuadro 15.

CONCEPTO	No.
SI	40
NO	10

Fuente. Este estudio

Gráfica 7.



Fuente. Este estudio

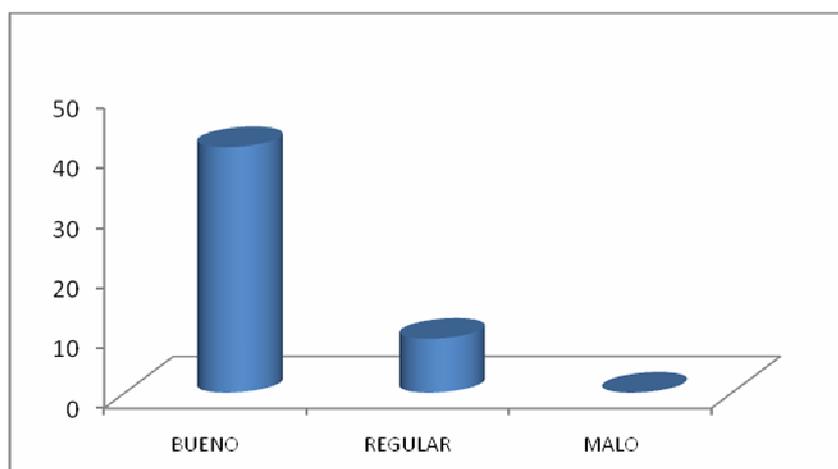
Pregunta 8. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿Que concepto general le merece?

Cuadro 16.

CONCEPTO	No.
BUENO	41
REGULAR	9
MALO	0

Fuente. Este estudio

Gráfica 8.



Fuente. Este estudio

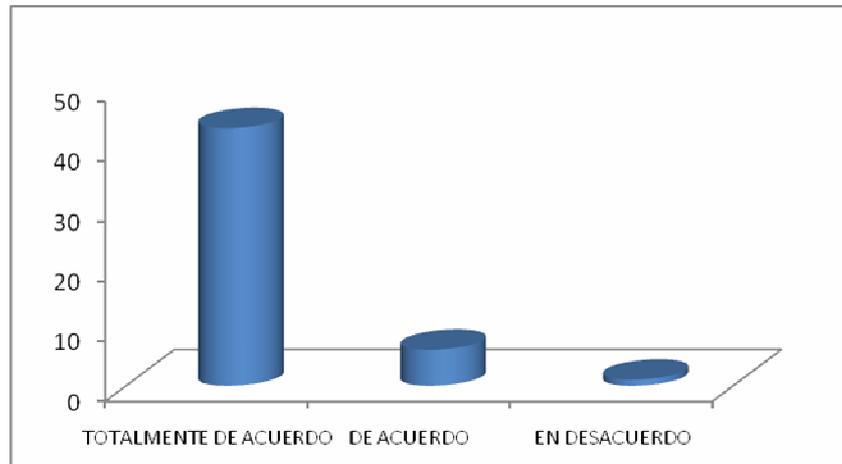
Pregunta 9. Las oficinas de la Agencia de Seguros, el personal Empleado y los servicios prestados, Cubrieron sus necesidades.

Cuadro 17.

CONCEPTO	No.
TOTALMENTE DE ACUERDO	43
DE ACUERDO	6
EN DESACUERDO	1

Fuente. Este estudio

Gráfica 9.



Fuente. Este estudio

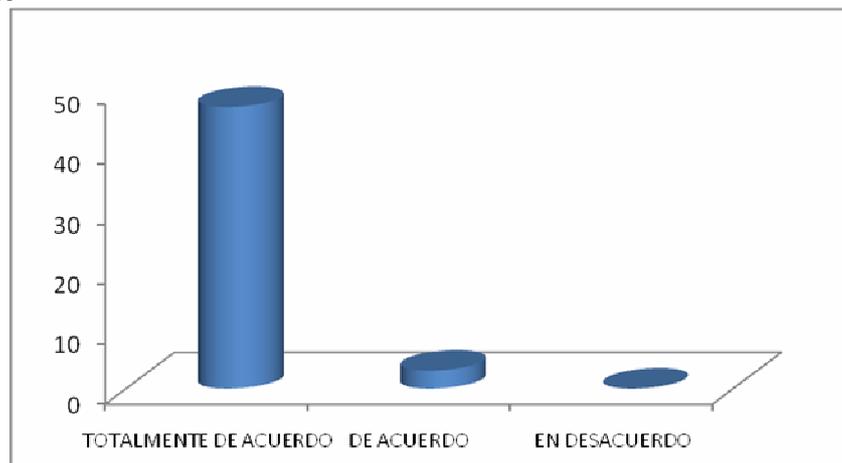
Pregunta 10. Se ofrecieron servicios competitivos.

Cuadro 18.

CONCEPTO	No.
TOTALMENTE DE ACUERDO	47
DE ACUERDO	3
EN DESACUERDO	0

Fuente. Este estudio

Gráfica 10.



Fuente. Este estudio

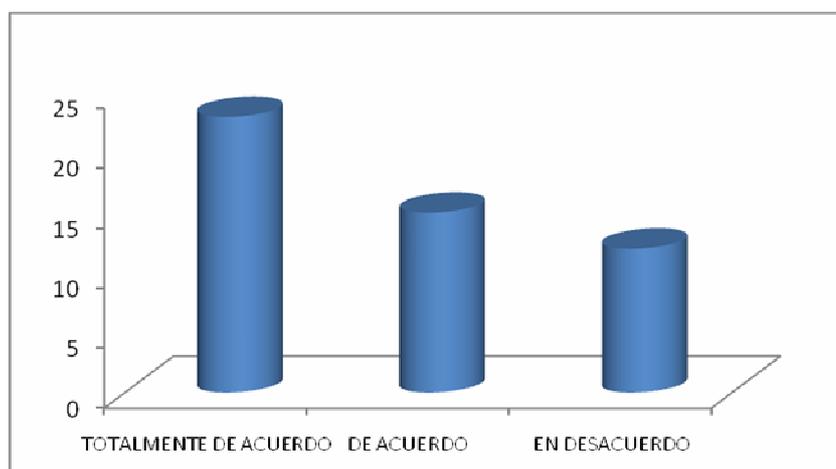
Pregunta 11. Cree usted que existe por parte de los FUNCIONARIOS DE LA AGENCIA conocimiento AMPLIO sobre servicio al cliente y CONOCIMIENTO DEL SERVICIO (SEGUROS)?

Cuadro 19.

CONCEPTO	No.
TOTALMENTE DE ACUERDO	23
DE ACUERDO	15
EN DESACUERDO	12

Fuente. Este estudio

Gráfica 11.



Fuente. Este estudio

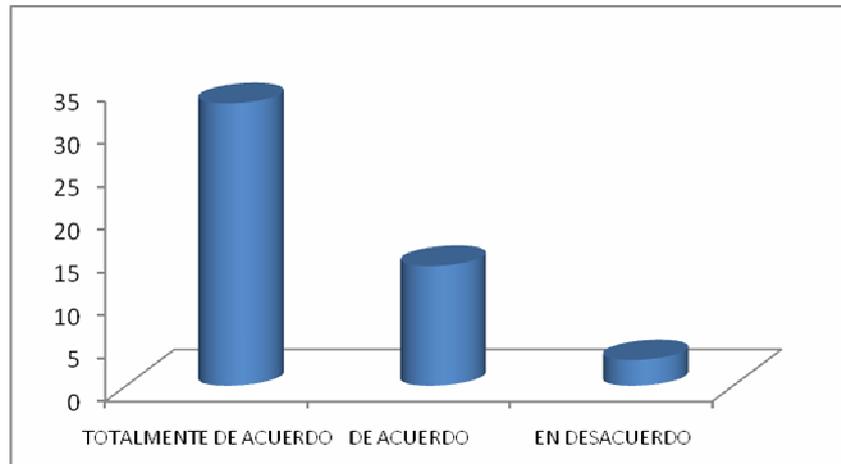
Pregunta 12. El servicio satisface las expectativas y las necesidades del cliente.

Cuadro 20.

CONCEPTO	No.
TOTALMENTE DE ACUERDO	33
DE ACUERDO	14
EN DESACUERDO	3

Fuente. Este estudio

Gráfica 12.



Fuente. Este estudio

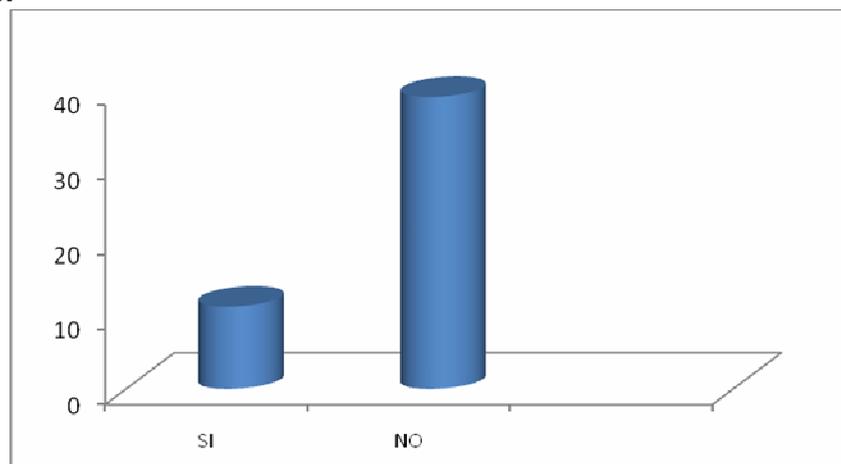
Pregunta 13. ¿Tuvo problemas de tipo Logístico-Organizacional en las Oficinas de la Agencia?

Cuadro 21.

CONCEPTO	No.
SI	11
NO	39

Fuente. Este estudio

Gráfica 13.



Fuente. Este estudio

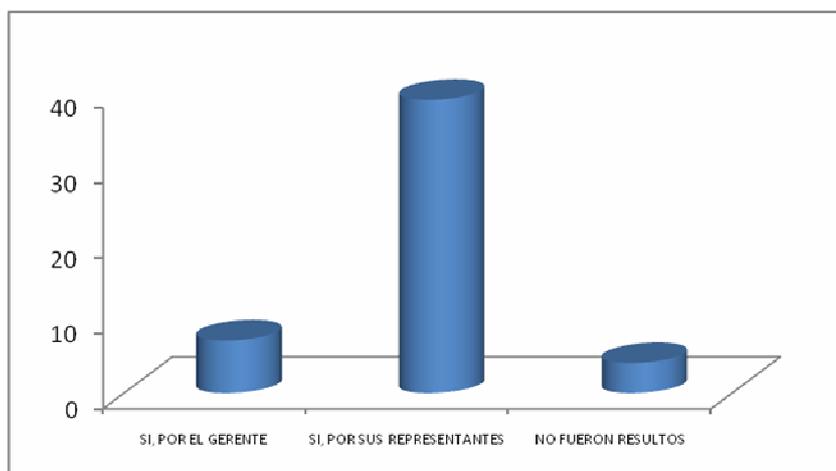
Pregunta 14. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

Cuadro 22.

CONCEPTO	No.
SI, POR EL GERENTE	7
SI, POR SUS REPRESENTANTES	39
NO FUERON RESULTOS	4

Fuente. Este estudio

Gráfica 14.



Fuente. Este estudio

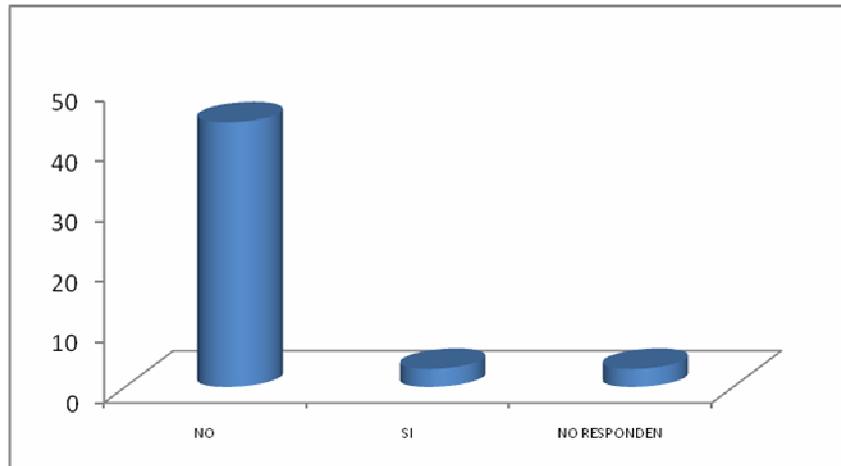
Pregunta 15. Conoce la MISION, VISION, PRINCIPIOS Y VALORES de la Agencia de Seguros SOLIDARIA?

Cuadro 23.

CONCEPTO	No.
NO	44
SI	3
NO RESPONDEN	3

Fuente. Este estudio

Gráfica 15.



Fuente. Este estudio

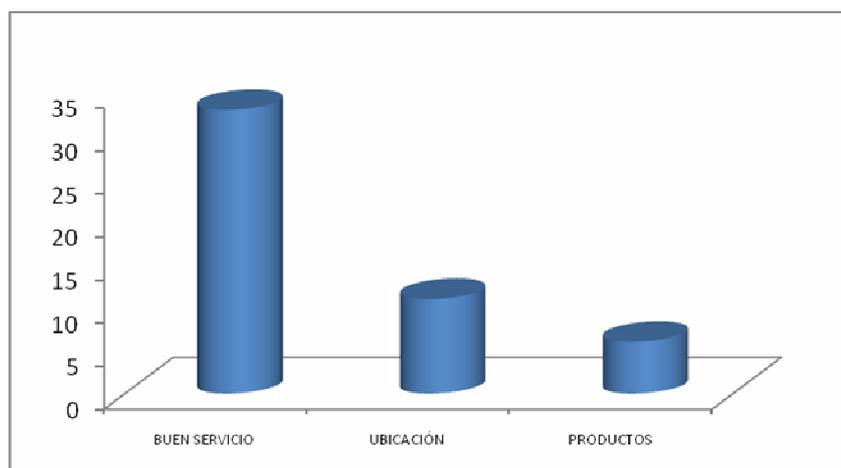
Pregunta 15. En General por favor indique DEBILIDADES Y FORTALEZAS de la Agencia de Seguros en cuanto a la prestación del servicio

Cuadro 24.

FORTALEZAS	No.
BUEN SERVICIO	33
UBICACIÓN	11
PRODUCTOS	6

Fuente. Este estudio

Gráfica 16.



Fuente. Este estudio

La mayor fortaleza de la agencia solidaria es su cobertura ya que se ha especializado en seguros para los municipios y entidades públicas en el departamento de Nariño.

3.3.2 Entrevista a gerente de la agencia:

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	LA EMPRESA TIENEN DEFINIDA SU MISION		X
2	TIENE DEFINIDA LA VISION EMPRESARIAL		X
3	POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS	X	
4	POSEE LA EMPRESA POLITICAS DEFINIDAS		X
5	HA DEFINIDO LA EMPRESA SUS PRINCIPIOS Y VALORES		X
6	POSEE UD. UN MANUAL DE FUNCIONES		X
7	EXISTE UN ORGANIGRAMA	X	
8	CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		X
9	CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	X	
10	PARTICIPA EN LA TOMA DE DESICIONES	X	
11	LA EMPRESA LO CAPACITA PERMANENTEMENTE	X	
12	LA EMPRESA PLANEA ESTRATEGICAMENTE		X

Las respuestas emitidas por el Gerente de la Aseguradora SOLIDARIA DE COLOMBIA en Pasto dentro del diagnostico que se desarrolla dentro del trabajo validan la pertinencia del mismo. No se planea estratégicamente, se carece de MISION Y VISION propia de la Agencia en Pasto y por lo tanto estos factores nos conducen a definir aspectos importantes dentro del plan de negocio

3.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

3.4.1 Recursos:

- Humanos: El desarrollo del estudio en la Aseguradora Solidaria de Colombia esta a cargo de los estudiantes EDGAR MAURICIO CERON VIVEROS, JAIME IVAN DELGADO PARRA, MAGDALY MAYORGA Y CARLOS ERNESTO ALMEIDA con la asesoría del Dr. MARIO FERNANDO ARCOS, Docente de la Universidad de Nariño.
- Tecnológicos: Los recursos tecnológicos utilizados en el desarrollo del proyecto son: equipo de computación, línea telefónica, fax y conexión a Internet.
- Institucionales: El apoyo de la Universidad de Nariño, La Aseguradora Solidaria de Colombia en Pasto y la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA – Capitulo Pasto.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 OPERACIÓN

4.1.1 Ficha Técnica de los principales Productos:

4.1.1.1 Condiciones para lucro cesante mas incremento en costos de operación (ICOW). Con sujeción a las condiciones generales de la “PÓLIZA DE SEGURO DE DAÑOS MATERIALES COMBINADOS queda convenido que la compañía indemnizará al asegurado la perdida de utilidad incluido el posible racionamiento debido a la interrupción total o parcial de la operación de los bienes asegurados, como consecuencia de un daño físico amparado en los bienes asegurados por la póliza y sus anexos, pero solamente durante el periodo de indemnización convenido, o el periodo de interrupción, el que sea menor. para los efectos del amparo de lucro cesante, la aseguradora se obliga a indemnizar así:

- Incremento en costo de operación (Icow)

Amparo: Todos los costos en que tiene que incurrir el asegurado para cumplir, durante el tiempo de duración del siniestro, con los compromisos adquiridos dentro del giro normal del negocio.

4.1.1.2 Ramo de sustracción:

Amparos:

- ✓ Equipo de oficina y mercancías sustracción con Violencia (robo y atraco)
- ✓ Equipos de topografía y mantenimiento de redes Todo riesgo

- CLAUSULAS:

- Revocación de la póliza con aviso previo treinta (30) días
- Restablecimiento o reposición de la suma asegurada por pago de siniestro
- Amparo automático para nuevos bienes hasta US\$100.000 con aviso sesenta (60) días.
- Bienes bajo cuidado tenecia y control.
- Reposición o reemplazo.
- Hurto simple.
- Definición de bienes.

- RAMO SUSTRACCION

Amparos:

- ✓ Sustracción con Violencia (ROBO Y ATRACO)

Cláusulas:

- ✓ Revocación de la póliza con aviso previo treinta (30) días
- ✓ Restablecimiento o reposición de la suma asegurada por pago de siniestro
- ✓ Amparo automatico para nuevos bienes hasta US\$100.000 con aviso sesenta (60) días.
- ✓ Hurto simple.
- ✓ Todo riesgo sustracción con violencia.

- RAMO RESPONSABILIDAD CIVIL

Amparos y Cláusulas:

- ✓ Predios Labores y Operaciones -Incendio, explosión, actividades sociales, deportivas y culturales, restaurantes, casino , cafeterías, uso de escaleras eléctricas, ascensores, montacargas, grúas malacates, operación de cargue y descargue.
- ✓ Amparo automático para nuevos predios con aviso 30 días.
- ✓ Aviso de siniestro 10 días.
- ✓ Revocación de la póliza 60 días.
- ✓ RC patronal en exceso de las prestaciones sociales, \$10.000.000 por persona /\$60.000.000 vigencia. (Cualquiera que sea la naturaleza del vínculo laboral con el trabajador).
- ✓ Gastos médicos \$5.000.000 por persona/\$50.000.000 vigencia.
- ✓ Contratistas y Subcontratistas independientes
- ✓ Errores de puntería \$5.000.000 en exceso de la póliza contratada por la empresa de vigilancia.
- ✓ Bienes bajo cuidado tenencia y control \$10.000.000 evento y \$50.000.000 vigencia
- ✓ RC Cruzada \$20.000.000
- ✓ Vehículos propios y no propios en exceso de la póliza de automóviles \$10.000.000 por evento y \$40.000.000 por vigencia.
- ✓ Uso de maquinaria y equipos de trabajo de cargue y descargue.
- ✓ Vallas y avisos.
- ✓ Campos deportivos.

4.1.2 Descripción del proceso. Para lograr producir o suscribir seguros de óptima calidad por su cobertura, alcances y costos se realizarán las siguientes actividades.

- Visita personales o por medio de Intermediarios
- Inspección de riesgos
- Presentación de la propuesta
- Sustentación de la propuesta
- Presentación solicitud a la oficina en Pasto
- Análisis técnico de la solicitud
- Expedición de pólizas y anexos
- Entrega de pólizas y demás documentos al cliente
- Firma convenio de pago
- Recaudo

Figura 4. Flujograma de Procesos de Servuccion

FASE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					RESPONSABLES
1	Visita personales o por medio de Intermediarios						Asesores
2	Inspección de riesgos						Técnico
3	Presentación de la propuesta						Gerente-Asesores
4	Sustentación de la propuesta						Gerente-Asesores
5	Presentación solicitud a la oficina en Pasto						Asesor
6	Análisis técnico de la solicitud						Técnico y Comercial
7	Expedición de pólizas y anexos						Técnico y Secretaria
8	Entrega de pólizas y demás documentos al cliente						Asesor
9	Firma convenio de pago						Gerente-Asesor
10	Recaudo						Técnico- Gerente

OPERACIÓN	ALMACENAM.	TRANSPORTE	CONTROL	DEMORAS

Fuente. Este estudio

4.1.3 Localización de la Agencia. La Agencia en Pasto se ubica estratégicamente en San Juan de Pasto, Edificio Calle Real, Piso 2. La distribución de la planta de servuccion esta orientada de acuerdo al proceso, siguiendo una producción continua y atención permanente de clientes y asesore

Figura 5. Distribución de la Planta de Producción.

E N T R A D A S	GERENCIA		SALA DE CAPACITACION ASESORES	BAÑOS CAFETERIA
				ARCHIVO
	SALA ESPERA			
	RECEPCION	TECNICO	ADTVO-COMERCIAL	SINIESTROS

FUENTE: Este estudio

4.1.4 Descripción de Muebles, Enseres y Equipos:

- Escritorios
- Mesas Auxiliares
- Salas de Espera
- Escritorio Gerencia
- Divisiones modulares
- 40 Sillas Universitarias
- Cinco PC e Impresoras
- Dos PC Portátil
- UPS
- Sistema de Telefonía
- Caja Fuerte
- Registradora

Cuadro 25. Presupuesto Muebles, Enseres y Equipos

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
5	Escritorios	2.500.000
5	Mesas Auxiliares	1.500.000
2	Salas de Espera	3.000.000
1	Escritorio Gerencia	1.200.000
5	Divisiones modulares	6.000.000
40	Sillas Universitarias	1.600.000
5	Computadores e Impresoras	10.000.000
2	Computadores Portatil	6.000.000
1	UPS	5.600.000
1	Sistema de Telefonía	2.600.000
1	Caja Fuerte	450.000
1	Registradora	500.000
	TOTAL	40.950.0

Fuente. Este estudio

Cuadro 26. PLAN DE PRODUCCIÓN – PRIMAS POR RAMOS

RAMO	2009	2010	2011	2012	2013
MANEJO	90.000.000	90.000.000	90.000.000	130.000.000	130.000.000
CUMPLIMIENTO	180.000.000	180.000.000	198.000.000	250.000.000	270.000.000
JUDICIALES	60.000.000	60.000.000	66.000.000	75.000.000	90.000.000
RESPONSABILIDAD CIVIL	200.000.000	200.000.000	220.000.000	250.000.000	200.000.000
INCENDIO	400.000.000	450.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
SUSTRACCION	300.000.000	300.000.000	310.000.000	300.000.000	300.000.000
EQUIPOS ELECTRONICOS	100.000.000	100.000.000	120.000.000	100.000.000	150.000.000
ROTURA DE MAQUINARIA	120.000.000	120.000.000	100.000.000	120.000.000	150.000.000
MONTAJE MAQUINARIA	80.000.000	80.000.000	149.000.000	149.000.000	149.000.000
LUCRO CESANTE	20.000.000	20.000.000	30.000.000	30.000.000	35.000.000
AUTOMOVILES	300.000.000	350.000.000	380.000.000	450.000.000	530.000.000
VIDA GRUPO	150.000.000	200.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000
ACCIDENTES	90.000.000	90.000.000	120.000.000	160.000.000	200.000.000
SOAT	316.000.000	452.000.000	495.000.000	550.000.000	646.000.000
TOTAL	2.406.000.000	2.692.000.000	2.978.000.000	3.264.000.000	3.550.000.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 27. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE SEGUROS

RAMO	2009	2010	2011	2012	2013
RESERVA TECNICA 20%	481.200.000	538.400.000	595.600.000	652.800.000	710.000.000
REASEGURO 60%	1.443.600.000	1.615.200.000	1.786.800.000	1.958.400.000	2.130.000.000
TOTAL	1.924.800.000	2.153.600.000	2.382.400.000	2.611.200.000	2.840.00.0

Fuente. Este estudio

5. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN

5.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

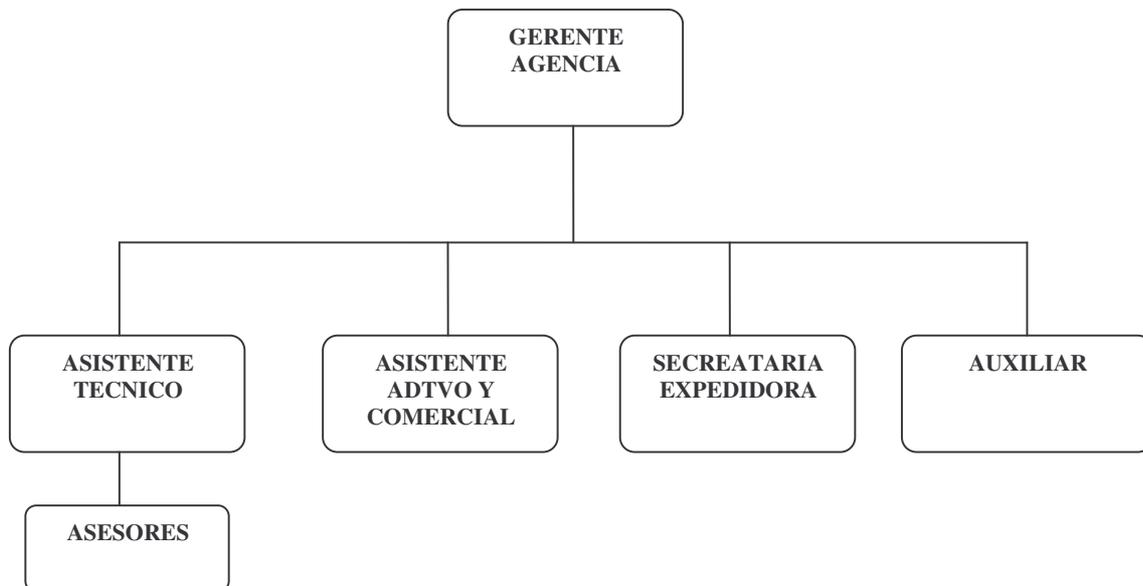
Cuadro 28. Análisis DOFA

D O F A	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen nombre de la Empresa 2. Margen de Solvencia 3. Buenos Resultados Financieros 4. Capacidad Financiera y Técnica 5. Funcionarios con estudios superiores 6. Talento Humano idóneo 7. Buena calidad de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralización de la Administración 2. Centralización expedición pólizas seguros generales 3. No existe delegación para el pago de siniestros 4. Falta capacitación 5. Falta recurso humano 6. Precios o primas altas
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compañía Especializada en el mercado de las fianzas 2. Poca competencia en fianzas y SOAT 3. Obligatoriedad en seguros 4. Pocas compañías en el medio con el mismo portafolio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de puntos de venta en Ipiales y Tumaco (F1, F7, O1) 2. Especializarse en ramos con poca competencia (F1,O2) 3. Desarrollar Nuevos productos diferenciadores (F7,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descentralización expedición (D2,O4) 2. Descentralizar el pago de siniestros (D3,O4) 3. Programas de capacitación en seguros (D4,O1,O4) 4. Vinculación del recurso humano necesario (D5,O3,O1) 5. Estructurar una política adecuada de precios (D6,O1,O4)
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ol style="list-style-type: none"> 3 Incremento del riesgo de Terrorismo y hurto 4 Incremento riesgo terremoto y erupción volcánica 5 Mala calificación de riesgos en Nariño por parte de la compañía 6 Alta competencia en ramos no especializados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos paquetes de SEGUROS POR ZONAS (F7, A1,A2,A3) 2. Capacitar al personal para especializarlos en ramos con alta competencia (F5,F6,A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar operaciones EN RAMOS poco rentables (D2,D3, A1, A2,A3)

Fuente. Este estudio

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 6. Organigrama ASEGURADORA SOLIDARIA - PASTO



FUENTE: Este estudio

5.3 MANUAL DE FUNCIONES

5.3.1 Gerente agencia. El cual esta a cargo de la Administración, el control y operación de la empresa cargo ocupado por el Ingeniero CARLOS ALBERTO CITELLI PADILLA

Las funciones Específicas de este cargo son:

- Coordinar los equipos de trabajo
- Orientar la dirección de la Empresa en sus diferentes áreas.
- Definir y Planear las metas y Objetivos a largo, mediano y corto plazo.

5.3.2 Asistente Técnico. Esta área estará dirigida por la Administradora de Empresas: Jazmín Caicedo, quien estará a cargo de las funciones relacionadas con el proceso de:

- Análisis de riesgos,

- Preparación de propuestas,
- Inspección de riesgos,
- Suscripción de seguros,
- Expedición

5.3.3 Asistente Administrativo – Comercial. La persona responsable de esta área será La Contadora Publica Lorena Hidalgo, entre sus funciones se encuentran:

- Colaborar con la gerencia en el manejo administrativo de la Agencia
- Apoyo a la gerencia en el área Comercial
- Capacitar Asesores nuevos
- Elaborar estrategias de promoción, publicidad y ventas para difundir de manera rápida el producto, planear el sistema de distribución
- Visita a clientes
- Atención a clientes en la Oficina

5.3.4 Secretaria. Esta área esta a cargo de la Administradora de Empresas; Andrea Rivas la cual tendrá las siguientes funciones:

- Control de gastos
- Control de Recaudos
- Caja
- Expedición Seguros

5.3.5 Auxiliar. Este cargo lo desempeña el tecnólogo en Contaduría y Finanzas Carlos Iván Cajigas, estará bajo la dirección del Gerente quien se encarga de las siguientes funciones:

- Colaborar con la mensajería
- Atención de reclamos o siniestros
- Archivo General

5.3.6 Asesores de Seguros. En la actualidad existen quince (15) asesores de seguros adscritos a la Sucursal. Dependen directamente de la Gerencia de la Agencia y su labor es eminentemente Comercial. No poseen vinculación directa con la Compañía y su relación se establece mediante un contrato de intermediación mercantil. Generan comisiones cuyo porcentaje sobre las primas netas dependen del ramo así:

Cuadro 29. Porcentaje de comisiones

RAMO	% COMISION	PCC. 2009	COMISION
MANEJO	15%	90.000.000	13.500.000
CUMPLIMIENTO	20%	180.000.000	36.000.000
JUDICIALES	20%	60.000.000	12.000.000
RESPONSABILIDAD CIVIL	10%	200.000.000	20.000.000
INCENDIO	10%	400.000.000	40.000.000
SUSTRACCION	10%	300.000.000	30.000.000
EQUIPOS ELECTRONICOS	5%	100.000.000	5.000.000
ROTURA DE MAQUINARIA	5%	120.000.000	6.000.000
MONTAJE MAQUINARIA	5%	80.000.000	4.000.000
LUCRO CESANTE	10%	20.000.000	2.000.000
AUTOMOVILES	13%	300.000.000	39.000.000
VIDA GRUPO	20%	150.000.000	30.000.000
ACCIDENTES	20%	90.000.000	18.000.000
SOAT		316.000.000	
TOTAL		2.406.000.000	255.500.000

RAMO	% COMISION	PCC. 2010	COMISION
MANEJO	15%	90.000.000	13.500.000
CUMPLIMIENTO	20%	180.000.000	36.000.000
JUDICIALES	20%	60.000.000	12.000.000
RESPONSABILIDAD CIVIL	10%	200.000.000	20.000.000
INCENDIO	10%	450.000.000	45.000.000
SUSTRACCION	10%	300.000.000	30.000.000
EQUIPOS ELECTRONICOS	5%	100.000.000	5.000.000
ROTURA DE MAQUINARIA	5%	120.000.000	6.000.000

MONTAJE MAQUINARIA	5%	80.000.000	4.000.000
LUCRO CESANTE	10%	20.000.000	2.000.000
AUTOMOVILES	13%	350.000.000	45.500.000
VIDA GRUPO	20%	200.000.000	40.000.000
ACCIDENTES	20%	90.000.000	18.000.000
SOAT		452.000.000	
TOTAL		2.692.000.000	277.000.000

RAMO	% COMISION	PCC. 2011	COMISION
MANEJO	15%	90.000.000	13.500.000
CUMPLIMIENTO	20%	198.000.000	39.600.000
JUDICIALES	20%	66.000.000	13.200.000
RESPONSABILIDAD CIVIL	10%	220.000.000	22.000.000
INCENDIO	10%	400.000.000	40.000.000
SUSTRACCION	10%	310.000.000	31.000.000
EQUIPOS ELECTRONICOS	5%	120.000.000	6.000.000
ROTURA DE MAQUINARIA	5%	100.000.000	5.000.000
MONTAJE MAQUINARIA	5%	149.000.000	7.450.000
LUCRO CESANTE	10%	30.000.000	3.000.000
AUTOMOVILES	13%	380.000.000	49.400.000
VIDA GRUPO	20%	300.000.000	60.000.000
ACCIDENTES	20%	120.000.000	24.000.000
SOAT		495.000.000	
TOTAL		2.978.000.000	314.150.000

RAMO	% COMISION	PCC. 2012	COMISION
MANEJO	15%	130.000.000	19.500.000
CUMPLIMIENTO	20%	250.000.000	50.000.000
JUDICIALES	20%	75.000.000	15.000.000
RESPONSABILIDAD CIVIL	10%	250.000.000	25.000.000
INCENDIO	10%	400.000.000	40.000.000
SUSTRACCION	10%	300.000.000	30.000.000
EQUIPOS ELECTRONICOS	5%	100.000.000	5.000.000
ROTURA DE MAQUINARIA	5%	120.000.000	6.000.000
MONTAJE MAQUINARIA	5%	149.000.000	7.450.000
LUCRO CESANTE	10%	30.000.000	3.000.000
AUTOMOVILES	13%	450.000.000	58.500.000
VIDA GRUPO	20%	300.000.000	60.000.000
ACCIDENTES	20%	160.000.000	32.000.000
SOAT		550.000.000	
TOTAL		3.264.000.000	351.450.000

RAMO	% COMISION	PCC. 2013	COMISION
MANEJO	15%	130.000.000	19.500.000
CUMPLIMIENTO	20%	270.000.000	54.000.000
JUDICIALES	20%	90.000.000	18.000.000
RESPONSABILIDAD CIVIL	10%	200.000.000	20.000.000
INCENDIO	10%	400.000.000	40.000.000
SUSTRACCION	10%	300.000.000	30.000.000
EQUIPOS ELECTRONICOS	5%	150.000.000	7.500.000
ROTURA DE MAQUINARIA	5%	150.000.000	7.500.000

MONTAJE MAQUINARIA	5%	149.000.000	7.450.000
LUCRO CESANTE	10%	35.000.000	3.500.000
AUTOMOVILES	13%	530.000.000	68.900.000
VIDA GRUPO	20%	300.000.000	60.000.000
ACCIDENTES	20%	200.000.000	40.000.000
SOAT		646.000.000	
TOTAL		3.550.000.000	376.350.000

Fuente. Este estudio

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 ASPECTOS GENERALES

Mercado es el área en la que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

El estudio de mercado tiene como finalidades: el establecer el comportamiento del sector objeto de investigación, además del comportamiento de las leyes fundamentales de la economía como son la oferta y la demanda así mismo de las variable precio y canales de distribución.

El éxito o el fracaso de la incursión de un producto, bien o servicio en el mercado debe estar respaldado por un estudio minucioso y serio en el cual se identifiquen todas las variables o características intrínsecas y extrínsecas de dicho mercado, llámense consumidores mayoristas, consumidores finales, precio, calidad, competencia, canales de distribución, nivel de actividad, etc.

Estos aspectos permiten prever por una parte, el tamaño del mercado, la oferta y la demanda actual del producto, el probable porcentaje de participación de la empresa en el mercado en general y, por ende, el porcentaje que ya pertenece a la competencia.

Mediante el estudio o análisis de los antecedentes y situaciones tanto actuales como futuras, se podrá prever la forma como ha de evolucionar el mercado durante la vida útil del proyecto en sus diferentes aspectos.

Dentro del Plan se manejan cuatro componentes en el estudio de mercado:

- Análisis de la Demanda
- Análisis de la Oferta
- Análisis de Precios
- Canales de Comercialización

6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

6.2.1 Definición de Objetivos:

6.2.1.1 Objetivo General. Realizar una investigación de mercado mediante la cual se pueda determinar el nivel de posicionamiento de la Aseguradora en Pasto, así mismo que permita definir claramente la oferta y demanda de seguros de vida,

generales y patrimoniales en la ciudad y que permita analizar las variables precio y canales de distribución

6.2.1.2 Objetivos específicos:

- Definir la información requerida
- Diseñar y aplicar instrumentos de recopilación de la información
- Analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo
- Definir los aspectos relacionados con el nivel de posicionamiento de la asegurado fundamentados en los hallazgos encontrados en la investigación y sus implicaciones
- Evaluar la recordación y la recompra por parte de los clientes
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes
- Plantear alternativas de solución para resolver el problema descrito y planteado
- Formular estrategias de mercado que permitan mejorar el posicionamiento y la participación en el mercado
- Diseñar el plan de acción correspondiente con el propósito de alcanzar con los objetivos planteados

6.2.2 El Sector Cooperativo Financiero. Consolidando la información de las entidades cooperativas que ejercen la actividad financiera, vigiladas tanto por la Superintendencia Financiera como por la Superintendencia de la Economía Solidaria, se obtienen los siguientes resultados:

El total de entidades de la muestra es de 221, seis vigiladas por la Superintendencia Financiera de las cuales 5 son cooperativas financieras y 1 organismo cooperativo de grado superior de carácter financiero; y 215 vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria conformadas por 131 cooperativas especializadas de ahorro y crédito y 84 cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito.

Al finalizar el año 2005 los activos de las cooperativas que ejercen la actividad financiera alcanzaron los \$5.6 billones, \$867 mil millones más que lo registrado al cierre del año anterior, es decir un crecimiento anual del 18.39%.

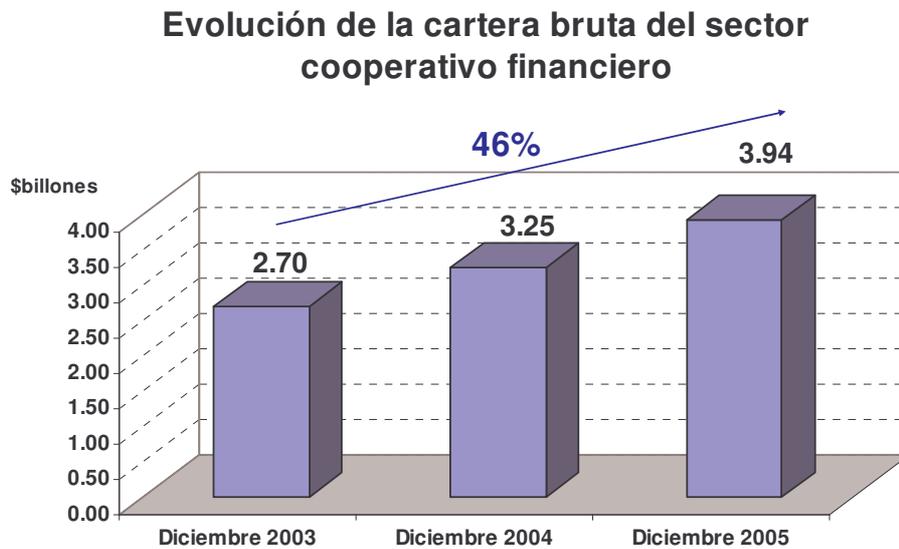
El sector financiero nacional cuenta para el mismo periodo con un volumen de activos de \$134 billones, con lo cual, la participación de los activos del sector cooperativo financiero alcanzó el 4.16%.

La cartera de créditos, principal activo de la actividad financiera cooperativa, ha mantenido el ritmo de crecimiento favorable que la ha caracterizado en los últimos años, consiguiendo cerrar el 2005 con un saldo bruto de \$3.9 billones, lo que representó un crecimiento anual del 21.03%, es decir, \$684 mil millones más que lo registrado para el cierre del año 2004.

Este ritmo de crecimiento de las cooperativas es superior al crecimiento de la cartera bruta del sector financiero, el cual pasó de contar con una cartera de \$58 billones en 2004 a \$68 billones en 2005, crecimiento que en términos relativos corresponde a un 15.54%.

La cartera del sector cooperativo financiero representa el 5.8% del total de la cartera del sector financiero colombiano.

Gráfica 17. Evolución de la cartera bruta en el sector cooperativo



Fuente. Este estudio

El índice de vencimiento de la cartera del cooperativismo financiero ha venido evolucionando favorablemente, al igual que para el sector financiero tradicional. En el caso de las cooperativas, este importante indicador es del 3.2%, mientras que hace un año se ubicaba en el 3.8%. Para el sector financiero tradicional el indicador a diciembre de 2005 se ubica en 3.7%.

Al observar la composición por tipo de cartera, se aprecia cómo la cartera comercial cede terreno frente a las carteras de consumo y de microcrédito, pues ésta última pasó de representar el 0.83% del total de la cartera bruta del sector a ser el 1.36% de la misma, lo cual ha significado para el microcrédito duplicar su tamaño respecto del año 2004.

Al finalizar el año 2005, los depósitos de las cooperativas que ejercen la actividad financiera se ubica en \$2 billones, que frente a los \$1.6 billones de diciembre de 2004 muestra un crecimiento anual del 21%.

Los depósitos del sector cooperativo financiero representan el 2.29%, de los depósitos del sector financiero. Cuenta con 1.2 millones de ahorradores y un ahorro promedio de 1.7 millones.

Con \$2 billones de patrimonio, el sector cooperativo financiero continúa por la senda del crecimiento. De diciembre del año 2004 al mismo mes de 2005 se registra un incremento del 14%. Este nivel de patrimonio representa el 12% del patrimonio del sector financiero tradicional.

La variable más importante desde el punto de vista patrimonial la constituyen los aportes sociales, los cuales representan el 73% del patrimonio de las cooperativas que desarrollan la actividad financiera. Al finalizar el año 2005 ascienden a \$1.4 billones, que comparados contra los \$1.2 billones registrados en 2004, da un crecimiento anual del 15.4%.

A diciembre de 2005 el sector cooperativo financiero acumula excedentes por \$121.272 millones, con una disminución nominal del 6%. Este nivel de excedentes cooperativos representa el 3.60% de las utilidades del sector financiero, el cual al finalizar el año obtuvo \$3.4 billones de utilidades.

Este subsector convoca a 1.541.716 asociados cifra que creció en un año un 6.49%, es decir cerca de 94.000 nuevos cooperativistas y genera cerca de 12.000 fuentes de empleo, con un crecimiento anual del 8.6% (1.000 empleos nuevos en 2005).

6.2.2.1 Sector Cooperativo Asegurador. Los activos de las cooperativas de seguros al cierre de 2005 ascienden a \$293.500 millones, cifra un 14.84% mayor que la registrada al cierre de 2004, cuando los activos de estas empresas eran de \$255 mil millones. Este volumen de activos dentro del total del sector asegurador colombiano representa en el caso de los seguros generales (2 cooperativas: Aseguradora Solidaria y La Equidad Seguros Generales) el 3.17% sobre un total de 24 compañías dedicadas a este tipo de seguros y un 1.11% sobre 20 compañías dedicadas a los seguros de vida (1 cooperativa: La Equidad Seguros Vida).

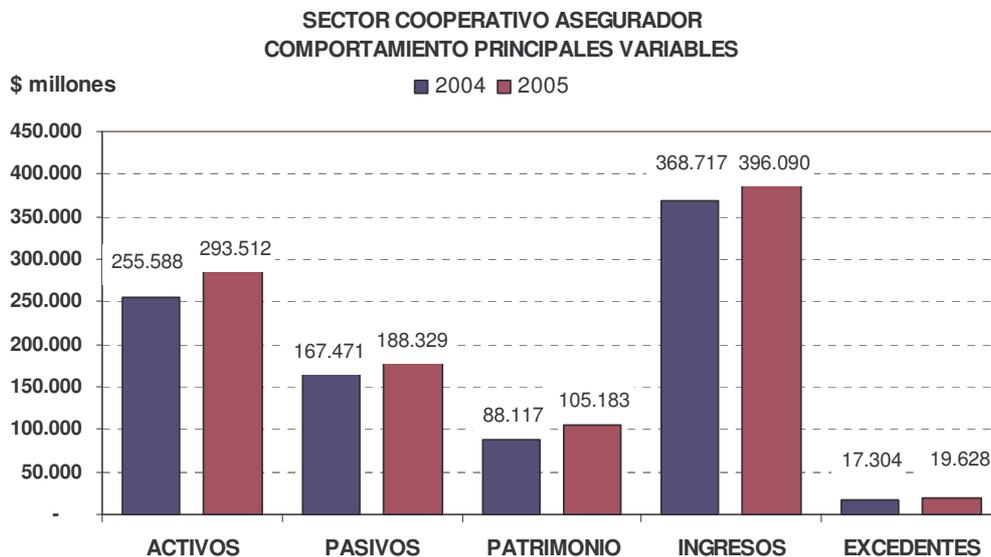
La principal variable del activo para las compañías de seguros son las inversiones. Estas representan en las cooperativas de seguros el 62.64% y vienen creciendo a un ritmo anual del 26.91%, alcanzando de esta manera \$183.800 millones, para conseguir una participación en la industria aseguradora del 2%.

En el caso de los pasivos, las cooperativas de seguros al cierre de 2005 presentan un volumen de \$188 mil millones, que al compararlos contra los \$167 mil millones de 2004 nos da un crecimiento anual del 12.46%. Dentro del total del sector de seguros generales las cooperativas representan el 3.05% de los pasivos y el 1.20% dentro de las aseguradoras de vida.

Para la industria aseguradora la principal variable dentro de la estructura del pasivo son las reservas técnicas, rubro que en las cooperativas de seguros muestra un crecimiento anual del 9.6%, llegando a la suma de \$149 mil millones, es decir el 79% del pasivo. Este rubro alcanza una participación del 2% sobre las reservas técnicas de la industria aseguradora nacional, suma que llega a los \$7.3 billones.

El patrimonio de las cooperativas aseguradoras del año 2004 al 2005 creció en un 19.37% hasta llegar a los \$105 mil millones, cifra que representa el 3.36% del total de aseguradoras generales y el 0.92% dentro de las de seguros de vida. Su capital social creció un 8.93%, cerrando el año con \$34.923 millones.

Gráfica 18. Comportamiento en el sector cooperativo asegurador



Fuente: Confecoop

Los ingresos del sector cooperativo asegurador presentan un favorable crecimiento al finalizar el 2005 (7.42%), si se tiene en cuenta que registra \$396 mil millones.

Los excedentes del sector cooperativo asegurador fueron de \$19.628 millones, lo que significa una recuperación anual del 13.43%. Este nivel de excedentes representa el 1.3% del total de la industria aseguradora, los cuales llegan a \$1.5 billones.

Los indicadores de rentabilidad de las entidades cooperativas de seguros generales respecto a sus activos y su patrimonio al cierre de 2005 son de 8.53% (ROA) y de 21.72% (ROE) respectivamente. Para la industria de los seguros generales estos mismos indicadores son del 9.36% y del 25.30%, respectivamente.

Para el sector cooperativo de seguros de vida la rentabilidad sobre el activo (ROA) alcanza el 1.92% y sobre el patrimonio (ROE) el 7.13%. La industria de seguros de vida al mismo corte registra indicadores del 11.94% y 36.93% respectivamente.

El favorable comportamiento del sector asegurador se vio impulsado por la dinámica del mercado financiero, sobre todo en lo concerniente a la evolución de las inversiones en el mercado de capitales, que gracias a la estabilidad macroeconómica y de política de seguridad hizo que los inversionistas cambiaran sus expectativas en materia de riesgo para invertir en el mercado nacional, sobre todo el de deuda pública y el de acciones.

6.2.2.2 Resultados del Sector Asegurador en el 2008. Por emergencias como el hurto de un automóvil, la pérdida de empleo del jefe de hogar, el daño de una maquinaria así como todos los sucesos imprevistos en el hogar, el lugar de trabajo y en las pequeñas y grandes industrias del país, las compañías de seguros entregaron a sus asegurados un valor total de 3.1 billones de pesos entre enero y septiembre de 2008.

Durante los primeros ocho meses del año, el total de las reclamaciones reportados por los consumidores de seguros aumentaron 21% frente al mismo periodo del año pasado.

Asimismo, las compañías del sector recibieron primas de 7.1 billones de pesos por parte de sus asegurados en estos meses, con lo que se evidenció un crecimiento de 16,8 por ciento frente al mismo periodo del año pasado.

Pese a que las utilidades crecieron en el periodo, para totalizar un valor de 454 mil millones de pesos, ya se empiezan a evidenciar síntomas de la desaceleración económica en el sector, especialmente, en los seguros de daños.

6.2.2.3 Seguridad social. Los ramos de seguridad social registraron la mejor dinámica de crecimiento, al alcanzar un incremento de 39% en la producción, con lo que totalizaron primas por 1.6 billones de pesos.

El ramo de rentas vitalicias mantuvo un sostenido crecimiento, pues sus primas sumaron más de 434 mil millones, lo que significa que superaron en 143 por ciento a las del año 2007.

Durante el periodo, alrededor de 2.800 nuevos pensionados optaron por la renta vitalicia, mientras que durante el mismo periodo de 2007 fueron reportados alrededor 1.300 personas con esta modalidad pensional, es decir, que se registró un aumento de más de mil personas este año frente a los mismos meses del año previo.

Si bien el crecimiento evidenciado entre enero y septiembre de 2008 refleja que la población en edad de pensionarse está aumentando y, que la Ley 100 implementada en 1994 ya está en su proceso de maduración, también demuestra que la renta vitalicia se está volviendo más apetecida por los colombianos.

A su vez los aportes del renglón de riesgos profesionales incrementaron 23% y de los seguros previsionales, 16%.

6.2.2.4 Seguros generales. Los renglones de seguros de daños (automóviles, incendio, hogar, terremoto, cumplimiento, transporte, entre otros) reportaron primas de 2,9 billones, es decir, 6% más que en el mismo periodo del año previo.

Los seguros de automóviles registraron un decrecimiento de su producción-primas emitidas-entre enero y septiembre, pues durante este periodo aumentaron 4%, cuando en los mismos meses de 2007 se incrementaron 18%. Esta situación se debe a la caída en las ventas de automóviles, que al octavo mes del año se habían reducido en 9.3%.

Si bien los vehículos asegurados crecieron 14,9%, la tasa cobrada cayó casi 8%, lo que responde a una fuerte competencia en el mercado.

La reducción de tarifas de seguros impulsada por la fuerte competencia también incidió en que el ramo de transporte de carga no evidenciará un aumento de las primas emitidas.

Cumplimiento, incendio y aliadas tuvieron el crecimiento más sobresaliente en los ramos de daños, al evidenciar un aumento de 11% y 7%, respectivamente. El congelamiento de la contratación pública influenció en que el seguro de cumplimiento no tuviese el comportamiento pronosticado según la inversión en infraestructura programada para la nación.

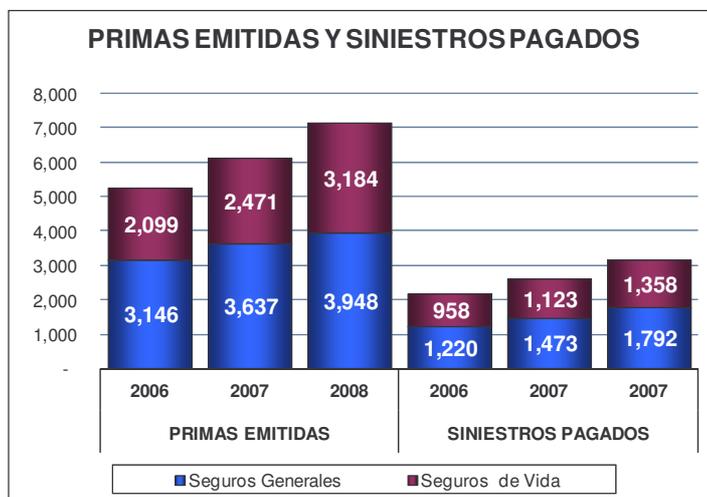
6.2.2.5 Seguros de Personas. En los ramos de personas las compañías recibieron primas por \$ 1,9 billones durante este periodo, lo que representa un incremento del 18% con relación al periodo enero- septiembre del año anterior.

Vida grupo colectivo presentó un aumento de 17% de la producción-primas emitidas-, cuatro puntos porcentuales más que el mismo periodo del año pasado.

Al mismo tiempo accidentes personales, salud y vida individual mantuvieron su dinámica de crecimiento, con 23%, 16% y 9%, respectivamente.

- **SOAT:** Los vehículos asegurados con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito aumentaron 10%, lo que impulsó a que las primas emitidas se incrementaran en 20% frente a los mismos meses de 2007. Esta situación también se debe al aumento del salario mínimo en 6,4% y el cambio en la tarifa de 4,7%

Gráfica 19. Primas emitidas y siniestros pagados



6.2.2.6 Desarrollo del Sector Asegurador en San Juan de Pasto. En nuestra Ciudad el mercado asegurador ha tenido una gran evolución dependiente del desarrollo que ha tenido el sector en todo el país.

Las Compañías de Seguros nacionales como extranjeras han optado por dar apertura a Sucursales y Agencias en nuestra Ciudad, teniendo en cuenta fundamentalmente el desarrollo económico y social de nuestra región.

El hecho de que existan Sucursales de las mejores Compañías de seguros del país, es muy importante para el plan de negocios ya que esto obliga a la estructura de un estudio acorde con las necesidades del mercado cada vez más competitivo

La ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA es una Compañía de Seguros con más de 50 años de experiencia en el mercado asegurador

A nivel nacional La calificación AAA significa que la capacidad de la empresa aseguradora para el cumplimiento de pólizas y otras obligaciones contractuales, es excepcionalmente fuerte. Los factores de riesgo son mínimos y se espera que el impacto de entornos económicos y/o de negocios adversos sea extremadamente bajo.

Liberty Seguros en Pasto inicio sus operaciones en el año 2007, con cinco funcionarios hoy capacitados técnica y comercialmente para prestar un óptimo servicio.

Su Gerente es el Doctor CARLOS ALBERTO CITELLI PADILLA cuenta con amplia experiencia en el sector asegurador ya que ha ocupado cargos directivos y gerenciales en diferentes compañías de la Ciudad y el País

Durante el año 2008, SOLIDARIA presentó en Pasto resultados no muy satisfactorios o positivos ya que existen deficiencias en sus políticas de suscripción y de determinación de precios o primas, existe una inadecuada diversificación del portafolio de productos, se carece del desarrollo de una estrategia de segmentación de mercados, existe deficiencias en el desarrollo de nuevos canales de distribución, existen deficiencias administrativas y técnicas y su política de recaudo ha sido ineficaz .

El hecho de ser prácticamente nueva en la plaza trae consigo los resultados que se están presentando, pero los cuales son susceptibles de ser mejorados si se adelanta un adecuado plan de negocio que garantice redireccionamiento e incremento del posicionamiento de la agencia

En Pasto ha alcanzado a la fecha una importante participación en el mercado a pesar de ser una Compañía nueva en el sector, con primas emitidas a 31 de Diciembre de 2008 de \$ 2.120.000.000, con participación del 6,18%, ubicándose después de compañías como La Previsora S.A., Seguros del Estado, Bolívar, Colseguros, Suramericana de Seguros y Colpatria.

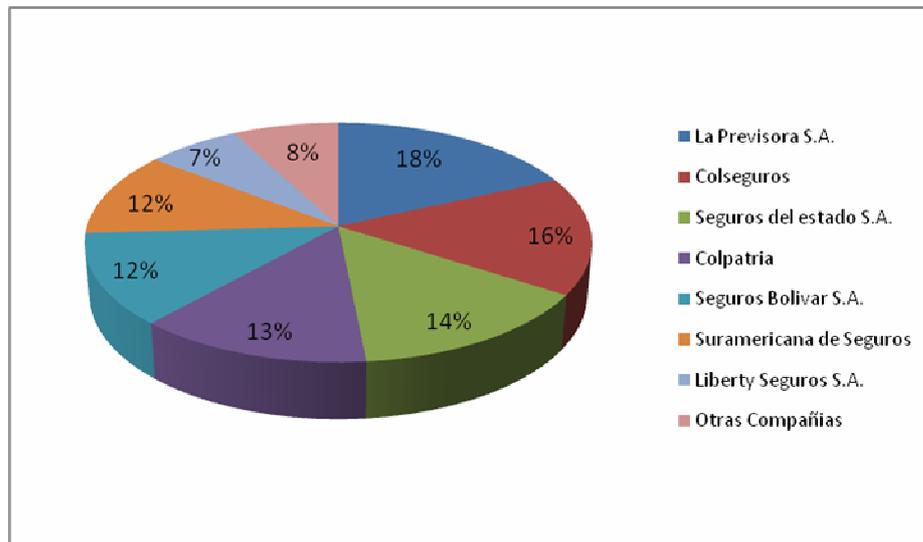
Su participación es importante sin embargo esta siendo superada en el mercado por compañías que se encuentra desarrollando su actividad en Pasto por mas de treinta años como La Previsora S.A., Colseguros, Bolívar, Suramericana y Colpatria, esto obedece según lo diagnosticado a la carencia de una portafolio de productos diversificado, altos precios o primas, falta de delegación por parte de la oficina principal en Bogotá, canales de distribución inadecuados ya que se carece de puntos de venta y su fuerza de ventas no es la mejor, además existen deficiencias administrativas y técnicas.

Cuadro 30. Primas Emitidas por Compañía en Pasto

PRIMAS EMITIDAS POR COMPAÑÍA EN PASTO - AÑO 2008		
COMPAÑÍA	PRIMA EMITIDAS	% PARTICIPACIÓN
La Previsora S.A.	5.670.000.000	18,19%
Colseguros	4.980.000.000	15,97%
Seguros del estado S.A.	4.456.000.000	14,29%
Colpatria	4.120.000.000	13,22%
Seguros Bolívar S.A.	3.870.000.000	12,41%
Suramericana de Seguros	3.560.000.000	11,42%
SOLIDARIA.	2.120.000.000	6,80%
Otras Compañías	2.400.000.000	7,70%
Total	31.176.000.000	100,00%

Fuente Solidaria Pasto

Gráfica 20. Participación en el Mercado Asegurador



Fuente Solidaria - Pasto

6.2.3 Análisis del Mercado. La solicitud de seguros en todos los ramos viene creciendo gracias a la culturización que la población ha recibido por diferentes medios referente a la necesidad de amparar desde la propia vida hasta sus bienes materiales y patrimonio

Por otro lado el estado a través de sus entidades ha generado una serie de leyes y decretos que obligan a los administradores públicos a asegurar o proteger los bienes de propiedad del estado

El seguro Obligatorio para automotores (SOAT), Los SEGUROS DE VIDA y los seguros de RESPONSABILIDAD CIVIL son los de una u otra manera vienen contribuyendo para que el sector asegurador se posicione en el mercado de manera eficiente ya que son los de mayor consumo

A continuación relacionamos las principales compañías de seguros existentes en la ciudad de Pasto

- COLSEGUROS
- SEGUROS BOLIVAR
- COLPATRIA
- LA PREVISORA S.A. CIA. DE SEGUROS
- LIBERTY SEGUROS
- SEGUROS DEL ESTADO S.A.
- SURAMERICANA DE SEGUROS
- ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA

- LA EQUIDAD SEGUROS
- SEGUROS CONDOR
- MUNDIAL DE SEGUROS
- GANADERA DE SEGUROS
- CONFIANZA SEGUROS

Lo que el mercado busca es productos, servicios y procedimientos de alta calidad a precios o primas razonables. La preocupación de la gente por amparar sus propiedad y su propia vida requiere que las compañías innoven y generen productos que los satisfagan

Aseguradora Solidaria de Colombia posee productos para todos los estratos económicos. Existen productos populares en los ramos de VIDA Y ACCIDENTES que son sus productos bandera junto con los seguros de MANEJO, CUMPLIMIENTO, JUDICIALES Y RESPONSABILIDAD CIVIL

6.2.4 Definición del mercado objetivo. El mercado objetivo de la empresa en Pasto se ha dividido en 2 grandes grupos: Sector Publico y Sector Privado:

Cuadro 31. Clientes sector oficial

Centro de Salud La Buena Esperanza E.S.E.
E.S.E. Jorge Zambrano I.P.S.
Hospital Clarita Santos
Centro de Salud Nuestra Señora de Fátima E.S.E.
Centro de Salud San Sebastián E.S.E.
Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. de Pupiales
Centro de Salud San Juan Bautista E.S.E. de Taminango
Hospital San Antonio de Barbacoas
Centro de Salud Municipio de Providencia
Centro de Salud de 119olicarpo E.S.E
Centro de Salud de Mallama E.S.E.
Centro de Salud de Buesaco E.S.E.
Centro de Salud Yacuanquer E.S.E,
Centro de Salud Ancuya E.S.E.
Centro de Salud La Florida E.S.E.
Centro de Salud Tangua E.S.E.
Centro de Salud El Contadero E.S.E.
Centro de Salud El tambo E.S.E.
Centro de Salud Iles E.S.E.
Municipio de La Florida
Municipio de Nariño
Municipio de El Charco
Municipio de Chachagui
Municipio de Gualmatan
Instituto Departamental de Salud de Nariño
Municipio de Tuquerres
Concejo Municipal de Santacruz de Guachavez
Municipio de Carlosama
Empresa de Energía del Valle de Sibundoy
Junta Administradora de Acueducto y alcantarillado Sibundoy

Escuela Normal Superior del Putumayo
Secretaría de Transito y Transporte Municipal de Pasto
Municipio de Cumbal
Municipio de San Pedro de Cartago
Municipio de Taminango
Municipio de El Rosario
Centro de Diagnostico Automotor San Juan de Pasto
Municipio de Linares
Instituto Municipal de la Reforma Urbana y Vivienda de Pasto
Instituto Educativo San Carlos
Contraloría Municipal de Pasto
Municipio de Imues
Colegio Nacional de Ricaurte
Contraloría General de Nariño
Colegio Almirante Padilla
Municipio de Colon Génova
CLIENTES SECTOR PARTICULAR
Agroganga S.A.
Agrense S.A.
Casa Óptica
Consortio Arista Castillo

Fuente. Este estudio

6.2.5 Justificación del Mercado Objetivo. Para la atención del mercado se requieren intermediarios (Asesores de Seguros) y también se realizara la venta directa a Empresas y Público en general en las oficinas de la Agencia en Pasto

6.2.6 Estimación del Mercado Potencial. Esta representado básicamente por los 64 Municipios en el departamento de Nariño

6.2.7 El perfil del Cliente (Consumidor de Seguros). Está compuesto por:

- Los Municipios del departamento de Nariño quienes por requerimiento de orden legal y por necesidad de cobertura toman seguros para amparar sus bienes e intereses patrimoniales así mismo la vida de sus funcionarios y concejales
- Profesionales independientes quienes toman las pólizas para amparar sus contratos y demás bienes e intereses

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

En San Juan de Pasto existen Sucursales de la principales compañías de seguros que existen en el país y que promocionan y comercializan productos homogéneos a los que promociona y comercializa la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA en Pasto

Los principales competidores son:

- COLSEGUROS
- SEGUROS BOLIVAR
- COLPATRIA
- LA PREVISORA S.A. CIA. DE SEGUROS
- LIBERTY SEGUROS
- SEGUROS DEL ESTADO S.A.
- SURAMERICANA DE SEGUROS
- ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA
- LA EQUIDAD SEGUROS
- SEGUROS CONDOR
- MUNDIAL DE SEGUROS
- GANADERA DE SEGUROS
- CONFIANZA SEGUROS

Las primas de seguros de los ramos de seguro son fluctuantes, pero se puede establecer un promedio en cada tipo de seguro

Teniendo en lo anterior SOLIDARIA cuenta con ventajas competitivas importantes frente a la competencia debido a que es posible disminuir las primas para el sector publico y en los ramos de cumplimiento y manejo gracias a la implementación de reaseguros y a la buena parte de primas que retienen en un 100%

De acuerdo a la investigación de mercados realizada en la ciudad de Pasto entre clientes del sector publico, los productos de SOLIDARIA gozan de buena imagen por su buena calidad y cobertura

6.4 HIPÓTESIS DE MERCADEO

Esta investigación parte de la visión recogida de los Directivos de la Aseguradora Solidaria de Colombia en Pasto y de nuestra experiencia , así como también teniendo en cuenta la formación especializada recibida en el área de mercadeo, lo cual permite conjeturar que las compañías de seguros y en si el negocio de los seguros es excelente siempre y cuando las compañías se desarrollen obedeciendo a un plan debidamente estructurado que integre todas sus áreas funcionales

Las preguntas a las que esperamos dar respuesta con la investigación, son las siguientes:

¿El diseño e implementación de un adecuado plan de negocios vía lograr incrementar los niveles de posicionamiento y competitividad de la Aseguradora Solidaria de Colombia en Pasto, es la herramienta Gerencial y de Mercadeo que se requiere en los actuales momentos con el fin de redireccionar la empresa y lograr además de incrementar el posicionamiento, lograr mantener, desarrollar y vincular nuevos clientes?

¿Cuáles son los tipos de prácticas administrativas, de mercadeo o financieras que han sido obstáculo para poder lograr el incremento del posicionamiento de la empresa?

6.4.1 Planeamiento metodológico. La investigación consistió en la recolección de información de fuentes primarias como son los principales clientes de la aseguradora, los Gerentes de las principales compañías y agencias en Pasto, así como del propio Gerente de SOLIDARIA, Dr. Carlos Citelli Padilla y de los funcionarios en Pasto

Este estudio se llevo a cabo aplicando encuestas a los clientes, entrevistas a los componentes del Universo de Estudio; Se estudiaron los archivos de la empresa en busca de documentos de tipo contable, financiero, administrativo y en general cualquier información escrita que nos pudo dar una luz sobre el manejo que se le ha dado a la clínica

Estos datos se clasificarán y tabularon con el propósito de analizar e interpretar la información recogida

6.5 ESTRATEGIAS DE MERCADO

6.5.1 Concepto de los Productos o Servicios. La aseguradora solidaria de Colombia ofrece productos y servicios en seguros bajo las siguientes modalidades y clasificaciones

SEGUROS DE PERSONAS

- Seguro de Vida Individual
- Seguro de Vida Grupo
- Seguro de Accidentes Personales
- Seguro de Accidentes Personales Educativo

SEGUROS REALES O DE DAÑOS

- Seguro de Incendio y Anexos
- Seguro de Sustracción
- Seguro de Equipos Electrónicos
- Seguro de Rotura de maquinaria
- Seguro Automóviles
- Seguro de Casco barcos
- Seguro de Montaje de Maquinaria

SEGUROS PATRIMONIALES

- Seguro de Manejo
- Seguro de Cumplimiento
- Seguro de Responsabilidad Civil
- Seguro de Lucro Cesante

Fortalezas del Producto Frente a la Competencia. Se ofrecerá productos y servicios acorde a las necesidades del mercado caracterizados básicamente por otorgar una amplia cobertura a un precio asequible y razonable, con lo cual se pretende además de cambiar la idea en el mercado consumidor de que los seguros son elitistas, se pretende posicionarse en el mercado e incrementar su participación en el

6.5.2 Estrategia de mercadeo. Cualquier estrategia de mercadeo, cuenta con varios factores que se interrelacionan y actúan conjuntamente.

A continuación las estrategias que se deberán tener en cuenta en la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA – AGENCIA PASTO con el propósito de dinamizar su producción y lograr incrementar su posicionamiento

Estrategia de Selección del Mercado Objetivo: definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo

El Mercado Objetivo será definido de acuerdo a su portafolio de productos

SEGUROS DE PERSONAS

- Seguro de Vida Individual: Personas naturales mayores de 20 años de los estratos 3 a 6
- Seguro de Vida Grupo: Pyme, asociaciones, fondos, cooperativas
- Seguro de Accidentes Personales: Personas naturales mayores de 20 años de los estratos 3 a 6

- Seguro de Accidentes Personales Educativo: Centros educativos de todos los niveles públicos y privados

SEGUROS REALES O DE DAÑOS

- Seguro de Incendio y Anexos: Casas, apartamentos, propiedad horizontal y empresas
- Seguro de Sustracción Casas, apartamentos, propiedad horizontal y empresas
- Seguro de Equipos Electrónicos Casas, apartamentos, propiedad horizontal y empresas
- Seguro de Rotura de maquinaria :Casas, apartamentos, propiedad horizontal y empresas
- Seguro Automóviles: Vehículos livianos y pesados particulares modelos 90 en adelante
- Seguro de Casco barcos: Entidades publicas y Privadas con este tipo de propiedad
- Seguro de Montaje de Maquinaria: Contratistas

SEGUROS PATRIMONIALES

- Seguro de Manejo: Empleados públicos y Privados
- Seguro de Cumplimiento: Contratistas
- Seguro de Responsabilidad Civil: Empleados públicos contratistas
- Seguro de Lucro Cesante: Sector Empresarial

Estrategia de Desarrollo del Producto: identificada la necesidad del mercado y su potencial, SOLIDARIA, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado

Estrategia de Distribución: las actividades de logística en sus oficinas y distribución por parte de sus intermediarios o asesores serán otro punto de la estrategia de mercadeo, incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos (Punto de venta en distintas zonas de la Ciudad), las formas de entrega (Entrega oportuna y personalizada)

Estrategia de Promoción y Publicidad: La venta consultiva, las encuestas de satisfacción y la publicidad serán las estrategias que utilice la empresa para hacer conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

Algunos medios a utilizar son: televisión local, radio, prensa, Internet, folletos directos, vallas, publicidad personal, etc. Esta estrategia será fundamental para evaluar y definir el posicionamiento de la agencia en Pasto

Estrategia de Precios: determinación de los precios dados los siguientes le elementos (más importantes). Capacidad de compra, nivel socioeconómico, costos de producción, costos de distribución, costos financieros, costos logísticos, costos de publicidad y promoción, salarios etc. Importante: (comparación de precios con la competencia).

De acuerdo a esto los precios o primas de los seguros se detallan en tasas las cuales se aplican al valor asegurado

6.6 PROYECCIÓN DE VENTAS

6.6.1 Proyección de Ventas y Política de Cartera. Por ser este un PLAN DE NEGOCIOS que busca planear una producción constante de SEGUROS dado el incremento del nivel de posicionamiento de la empresa en Pasto y Nariño para el logro de este objetivo se hace necesario realizar visitas personalizadas a cada Municipio en los meses de Febrero y Noviembre, participar en los procesos licitatorios y la venta directa en las oficinas en Pasto teniendo en cuenta esto y el comportamiento de las ventas en los dos últimos años se procede a proyectar las mismas para los años 2009 a 2013

Cuadro 32. Análisis de regresión lineal con proyecciones

AÑOS	FACTO (X)	VENTAS	X.Y	X ²
2007	1	1.834.000.000	1.834.000.000	1
2008	2	2.120.000.000	4.240.000.000	4
SUMA	3	3.954.000.000	6.074.000.000	5

$$B = \frac{286.000.000,00}{1,00}$$

$$A = \frac{3.096.000.000,00}{2}$$

$$B = 286.000.000,00$$

$$A = 1.548.000.000,00$$

Proyección de Ingresos	
AÑOS	VENTAS
2009	2.406.000.000
2010	2.692.000.000
2011	2.978.000.000
2012	3.264.000.000
2013	3.550.000.000

Fuente. Este estudio

7. ESTUDIO FINANCIERO

Los objetivos de este modulo en el PLAN DE NEGOCIOS son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del plan, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

El estudio financiero tiene como propósito aportar una estrategia que permita al plan de negocios conseguir los recursos necesarios para su ejecución y operación con la suficiente liquidez y solvencia, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Este estudio aporta información para estimar la rentabilidad de los recursos que se utilizarán, susceptibles de compararse con la de otras alternativas de inversión.

En este capítulo se integra la información generada en los capítulos anteriores, la que al ser traducida a términos monetarios permitirá homologar todos los aspectos de mercado, institucional-legal, técnico y organizacional.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. En esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que deben suministrar el propio estudio financiero.

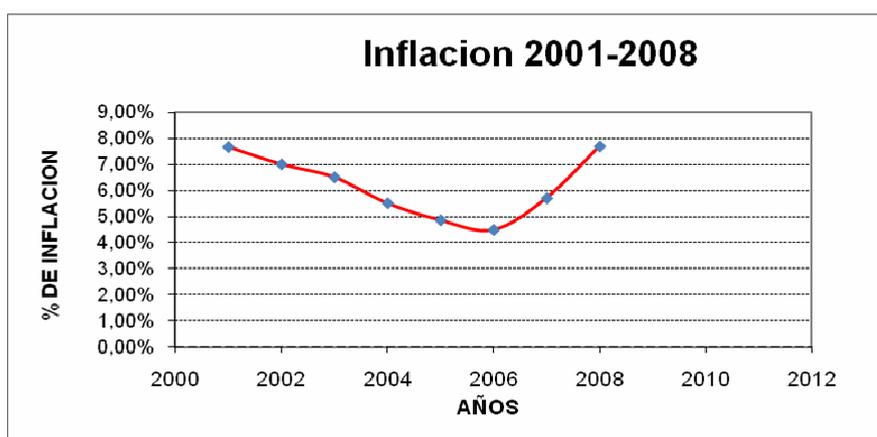
Este estudio tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera de la empresa, a saber: las inversiones necesarias para ponerla en funcionamiento, los costos que concurren en la elaboración, administración, venta y financiación de cada uno de los productos o servicios, el ingreso derivado de las ventas de los mismos; toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

El Estudio financiero incluye la cuantificación de las inversiones, la propuesta de su financiación, los presupuestos ingresos ,costos relacionados con la operación del proyecto, la realización de las proyecciones de los estados financieros, balance general, estado de resultados, flujo neto de caja y la determinación del punto de equilibrio.

Al preparar los presupuestos de inversión, los de costos y también los de ingresos, se precisan sobre el uso de "*precios corrientes*". Las previsiones en precios corrientes, que incorporan los efectos de la inflación, son de notable utilidad para ofrecer un esquema real de la situación financiera efectiva de una propuesta de inversión en cualquier período. La inflación que se presenta durante el horizonte

del proyecto afecta en forma sustancial su rentabilidad financiera, ya que incide en el monto de los presupuestos de inversiones, en la necesidad de capital de trabajo, en los costos de producción y las ventas. Por lo tanto, se tienen en cuenta en la interpretación de los resultados de la rentabilidad de la empresa”.²

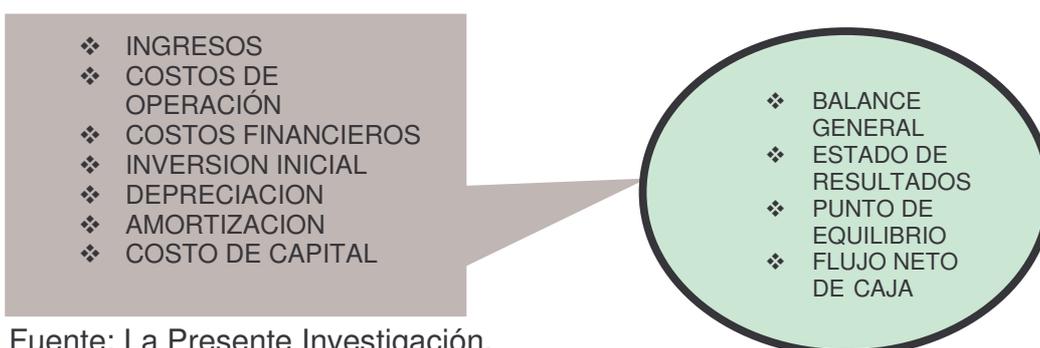
Gráfica 21. Comportamiento inflación



Fuente. Este estudio

Se trabaja con una inflación promedio de los últimos cinco años anteriores a la formulación del proyecto, según el siguiente cuadro histórico (5.64%).

Diagrama 1. Estructura Financiera del Proyecto



Fuente: La Presente Investigación.

² MOKATE, Karen Marie. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

7.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES:

Las inversiones del proyecto se clasifican en inversiones fijas, diferidas y en capital de trabajo.

A continuación se presentan los presupuestos y bases para la estimación de cada una de ellas.

Cuadro 33. Inversión Fija

CANTIDAD	DETALLE	VALOR	DEPRECIACION
5	Escritorios	2.500.000	250.000
5	Mesas Auxiliares	1.500.000	150.000
2	Salas de Espera	3.000.000	300.000
1	Escritorio Gerencia	1.200.000	120.000
5	Divisiones modulares	6.000.000	600.000
40	Sillas Universitarias	1.600.000	160.000
5	Computadores e Impresoras	10.000.000	2.000.000
2	Computadores Portátil	6.000.000	1.200.000
1	UPS	5.600.000	1.120.000
1	Sistema de Telefonía	2.600.000	520.000
1	Caja Fuerte	450.000	45.000
1	Registradora	500.000	50.000
	TOTAL	40.950.000	6.515.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 34 Inversión Diferida

DETALLE	VALOR	AMORTIZACION
GASTOS LEGALES Y DE CONSTITUCION	3.500.000	700.000
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	1.500.000	300.000
GASTOS DE MONTAJE	1.000.000	200.000
ADECUACION	10.000.000	2.000.000
TOTAL	16.000.000	3.200.000

Fuente. Este estudio

El valor de las inversiones se cuantifica con base en los presupuestos o cotizaciones realizadas para cada uno de los rubros que las conforman. Poseen un valor de total de \$247.575.542, discriminados así: \$ 40.950.000 en inversión fija, \$16.000.000 en inversión diferida, \$190.625.542 en capital de trabajo

7.1.1 Inversiones Fijas. Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación de la empresa y no son objeto de comercialización y se adquieren para utilizarse durante su vida útil. Están ascienden a \$ 40.950.000 que corresponden a propiedad, planta y equipo específicamente maquinaria, equipos, muebles y enseres, equipo de computo y de telefonía

7.1.2 Inversiones Diferidas. Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto tales como: los estudios técnicos, económicos y legales; los gastos de organización y montaje, ensayos y puesta en marcha y la remodelación o acondicionamiento del local. Se estiman en total \$ 16.000.000

7.1.3 Capital de Trabajo. La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo servuctivo.

Método del Déficit Acumulado: Este procedimiento estima período por período las necesidades de capital de trabajo ya que se tiene en cuenta los niveles crecientes en cuanto a costos de producción y gastos administrativos y de ventas que en suma arrojan los costos de operación del proyecto

- **Efectivo y Bancos:** con el fin de hacer pagos en efectivo se mantiene esta partida. El monto de esta asignación se calcula con base en los costos administrativos y de ventas; se puede sugerir que una doceava parte del costo total de operación, exceptuando las depreciaciones y la amortización de diferidos, lo cual resulta una aceptable aproximación. Para el caso de

SOLIDARIA SEGUROS en Pasto \$5.358.000 como inversión inicial para capital de trabajo.

7.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Se ha clasificado como costos de producción en seguros las comisiones de reaseguro y la reserva técnica que todas las compañías de seguros deben poseer por orden de la SUPERFINANCIERA y FASECOLDA (Federación de Aseguradores Colombianos), destinada a cubrir las reclamaciones por siniestros

Cuadro 35. REASEGURO Y RESERVA TECNICA:

RAMO	2009	2010	2011	2012	2013
RESERVA TECNICA 20%	481.200.000	538.400.000	595.600.000	652.800.000	710.000.000
REASEGURO 60%	1.443.600.000	1.615.200.000	1.786.800.000	1.958.400.000	2.130.000.000
TOTAL	1.924.800.000	2.153.600.000	2.382.400.000	2.611.200.000	2.840.000.000

Fuente. Este estudio

7.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS

- **Sueldos:** comprende los sueldos del personal que se estima según el estudio de la organización del proyecto contenido en la parte correspondiente al estudio técnico del mismo.
- **Prestaciones:** con el mismo criterio anotado anteriormente se calcula el monto de las prestaciones y apropiaciones sobre la nómina administrativa. Se trabaja con un factor prestacional del 21,83% y del 32,92% para apropiaciones

Cuadro 36. Sueldos, prestaciones y apropiaciones

No	FUNCIONARIO	CARGO	SUELDO	AÑO	PRESTACIONES	APROPIACIONES
1	CARLOS CITELLI	GERENTE	2.500.000	30.000.000	6.549.000	9.876.000
2	JAZMIN CAICEDO	A. TECNICO	850.000	10.200.000	2.226.660	3.357.840
3	LORENA HIDALGO	A. ADTVO	750.000	9.000.000	1.964.700	2.962.800
4	ANDREA RIVAS	SECRETARIA	750.000	9.000.000	1.964.700	2.962.800
5	CARLOS CAJIGAS	AUXILIAR	600.000	7.200.000	1.571.760	2.370.240
				65.400.000	14.276.820	21.529.680

Fuente. Este estudio

- **Arrendamiento :** Para el local donde se ubica la clínica en la Ciudad de Ipiales se estima un costo mensual de \$ 2.500.000
- **Servicios:** Comprende este rubro los gastos por concepto de servicios publico como son agua, energía eléctrica, telefonía, aseo publico y vigilancia. Se estima un gasto mensual de \$ 600.000
- **Impuestos:** Los impuestos que anualmente la clínica debe pagar a la alcaldía municipal, cámara de comercio, sayco, acinpro, instituto departamental de salud se estiman en \$ 2.000.000 anuales
- **Seguros:** Comprende este rubro el costo de las primas de seguro de Incendio y anexos así como Sustracción de los bienes contenidos en la clínica. De
- **Mantenimiento:** Se estiman \$ 200.000 mensuales para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y maquinaria así como del local donde funciona la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA
- **Depreciaciones Administrativas:** se trata de la depreciación de activos fijos que tienen su origen en el área administrativa. Se utiliza el método de depreciación por línea recta.
- **Amortización de Diferidos:** corresponde a la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa. Se amortizan los diferidos a cinco años

7.4. GASTOS DE VENTAS:

- **Gastos de Comercialización:** entre los costos de comercialización podemos distinguir los siguientes: gastos de publicidad (diarios, revistas, radio, televisión). Como una de las estrategias de mercadeo en busca de incrementar el posicionamiento de la clinica es la publicidad se estiman \$500.000 mensuales para el año 2009

7.5 INGRESOS

Con la información del estudio de mercado que indico cual era la demanda , la oferta y precios, y el estudio técnico que estableció la capacidad de producción, se determinan los ingresos del proyecto por la venta de sus bienes productos o servicios. Otros ingresos provendrían de los rendimientos financieros de los excesos de liquidez y el valor de salvamento .

Los ingresos que percibe la aseguradora en Pasto por venta de seguros se proyecto con fundamento en el comportamiento de loa ños 2007 y 2008 y asi mismo tenidnedo en cuenta el presupuesto asignado por la oficina principal

Cuadro 37. Presupuesto costos de operación

PERIODO	2009	2010	2011	2012	2013
1. COSTOS DE PRODUCCION	1.924.800.000	2.153.600.000	2.382.400.000	2.611.200.000	2.840.000.000
1.1.1.Reaseguro y Reserva	1.924.800.000	2.153.600.000	2.382.400.000	2.611.200.000	2.840.000.000
2.COSTOS ADMINISTRATIVOS	101.206.500	106.914.547	112.944.527	119.314.598	126.043.942
2.1.Sueldos	65.400.000	69.088.560	72.985.155	77.101.518	81.450.043
2.2.Prestaciones	14.276.820	15.082.033	15.932.659	16.831.261	17.780.544
2.3.Apropiaciones	21.529.680	22.743.954	24.026.713	25.381.820	26.813.354
2.4 Arrendamientos	30.000.000	31.692.000	33.479.429	35.367.669	37.362.405
2.5 Servicios	7.200.000	7.606.080	8.035.063	8.488.240	8.966.977
2.6 Impuestos	2.000.000	2.112.800	2.231.962	2.357.845	2.490.827
2.7 Seguros	1.160.000	1.225.424	1.294.538	1.367.550	1.444.680
2.8 Mantenimiento	2.400.000	2.535.360	2.678.354	2.829.413	2.988.992
2.9 Depreciación	6.515.000	6.515.000	6.515.000	6.515.000	6.515.000
2.10 Amortización	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000
3.COSTOS DE VENTAS	261.500.000	283.338.400	320.845.886	358.523.534	383.822.481
3.1.Costos de Comercialización	6.000.000	6.338.400	6.695.886	7.073.534	7.472.481
3.2 Costos de Distribución	255.500.000	277.000.000	314.150.000	351.450.000	376.350.000
COSTOS DE OPERACIÓN	2.287.506.500	2.543.852.947	2.816.190.413	3.089.038.132	3.349.866.423

Fuente. Este estudio

Cuadro 38. Flujo de inversiones

Periodo Anual	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2013
Concepto						
Flujo Original de Inversiones	-247.575.542					
Mas Recurso de Crédito						
FLUJO AJUST. DE INVERSION	-247.575.542	0	0	0	0	0

Cuadro 39. Flujo de producción

AÑO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2013
Concepto						
Ventas	2.406.000.000	2.692.000.000	2.978.000.000	3.264.000.000	3.550.000.000	
Menos Costos Totales	2.287.506.500	2.543.852.947	2.816.190.413	3.089.038.132	3.349.866.423	
Margen Bruto antes de Imp.	118.493.500	148.147.053	161.809.587	174.961.868	200.133.577	
Menos Impuestos (33%)	39.102.855	48.888.528	53.397.164	57.737.416	66.044.081	
Utilidad o Perdida Neta	79.390.645	99.258.526	108.412.423	117.224.452	134.089.497	
Menos reserva legal (10%)	7.939.065	9.925.853	10.841.242	11.722.445	13.408.950	
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	71.451.581	89.332.673	97.571.181	105.502.006	120.680.547	
Mas Depreciación	6.515.000	6.515.000	6.515.000	6.515.000	6.515.000	
Mas Amortización Diferidos	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	
Mas Reserva Legal	7.939.065	9.925.853	10.841.242	11.722.445	13.408.950	
FLUJO DE PRODUCCION	89.105.645	108.973.526	118.127.423	126.939.452	143.804.497	

Fuente. Este estudio

Cuadro 40. Punto de equilibrio año 2009

ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2009		
COSTOS FIJOS	97.491.000	CLIENTES CLIENTE
COSTOS VARIABLES	1.924.800.000	
CAP. INSTALADA	166	
PRECIO DE VENTA	14.493.976	
COSTO VARIABLE * Q	11.595.181	
INGRESOS	2.406.000.016	CLIENTES
1. Q (E) =	34	
2. V (E) =	487.454.987	
3. % CV =	80,00%	
4. COMPROBACION		
VENTAS DE EQUILIBRIO	487.454.987	
(-) CV. EN VENTAS DE E.	389.963.987	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	97.491.000	
(-) COSTOS FIJOS	97.491.000	
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-	
5. % MARGEN DE SEGURIDAD	79,74%	CLIENTES
Q. DE MARGEN DE SEGURIDAD	132	
% MARGEN DE SEGURIDAD	79,74%	
\$. DE MARGEN DE SEGURIDAD	1.918.545.029	

Fuente. Este estudio

7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los cuales se resumen por medio de indicadores de rentabilidad.

La evaluación Financiera o evaluación privada de los proyectos, consiste en estudiar la rentabilidad financiera del proyecto desde el punto de vista del ejecutor, en la cual se examina el impacto del proyecto o de la política sobre las ganancias

monetarias de dicha entidad o inversionista y se establece la viabilidad en términos del aporte financiero neto que genera.

Los ingresos y costos del proyecto a precios constantes o corrientes se registran en un flujo de caja, la diferencia entre éstos se conoce como flujo neto financiero. Con este flujo neto se determina la rentabilidad del proyecto, para lo cual se utilizan indicadores de rentabilidad como el valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio-costos B/C y periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Dado que la inversión supone un sacrificio, es bien importante determinar con la mayor claridad posible si el proyecto de inversión generará o no los recursos suficientes que permitan justificar dicha privación. De ahí la importancia de la etapa de "formulación" en donde a través del estudio de los diferentes aspectos económicos, técnicos, administrativos, institucionales, políticos y ambientales se determina el monto de las inversiones, los costos de operación y, obviamente, los ingresos esperados, permitiendo así aplicar criterios conducentes a establecer la calidad, conveniencia y oportunidad del proyecto.

En consecuencia, el proceso de evaluación del proyecto consiste en determinar hasta qué punto se justifica el sacrificio de inversión por efecto de los resultados que se esperan obtener al confrontar las erogaciones con los ingresos, esto significa finalmente que la evaluación se orienta a determinar la rentabilidad de la inversión.

7.6.1 Costo de capital. Este costo también se llama tasa de descuento (TIO) o tasa de capital, y se constituye en un referente, la mínima rentabilidad esperada, la cual debe cubrir los costos de inversión, los costos de operación, intereses y la rentabilidad que espera la gerencia del proyecto. Una alternativa de cálculo es la siguiente:

Todo inversionista antes de asignar recursos hacia determinado propósito tiene en mente que el sacrificio económico que realiza se vea compensado con el mayor rendimiento sobre su inversión, esto se conoce con el nombre costo de capital o tasa mínima atractiva de rendimiento TMAR o TIO tasa de interés de oportunidad; por debajo de esta tasa no se puede invertir porque no se compensaría el costo de oportunidad de los promotores del proyecto.

Para determinar la TIO que se va a constituir en la base fundamental del proyecto en su etapa evaluativa, se tiene en cuenta dos aspectos que sirven para determinar la tasa de interés nominal a precios corrientes:

- Tasa de interés en el mercado financiero (DTF). La cual se concede por depósitos a término fijo (9,43% E.A.) efectivo anual.

- El tipo de proyecto y su entorno GENERICO en cuanto se refiere al comportamiento de la demanda y la oferta, nivel de inversión, el impacto de entorno social, cultural, tecnológico, ambiental, etc., es decir proyectos con niveles crecientes de demanda como el que se presenta con niveles considerables de competencia hacen que el riesgo a la inversión se incremente al igual el monto de la inversión es otro factor que influye en que el riesgo se incremente ostensiblemente. Se fija por lo anterior una prima al riesgo de 20,57%
- 10% de prima al riesgo analizando el comportamiento del entorno genérico y específico del proyecto, para determinar nuestra tasa referencial (Tasa de Internos de Oportunidad).

TIO = DTF (TIB). + PRI

TIO = 9,43% EA. + 20,57% = 30%

TIB: Tasa interés bancaria

PRI: Premio al riesgo de inversión

7.6.2 Construcción de flujos de caja. Un flujo de caja incluye todos los ingresos y costos que se determinaron y cuantificaron en el estudio financiero. En términos convencionales los ingresos se registran cuando se reciben y los egresos cuando se desembolsan y no cuando se causa la obligación. Para facilitar la construcción del flujo de caja los ingresos y egresos se registran al final de cada período a pesar de que en la práctica se generan en cualquier momento del período de análisis.

Los flujos de fondos pueden construirse bien sea para la toda la “vida útil” del proyecto o plan de negocios es decir para su “horizonte de evaluación”. Se define la vida útil como el tiempo en que las inversiones logran satisfacer las necesidades que se espera cubrir con la ejecución de la misma. Al termino de la vida útil es normal que se presente agotamiento y obsolescencia del equipo, y cambios en la escala de la demanda. Por su parte el horizonte de evaluación es un tramo de la vida útil del proyecto que se toma para analizar el flujo de fondos y calcular su rentabilidad. Esta en función de las características de cada proyecto. “Si es uno al que se le augura una vida útil finita y conocida de, por ejemplo, 5,8 0 15 años, lo mejor será construir un flujo de caja a ese plazo.

7.6.3 Tipo de Flujos de Fondos. Como tipos de flujos de fondos se conocen el flujo sin financiamiento (flujo del proyecto puro o con recursos propios) donde los recursos para financiar la materialización del proyecto tienen su origen en el ente o agente responsable de su ejecución, también conocidos como proyectos financiados con recursos propios

7.6.3 Indicadores de rentabilidad financiera. Para construir los indicadores de rentabilidad como el valor presente neto, la tasa interna de retorno y la relación beneficio costo, se utiliza la tasa de interés de oportunidad (**TIO**). Esta tasa también se puede definir como la tasa a la que se hace rentar los recursos en otras alternativas de inversión. La TIO se utiliza en términos reales (sin inflación) si el flujo de caja se construye a precios constantes, y se aplica en términos nominales (con inflación) si el flujo de caja se elabora en pesos corrientes o nominales.

7.6.3.1 Valor Presente Neto. Se calcula y analiza con el objetivo de determinar si el plan o proyecto como mínimo alcanza a compensar el costo de oportunidad, representado en una tasa de interés de oportunidad real y si a la vez genera una ganancia monetaria para el inversionista. En otros términos lo que se pretende es traducir todos los costos e ingresos del proyecto a su valor equivalente en el año cero, para el caso 2009, y así establecer su rentabilidad.

El valor presente neto (VPN), también conocido como valor actual neto, busca determinar en cuanto se enriquecerá quien realiza un proyecto, medido en términos de riqueza actual. Para ello se aplica la siguiente fórmula al flujo financiero neto.

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=\eta} \frac{B_i - C_i}{(1 + \Gamma)^i}$$

Donde: B_i = Beneficios del proyecto en el año i
 C_i = Costos del proyecto en el año i
 r = Tasa de descuento

El criterio del Valor Presente Neto es que todo plan o proyecto es viable si sus ingresos son al menos iguales, si no mayores, que sus costos descontando con una tasa de interés de oportunidad (TIO). De acuerdo a lo anterior al momento de evaluar varios proyectos, solo se aceptarían los que tengan un VPN igual o mayor a cero. Tendrá más posibilidades de ejecutarse aquel proyecto que presente el mayor VPN.

7.6.3.2 El Valor Presente Neto (Vpn). Se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

$$VPN_{(0)}(i) = \Sigma VPI_{(0)}(i) - \Sigma VPE_{(0)}(i)$$

VPN = Valor presente neto

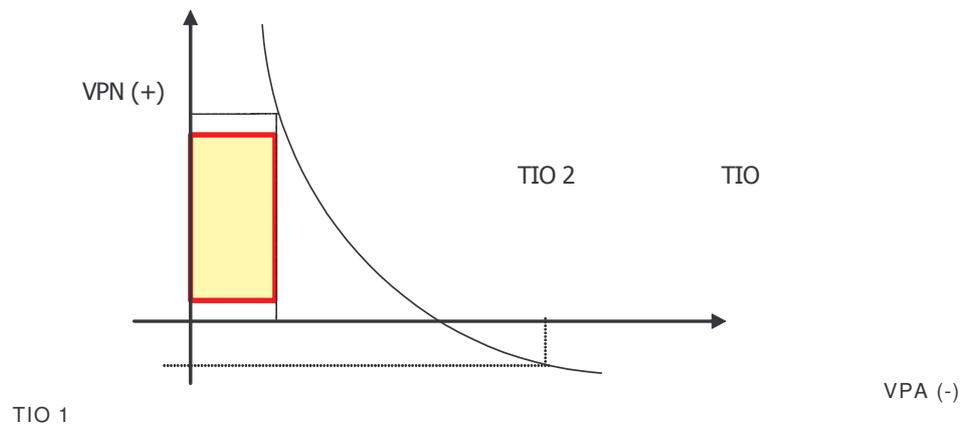
VPI = Valor presente neto ingresos

VPE = Valor presente neto egresos

i = Tasa de interés – TIO

(0) = Periodo de evaluación (periodo cero)

Gráfica 22. Valor Presente Neto



Fuente: Esta investigación.

Criterios: Si $VPN > 0$: viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

Si $VPN < 0$: el proyecto no es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los egresos superan a los ingresos.

Si VPN = 0: la decisión es de indiferencia.

7.6.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR). Un criterio de rentabilidad comúnmente utilizado para la toma de decisiones en los proyectos de inversión es la tasa interna de retorno (TIR), definida como la tasa de interés que hace que el Valor Presente Neto (VPN) sea igual a cero. La TIR corresponde a aquella tasa tal que:

$$0 = \sum_{i=0}^{i=\eta} \frac{B_i - C_i}{(1 + TIR)^i}$$

Para la determinación de esta tasa se sigue un proceso iterativo, utilizando diferentes "r" (tasa de descuento) hasta encontrar el correspondiente a la TIR. Este procedimiento un poco dispendioso se facilita en las calculadoras financieras y computadores.

En últimas lo que se establece es la tasa de interés de oportunidad (TIO) para la cual el proyecto apenas será aceptable, ingresos iguales a los egresos. La TIR es entonces, "un valor crítico de la tasa de interés de oportunidad; trata dicha tasa como una incógnita cuya solución señala la tasa de rentabilidad generada de los fondos invertidos y los que son liberados por el se mantienen internos al proyecto, Es decir, se mide la rentabilidad del dinero mantenido dentro del proyecto".

Para tomar una decisión, lo ideal es que la TIR sea mayor o igual que la TIO, en caso contrario se considera que el proyecto no es viable. El ordenamiento de proyecto con la TIR sería ubicando en primer lugar aquellos proyectos que tengan mayor TIR.

La tasa interna de retorno. Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del proyecto.

$$\text{Si } VPN_{(0)}(i) = \Sigma VPI_{(0)}(i) - \Sigma VPE_{(0)}(i)$$

$$\text{Si } i = TIR$$

$$0 = \Sigma VPI_{(0)}(TIR) - \Sigma VPE_{(0)}(TIR)$$

$$\Sigma VPE_{(0)}(TIR) = \Sigma VPI_{(0)}(TIR)$$

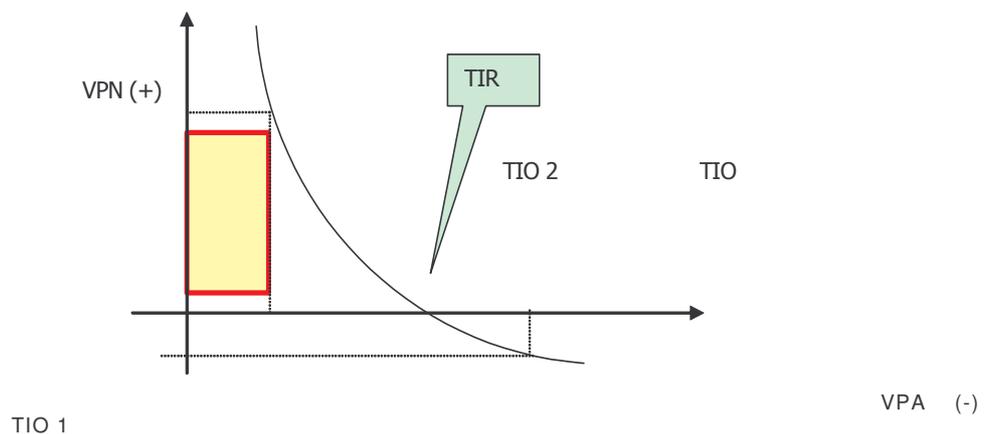
Este método utiliza los siguientes criterios de decisión:

Si la $TIR > TIO$: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.

Si la $TIR < TIO$: el proyecto debe ser rechazado, por cuanto no compensa el costo de oportunidad.

Si la $TIR = TIO$: la decisión es de indiferencia pues solo alcanza a igualar el costo de oportunidad.

Gráfica 23. Tasa Interna de Retorno -TIR.



Fuente: Esta investigación.

FORMULA PARA EL CALCULO DE LA TIR

$$TIR = ro + (rs - ro) \left\{ \frac{VPN_{ro}}{VPN_{ro} - VPN_{rs}} \right\}$$

- . ro: Tasa menor involucrada
- . rs: Tasa mayor involucrada
- . VPN: Valor Presente neto

7.6.4.4 Relación Beneficio – Costo. Este indicador de rentabilidad de uso frecuente en la evaluación de proyectos, tiene como base el método del valor presente, que a su vez utiliza el concepto del costo de oportunidad, representado en la tasa de interés de oportunidad (TIO).

El procedimiento para calcular la relación beneficio-costo (B/C) es el siguiente:

- ◆ Calcular el valor presente de los ingresos y egresos por separado.
- ◆ Establecer una relación entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos, el resultado de tal división es la relación beneficio-costo.

En términos analíticos:

$$B/C (TIO) = ((VPN \text{ ingresos}) / (VPN \text{ egresos})) - 1$$

7.6.4.5 La relación beneficio costo. Se define como el cociente de dividir el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

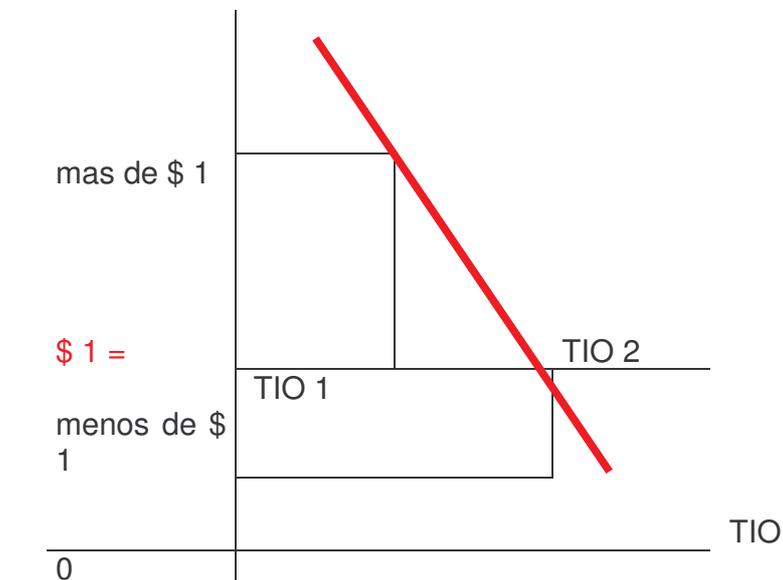
$$RBC_{(0)}(i) = \frac{\sum VPI_{(0)}(i)}{\sum VPE_{(0)}(i)}$$

Si la relación Beneficio Costo es > 1 el proyecto es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas.

Si la RBC es < 1 el proyecto debe ser rechazado porque un peso invertido en el proyecto, este está generando sumas menores a pesos de hoy.

Si la RBC = 1, el criterio es de indiferencia, por cuanto el VPI es igual al VPE.

Gráfica 24. Relación Beneficio – Costo

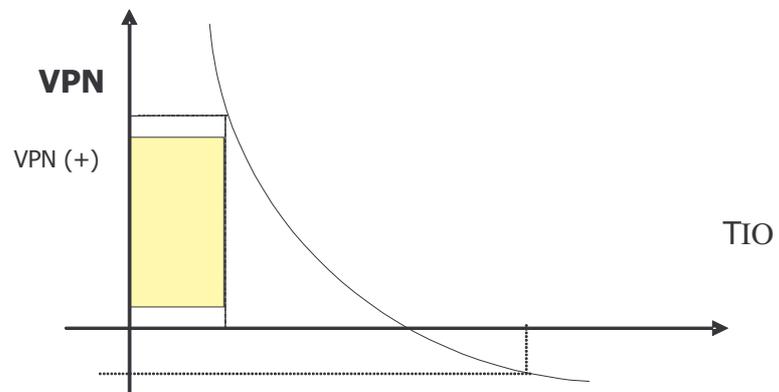


- **El PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)** : Tiene como objetivo determinar el **número de años** en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

Tomando las cantidades que arroja la aplicación del **método de VPN** del inciso anterior, es decir los flujos descontados, determinaremos el TRI mediante una mecánica simple de resta sucesiva hasta que tengamos una cifra positiva,

VPN \$ 53.049.528: el Proyecto se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia en favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

Gráfica 25. Valor Presente Neto



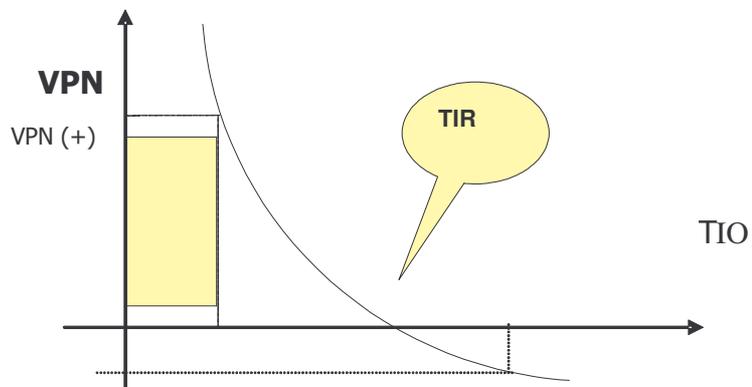
Fuente: Esta investigación.

FORMULA PARA EL CALCULO DE LA TIR

$$TIR = r_o + (r_s - r_o) \left\{ \frac{VPN_{r_o}}{VPN_{r_o} - VPN_{r_s}} \right\}$$

$TIR = 34,28\% > TIO$ del 25%: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas dado por la TIO del 25%.

Gráfica 26. Tasa Interna de Retorno -TIR.



Fuente: Esta investigación.

La relación Beneficio Costo es de \$ 1,21 > 1 entonces el proyecto es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas de 0,21 por cada peso invertido

El PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión): Tiene como objetivo determinar el **número de años** en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

Tomando las cantidades que arroja la aplicación del **método de VPN** del inciso anterior, es decir los flujos descontados, determinaremos el TRI mediante una mecánica simple de resta sucesiva hasta que tengamos una cifra positiva, la que se aprecia hasta el AÑO 3

8. IMPACTO ECONÓMICO

La evaluación económica, también conocida análisis costo-beneficio o análisis de eficiencia, tiene como propósito analizar y medir el aporte neto de un proyecto al bienestar nacional, teniendo en cuenta el objetivo de eficiencia de los recursos invertidos en la ejecución de políticas, programas o proyectos.

Para la identificación de los diferentes impactos positivos y negativos, es necesario partir de un buen estudio de situación sin proyecto o plan, ya que en este se explica el problema con sus causas y consecuencias económicas y sociales. Adicionalmente se requiere del escenario con proyecto, para ser comparado con el sin proyecto, la diferencia resultante son los impactos positivos (beneficios) o negativos (costos).

Un proyecto o plan de negocios se puede definir como una propuesta de **inversión** encaminada a solucionar un problema, satisfacer una necesidad, prestar un servicio o aprovechar un potencial por explotar. Donde la inversión es la compra de insumos y factores productivos, en general denominados recursos, cuya característica económica principal es su escasez, situación que implica un costo de oportunidad al ser utilizados para generar un producto.

Las inversiones que se realizan en los proyectos originan una cadena, que se inicia con la inversión como tal y termina en el impacto esperado o logro último del objetivo del proyecto. La cadena está constituida por la inversión - acción - resultado - efecto - impacto.

A continuación se explica en qué consiste cada uno de los elementos de la cadena de proyectos:

- **Inversión:** es la compra de insumos y factores productivos para generar un producto.
- **Acción:** es la realización de las actividades programadas del proyecto.
- **Resultado:** son los productos concretos de las actividades desarrolladas a partir de los recursos (insumos y factores productivos) disponibles y de los procesos adelantados que contribuyen al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada objetivo general y/o específico.

Como indicadores de resultados, se puede citar: Número de Kilómetros de Pistas Pavimentados, Numero de Cárceles Construidas

- **Efecto:** el efecto se define como el grado de cumplimiento de los objetivos directos e inmediatos de un plan, programa, proyecto o política y que se materializa en la utilización de los productos por parte de los beneficiarios o población objetivo

Aparecen durante el proceso de implementación pero, habitualmente, no se producen en su totalidad mientras el proyecto no haya alcanzado su pleno desarrollo, aún después de su terminación. Un ejemplo de efectos, puede ser el incremento del turismo debido al producto kilómetros construidos.

- **Impacto:** los impactos son una consecuencia de los efectos de un proyecto y reflejan el aporte al bienestar socioeconómico. En términos genéricos los impactos a identificarse, son:

En el proceso de identificar impactos es pertinente tener conceptualmente claro la cadena de proyecto, para evitar incluir resultados o efectos en el lugar de los impactos. Los principales pasos para identificar el impacto son:

El objetivo final del Plan desde el punto de vista económico y social es el de contribuir a mejorar la calidad de vida o el bienestar de la población en la región. Por esta razón, es importante no solamente evaluar el rendimiento financiero de la inversión sino también el impacto que causaría en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la región, los funcionarios y sus familias y así mismo la comunidad de la Ciudad de Pasto a donde va dirigido inicialmente el proyecto.

El impacto social del proyecto se visualiza en la percepción local de los habitantes, pues se trata de constituir en la región una empresa con visión futurista, donde los funcionarios y sus familias tendrán la oportunidad de abrir nuevos mercados si se independizan en un futuro y percibir mayores ingresos para bien de su progreso.

Esta situación permite identificar la importancia del proyecto en el municipio de Pasto y el impacto social que se genera, pues se trata de una región cuyas características permiten el montaje de este tipo de proyectos

En resumen algunas variables del impacto social para la región son:

- Mejorar las condiciones de vida de la población.
- Aumento de la producción con generación de mayores fuentes de trabajo.
- Capacitación de los trabajadores.
- Generación de mejores condiciones de salud.
- La tecnología aplicada generará un punto de partida para estructurar la empresa
- La creación de un ambiente empresarial para el sector en la región
- Ofrecimiento de un producto con excelentes características higiénicas y sanitarias a favor de los consumidores.

9. ASPECTOS AMBIENTALES

9.1 ASPECTOS GENERALES

La grave crisis ambiental merece medidas objetivas de solución a dicho problema, por ello se necesita promover tecnologías limpias y amigables con el medio ambiente, desarrollar diálogos ambientales participativos, arborización de calzadas y avenidas, programas de reforestación, evitar al máximo el uso de productos biodegradables, implementar planes de desarrollo sustentable, y sobre todo evitar la erosión de la superficie terrestre, contaminación de aguas y control de desechos industriales, protegiendo además la flora y la fauna nativa.

No puede seguirse manifestando que los recursos naturales son ilimitados, la conservación de éstos depende de la educación del hombre respecto a su visión de la naturaleza, que debe estar en armonía con los aspectos sociales, económicos y culturales.

La elaboración de estudios de impacto ambiental, en nuestros días, constituye un requisito complementario indispensable en todo proyecto de desarrollo. Debe considerarse en industrias, como agroindustrias y construcciones, ya que pueden generar externalidades negativas en su ejecución u operación.

Los estudios de impacto ambiental deben ser elaborados con base de:

9.1.1 Definición de Estudio del Impacto Ambiental. Constituye el proceso de estudio técnico y multidisciplinario que se lleva a cabo sobre el medio físico, biológico y socioeconómico de un proyecto propuesto, con el propósito de conservar, proteger, recuperar y/o mejorar los recursos naturales existentes, culturales y el medio ambiente en general, así como la salud y calidad de vida de la población.

9.1.2 Objetivo de la Evaluación del Impacto Ambiental:

- Identificar, predecir y describir los efectos negativos y de beneficio de un proyecto propuesto.
- Deber ser comunicado en lenguaje sencillo y comprensible por la comunidad y por el nivel de decisorio.
- Los beneficios y desventajas deberán ser identificados con base en criterios relevantes a las comunidades afectadas.
- Descripción técnica de las características y actividades del proyecto.
- Impactos ambientales significativos de las actividades propias del proyecto.

- Evaluación del medio ambiente del Proyecto y descripción de su área de influencia.
- Ámbito geográfico y aspectos bióticos y abióticos del área de estudio del Proyecto.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en la flora.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en la fauna.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en los suelos.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en los recursos hídricos superficiales y subterráneos.
- Caracterización de los impactos potenciales en la calidad del aire.
- Caracterización de los impactos potenciales en la calidad del paisaje.
- Caracterización de los impactos potenciales en los aspectos socioeconómicos.
- Caracterización de los impactos ambientales en relación con el patrimonio cultural.
- Tratamiento de desechos sólidos y líquidos.
- Uso de tecnologías alternativas apropiadas y adaptadas.

9.1.3 Plan de Implementación de las Medidas de Mitigación.

- Coordinación con instituciones públicas.
 - Establecimiento de medidas de atenuación adecuadas.
 - Desarrollo de un plan de contingencia.
 - Desarrollo de un programa de higienes y salud ocupacional.
 - Desarrollo de un programa de Educación Ambiental.
 - Programa de mantenimiento y tratamiento de los desechos líquidos sólidos.
 - Evaluación económica de las medidas propuestas
 - Determinación de los costos de cada actividad y proceso
- Creación de un fondo ecológico para mejorar las condiciones ambientales del área e influencia del proyecto y de su entorno.

10. CONCLUSIONES

Para lograr éxito en las estrategias de mercadeo planteadas para la Aseguradora Solidaria de Colombia, es necesario trabajar desarrollando el plan de negocio y plan de acción propuesto.

Se deben tener en cuenta de manera integrada la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial esto con el propósito fundamental de lograr incrementar el nivel de posicionamiento de la Agencia, toda vez que prácticamente es una aseguradora nueva en el mercado de Pasto

La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación, la definición de objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos deben propender por un adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden. Estos elementos son la clave del éxito para la aseguradora con miras al futuro.

Ubicar al cliente en el centro de la organización es la única forma de lograr mantener la base de clientes y lograr posicionamiento y recompra, esto se logra con un adecuado plan de capacitación para los funcionarios y agentes

La empresa es viable desde el punto de vista de mercado, pues existe demanda potencial identificada y cuantificada, además por que las posibilidades de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la misma desde el punto de vista de mercado son excelentes.

Desde el punto de vista técnico, la tecnología, el recurso humano y los procesos, no constituyen una limitante para la empresa.

El costo total de inversión es de \$ 247.575.542 los cuales el 100%% se financiarán con recursos propios de la Aseguradora.

Evaluated la empresa con base en la proyección de los estados financieros y la aplicación de indicadores de viabilidad, TIR, VPN, RBC, PRI se concluye que la misma es viable desde el punto de vista financiero, presenta atractivos beneficios económicos desde el punto de vista del inversionista y de la inversión. Desde el punto de vista de la inversión la tasa interna de retorno es del 34,28% en términos corrientes, el Valor presente neto alcanza una cifra positiva de \$53.049.528 y una RBC de \$1,21.

Desde el punto de vista económico y social permite identificar que los principales beneficios cuantificables de la empresa se relacionan con el incentivo al incremento en la prestación del servicio, el aseguramiento de los intereses y demás bienes de

los Nariñenses y la generación de empleo directo e indirecto, valores económicos que permiten a las personas vinculadas con el proyecto, determinar la eficiencia de sus inversiones en términos de los beneficios económicos y sociales.

Le empresa contribuye a la generación de empleo y valor agregado regional y se constituye en una empresa demostrativa para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales en la región y en la ciudad de Pasto.

11. RECOMENDACIONES

Implementar el plan de negocio y plan de acción propuesto vía lograr incrementar el posicionamiento de la Agencia en Pasto.

Mantener, desarrollar y vincular nuevos clientes a través del manejo de las estrategias de mercadeo planteadas.

Lograr de la casa matriz la descentralización de las políticas de atención de siniestros para poseer delegación en este aspecto lo cual es fundamental en Seguros. La Ventaja competitiva en seguros es básicamente la prontitud en el pago de las reclamaciones.

Incursionar en nuevos nichos o segmentos de mercado tanto en Pasto como en el Departamento.

Ampliar el portafolio de productos y diseñar seguros de acuerdo a las necesidades de los clientes en Pasto y el Departamento.

Se recomienda para un futuro próximo la construcción de su propia sede o en su defecto buscar la mera de ubicarse en centro financiero y comercial de la Ciudad.

BIBLIOGRAFÍA

FRED, David. Conceptos Administrativos Estratégicos. México: Editorial Prentice. 5ª Ed. 1.997. 120 p.

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. Bogotá: McGraw Hill. 3ª. Ed. 2001. 140 p.

MANUAL DE SEGUROS – LA PREVISORA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS. Bogotá D.C. 2004. 220 p.

SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Bogota: Ed. Norma, 1996. 111 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.google.com.co

www.gestiopolis.com

www.libertyseguroscolombia.com.co

ANEXOS

Anexo A. Encuesta a Clientes

1. ¿Hace cuanto tiempo solicito los SEGUROS para su Empresa y/o Entidad y/o Municipio, por intermedio de la Agencia de Seguros SOLIDARIA DE COLOMBIA

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

2. Cuales son las razones que tiene su Empresa y/o Entidad y/o Municipio, para contratar un adecuado programa de SEGUROS?

- a. Por exigencia del Gobierno
- b. Por la necesidad de cobertura
- c. Otra causa.....Cual?.....

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general por los servicios recibidos de parte de la Agencia de Seguros SOLIDARIA DE COLOMBIA?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

4. Utilizará usted los servicios de la Agencia de Seguros en sus próximas renovaciones?

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

5. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de solicitar los servicios de una AGENCIA DE SEGUROS?

ASPECTOS muy importante poco importante

- a. CALIDAD DEL SERVICIO
- B. ATENCION OPORTUNA EN SINIESTROS
- C. ASESORIA PERMANENTE
- D. CONOCIMIENTO

6.Cuál es su grado de satisfacción en los mismos aspectos anteriores de acuerdo con el servicio recibido de parte de la agencia SOLIDARIA DE COLOMBIA ?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

7. Conoce las oficinas de la Agencia de Seguros SOLIDARIA DE COLOMBIA en Pasto?

- SI
- NO

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿Que concepto general le merece
? _____

9. Las oficinas de la Agencia de Seguros, el personal Empleado y los servicios prestados, Cubrieron sus necesidades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No aplicable

10. Se ofrecieron servicios competitivos.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. Cree ud que existe por parte de los FUNCIONARIOS DE LA AGENCIA conocimiento AMPLIO sobre servicio al cliente y CONOCIMIENTO DEL SERVICIO (SEGUROS)?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

No aplicable

11. El servicio satisface las expectativas y las necesidades del cliente.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. ¿ Tuvo problemas de tipo Logístico-Organizacional en las Oficinas de la Agencia?

Sí

No

Cuales _____

13. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

- Sí, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes
- Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa
- No
- No hubo ningún problema

14. Conoce la MISION, VISION, PRINCIPIOS Y VALORES de la Agencia de Seguros SOLIDARIA DE COLOMBIA?

- a. SI
- B. NO

15. En General por favor indique DEBILIDADES Y FORTALEZAS de la Agencia de Seguros en cuanto a la prestación del servicio

FORTALEZAS _____

DEBILIDADES _____

**Anexo B. ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE LA
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA**

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	LA EMPRESA TIENEN DEFINIDA SU MISION		
2	TIENE DEFINIDA LA VISION EMPRESARIAL		
3	POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS		
4	POSEE LA EMPRESA POLITICAS DEFINIDAS		
5	HA DEFINIDO LA EMPRESA SUS PRINCIPIOS Y VALORES		
6	POSEE UD. UN MANUAL DE FUNCIONES		
7	EXISTE UN ORGANIGRAMA		
8	CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
9	CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO		
10	PARTICIPA EN LA TOMA DE DESICIONES		
11	LA EMPRESA LO CAPACITA PERMANENTEMENTE		
12	LA EMPRESA PLANEA ESTRATEGICAMENTE		

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
PREGUNTAS ENTREVISTA A GERENTE DE ASEGURADORA SOLIDARIA DE
COLOMBIA

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	LA EMPRESA TIENEN DEFINIDAD SU MISION		
2	TIENE DEFINIDA LA VISION EMPRESARIAL		
3	POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS		
4	POSEE LA EMPRESA POLITICAS DEFINIDAS		
5	HA DEFINIDO LA EMPRESA SUS PRINCIPIOS Y VALORES		
6	POSEE UD. UN MANUAL DE FUNCIONES		
7	EXISTE UN ORGANIGRAMA		
8	CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
9	CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO		
10	PARTICIPA EN LA TOMA DE DESICIONES		
11	LA EMPRESA LO CAPACITA PERMANENTEMENTE		
12	LA EMPRESA PLANEA ESTRATEGICAMENTE		

PLAN DE ACCION No 1

**ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA – AGENCIA PASTO
PLAN DE ACCION 2009**

OBJETIVO GENERAL: Incrementar EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Objetivos Específicos	Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
Instalar los puntos de venta en las ciudades de Tumaco e Ipiales	A 31 de Diciembre de 2009 incrementar las ventas en un 30% y la participación en el mercado a 13%	Adelantar un estudio de factibilidad para la instalación de los puntos de venta Adelantar las actividades relacionadas con la apertura de los nuevos puntos de venta. Documentación legal	Financieros Humanos Tecnológicos	A 31 de diciembre haber logrado el 100% de la meta propuesta	Un año y medio	Gerente Sucursal Fuerza de Ventas

PLAN DE ACCION No 2

ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA – AGENCIA PASTO PLAN DE ACCION 2009

OBJETIVO GENERAL: Expedir Seguros Generales y Ramos Técnicos directamente en la Agencia

Objetivos Específicos	Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables	Objetivos Específicos
Capacitar a funcionarios Adecuar las oficinas en Pasto Modernización tecnológica instalando el nuevo software de expedición	A 31 de Diciembre de 2009 Expedir al menos el 80% de la producción de la Sucursal Atender al menos el 50% de las reclamaciones por siniestros	Capacitar a funcionarios en expedición de generales y fianzas Lograr la autorización de Bogotá para el pago de siniestros	Financieros Humanos Tecnológicos	A 31 de diciembre haber logrado el 100% de la meta propuesta	Un año y medio	Gerente Sucursal Fuerza de Ventas	Capacitar a funcionarios Adecuar las oficinas en Pasto Modernización tecnológica instalando el nuevo software de expedición

PLAN DE ACCION No 3

ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA – AGENCIA PASTO PLAN DE ACCION 2009

OBJETIVO GENERAL: Atención y Pago de Siniestros

Objetivos Específicos	Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
Lograr la delegación por parte de la casa matriz	A 30 de Junio haber logrado la delegacion	Capacitar a funcionarios en Atención de siniestros	Financieros Humanos Tecnológicos	A 31 de diciembre haber logrado el 100% de la meta propuesta	Un año y medio	Gerente Sucursal Fuerza de Ventas
Capacitar a funcionarios	A 31 de Diciembre de 2009 atender y pagar al menos el 80% de las reclamaciones presentadas					
Modernización tecnológica instalando el nuevo software de atención de reclamos						