

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LIBERTY S.A.
COMPAÑÍA DE SEGUROS – SUCURSAL PASTO**

FERNANDO ALBEIRO ARAUJO ORDÓÑEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LIBERTY S.A.
COMPAÑÍA DE SEGUROS – SUCURSAL PASTO**

FERNANDO ALBEIRO ARAUJO ORDÓÑEZ

**Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor
GUILLERMO HIDALGO MARTÍNEZ
Administrador de Empresas
Contador Público
Especialista en Gerencia de Mercadeo
Especialista en Proyectos de Desarrollo
Especialista en Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Nota de Aceptación

Jurado 1

Jurado 2

Asesor

San Juan de Pasto, Agosto 25 de 2008

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	13
2. ELEMENTOS GENERALES	15
2.1 TEMA	15
2.2 TÍTULO	15
2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3.1 Planteamiento del problema	15
2.3.2 Formulación del problema	17
2.4 OBJETIVOS	17
2.4.1 Objetivo General	17
2.4.2 Objetivos Específicos	17
2.5 JUSTIFICACIÓN	17
2.6 VIABILIDAD	18
3. METODOLOGÍA	20
3.1 TIPO DE ESTUDIO	20
3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN	20
3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA	20
4. RECURSOS	23
4.1 HUMANOS	23
4.2 TECNOLÓGICOS	23
4.3 INSTITUCIONALES	23
5. PRESUPUESTO	24
5.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	24
5.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	24
6. MARCO DE REFERENCIA	26
6.1 ANTECEDENTES	26
6.1.1 Situación Actual mercado asegurado	26
6.1.2 Desarrollo del Seguro en Colombia	26
6.1.3 Desarrollo del seguro en San Juan de Pasto	28
6.2 MARCO TEÓRICO	28
6.2.1 La Planeación	28
6.3 MARCO CONTEXTUAL	43
6.3.1 El Departamento de Nariño	43
6.3.2 El Municipio de San Juan de Pasto	44
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	74
7.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS ENCUESTAS A CLIENTES	74
8. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO	88
8.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	89
8.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	92

8.2.1	Misión	92
8.2.2	Visión	92
8.2.3	Principios y Valores	92
8.2.4	Objetivos	94
8.2.5	Definición de los Clientes	95
8.2.6	Definición Productos y/o Servicios	96
8.3	EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	97
8.3.1	Etapa de insumos	97
8.3.2	Etapa de Adecuación	103
8.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	117
8.4.1	Visión Compartida	118
8.4.2	Misión	120
8.5	PLAN DE ACCIÓN	125
8.6	MATRIZ CRITERIOS DE VIABILIDAD	128
9.	CONCLUSIONES	129
10.	RECOMENDACIONES	130
	BIBLIOGRAFÍA	131
	NET GRAFÍA	132
	ANEXOS	133

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Clientes del Sector Oficial	22
Cuadro 2. Clientes del Sector Particular	22
Cuadro 3. Compañías de Seguros	22
Cuadro 4. Funcionarios Liberty Seguros – Sucursal Pasto	22
Cuadro 5. Presupuesto	24
Cuadro 6. Cronograma de Actividades	24
Cuadro 7. Primas Emitidas por Compañía en Pasto	91
Cuadro 8. Clientes Sector privado	95
Cuadro 9. Clientes Sector Público	95
Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	99
Cuadro 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	101
Cuadro 12. Matriz de perfil competitivo	103
Cuadro 13. Matriz DOFA para Liberty Seguros – Sucursal Pasto	107
Cuadro 14. Posición Estratégica Interna y Externa	109
Cuadro 15. Matriz BCB	112
Cuadro 16. Matriz de Política Direccional (MPD)	116
Cuadro 17. Matriz criterios de viabilidad	128

LISTA DE MAPAS

Mapa 1. Nariño División Política	Pag. 43
Mapa 2. San Juan de Pasto – División por Comunas	48

LISTA DE GRÁFICAS

	Pag.
Gráfica 1. Periodo de Servicio	74
Gráfica 2. Motivos Contratación	75
Gráfica 3. Satisfacción por servicios recibidos	75
Gráfica 4. Utilización del Servicio	76
Gráfica 5. Importancia Intermediarios de Seguros	76
Gráfica 6. Satisfacción ante el Servicio	77
Gráfica 7. Conocimiento de LIBERTY SEGUROS	77
Gráfica 9. Cubrimiento de Necesidades	78
Gráfica 10. Servicios Competitivos	78
Gráfica 11. Conocimientos de los Funcionarios ante el servicio	79
Gráfica 12. Satisfacción del Servicio en el cliente	79
Gráfica 13. Problemas de tipo logístico – organizacional	80
Gráfica 14. Resolución de Problemas	80
Gráfica 15. Misión, Visión, Principios y Valores de LIBERTY SEGUROS	81
Gráfica 16. Direccionamiento	82
Gráfica 17. Plan Estratégico	83
Gráfica 18. Conocimiento de LIBERTY SEGUROS en PASTO	85
Gráfica 19. Servicios Competitivos	86
Gráfica 20. Misión y Visión de LIBERTY SEGUROS	87
Gráfica 21. Accionar en el mercado	87
Gráfica 22. Participación en el Mercado Asegurador	92
Gráfica 23. Matriz de PEYEA	110
Gráfica 24. Matriz de la Gran Estrategia	114
Gráfica 25. Matriz I-E	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica

Pag.
89

RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa

Dentro del estudio de la administración y específicamente en el estudio de la alta dirección empresarial se destaca que para que una empresa pueda desarrollarse de manera eficiente y eficaz dentro del mundo comercial tan competitivo y cambiante, debe recurrir a las ayudas que le presten los estudiosos de esta ciencia con sus directrices y su constante cooperación para que pueda asegurarse un puesto de importancia dentro del campo de acción de su objeto.

Mediante este trabajo se establece un diagnostico serio como se encuentra en todas sus áreas funcionales la Compañía de Seguros Liberty S.A en la Ciudad de San Juan de Pasto para posteriormente aplicando los diferentes mecanismos de investigación administrativa y gerencial poder reconocer las debilidades de que acusa dicha empresa, así mismo sus fortalezas internas, por otra parte identificar sus oportunidades y amenazas generadas en el ambiente externo o entorno y con base en estos resultados buscar las estrategias que se traduzcan en soluciones y correctivos para redireccionar la Compañía en busca de un futuro eficiente, eficaz y por lo tanto productivo y lograr así posicionar a la Compañía de Seguros Liberty S.A en Pasto como una de las primeras Compañías de Seguros en la Ciudad de San Juan de Pasto.

ABSTRACT

The strategic planning is the main tool for the getting of the goals on the short medium and long term because it let us locate the enterprise in its market, getting to know the mayor opponents and creating action courses to get where we want to thus the knowledge of this tool is really important in every company.

In the study of the managing and particularly in the study of the managerial science we can note that an enterprise to develop efficiently and accurately within the so competitive and changing commercial world, it must get the help from the people who study this science with its patterns and its constant cooperation in order to ensure a role of importance within the field of action of its object.

Through this work a serious diagnosis is established as it is found in all its functional areas in the company Seguros Liberty S. A. in the city of San Juan de Pasto to apply them in a former opportunity the different managing and managerial research devices to recognize the weaknesses that this company faces, in the same way its internal strengths, on the other hand to identify its opportunities and warnings generated in the external environment or background and based on those results to look for the strategies to translate them into solutions and corrections to redirect the company in the search for an efficient and accurate future and for this reason productive and obtaining this way positioning the company Seguros Liberty S.A. in Pasto as one of the main Insurance Companies in San Juan de Pasto.

1. INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que sólo percibe partes de este y de manera inconexa y estática.

Dentro del estudio de la administración y específicamente en el estudio de la alta dirección empresarial se destaca que para que una empresa pueda desarrollarse de manera eficiente y eficaz dentro del mundo comercial tan competitivo y cambiante, debe recurrir a las ayudas que le presten los estudiosos de esta ciencia con sus directrices y su constante cooperación para que pueda asegurarse un puesto de importancia dentro del campo de acción de su objeto.

Para lograr el objetivo anterior se requiere un estudio sistemático, profundo y equilibrado de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, ya que con esto se define el direccionamiento actual de la organización, para posteriormente poder aplicar los correctivos necesarios y que estos ayuden a aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

Ese estudio sistemático, profundo y equilibrado denominado PLANEACIÓN ESTRATÉGICA es la herramienta que la alta gerencia requiere para trazar el camino que conduzca a alcanzar los objetivos futuros.

Lo anterior es una visión somera para indicar lo más relevante que se puede alcanzar al aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en alta gerencia.

Mediante este trabajo se establecerá un diagnóstico serio como se encuentra en todas sus áreas funcionales la Compañía de Seguros Liberty S.A en la Ciudad de San Juan de Pasto para posteriormente aplicando los diferentes mecanismos de investigación administrativa y gerencial poder reconocer las debilidades de que acusa dicha empresa, así mismo sus fortalezas internas, por otra parte identificar sus oportunidades y amenazas generadas en el ambiente externo o entorno y con base en estos resultados buscar las estrategias que se traduzcan en soluciones y correctivos para redireccionar la Compañía en busca de un futuro eficiente, eficaz y por lo tanto productivo y lograr así posicionar a la Compañía de Seguros Liberty S.A en Pasto como una de las primeras Compañías de Seguros en la Ciudad de San Juan de Pasto.

Este objetivo se espera lograr no solo con el desarrollo de la investigación y posterior propuesta de un plan estratégico corporativo sino con el acompañamiento que se hará personalmente al Gerente Dr. Iván Darío Apráez

Castañeda en este proceso y con el compromiso y la colaboración de todos los integrantes de la empresa.

El proceso de planeación, organización, dirección y control de la Compañía se verán sometidos a una reforma absolutamente necesaria, teniendo como punto de partida las diferentes teorías aplicables en administración y específicamente en alta gerencia ya que como es conocido la planeación estratégica es del resorte de la alta dirección.

Este estudio va dirigido no solo a los directivos de la COMPAÑÍA DE SEGUROS LIBERTY S.A. –SUCURSAL PASTO y a todos sus colaboradores sino también a las directivas de las diferentes Compañías de Seguros que operan en San Juan de Pasto, dado que será modelo de aplicación en otras sucursales radicadas en la Ciudad.

2. ELEMENTOS GENERALES

2.1 TEMA

La elección del tema se fundamenta en los conocimientos apropiados dentro del desarrollo de la especialización y en el conocimiento previo, la experiencia, habilidades y aptitudes que posee el autor del trabajo en el campo administrativo y gerencial.

Por lo anterior el tema de investigación se enmarca dentro del campo de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.2 TÍTULO

“Diseño de un plan estratégico corporativo para la Compañía de Seguros Liberty en San Juan de Pasto”.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.3.1 Planteamiento del problema Liberty Seguros pertenece al grupo Liberty Mutual. La compañía opera en España a través de un innovador modelo de gestión que utiliza sucursales, atendiendo a sus mediadores y clientes a través de Centros de Servicio. Liberty Seguros cuenta con un sólido posicionamiento en el ramo de automóviles y hogar.

El grupo Liberty Mutual es una aseguradora mundial, líder en Estados Unidos; fundada en 1912 en Boston, U.S.A. que en 1993 forma Liberty International Holdings y comienza su expansión internacional. La compañía llega a España en el año 2001, tras la compra de la división española de Royal & Sun Alliance.

En 2003 se produce la compra y posterior integración definitiva de Seguros Génesis. Desde entonces el Grupo Liberty Seguros adopta un eficaz sistema de negocio multicanal sustentado en las unidades de Mediadores, Socios Institucionales y Directo.

Hoy en día cuenta con más de 900 oficinas en el mundo y más de 39.000 empleados, de los cuales 1.500 trabajan en España.

Ofrece una amplia gama de productos, centradas en familias y pequeñas empresas. Su línea de negocio se centra en seguros de automóviles y seguros de hogar aunque también abarca seguros de accidentes, seguros de vida y seguros de empresa.

Liberty Seguros en Colombia inició sus operaciones con la compra de la totalidad de las acciones de Skandía Seguros Generales en 1.997. La operación fue fortalecida con la adquisición de Latinoamericana de Seguros de Vida y Generales en 1.998, Colmena Seguros en los primeros meses de 2.001 y la cartera de ABN AMRO Seguros de Colombia en octubre de 2.002. En este camino la Compañía avanzó a pasos agigantados hasta convertirse en una de las primeras compañías dentro del sector asegurador.

En Pasto, la Sucursal de Liberty Seguros, fue fundada en el año 2003, por iniciativa de los socios y directivos de la casa matriz en Bogotá, quienes por el anhelo de incursionar en el mercado asegurador nariñense se instalaron en la ciudad, llegando a convertirse hoy en una de las principales Compañías de Seguros en el ramo de seguros de automóviles.

Liberty Seguros S.A. en Pasto, es una empresa que ha desarrollado sus actividades a través de una Gerencia tradicional y un grupo de asesores comerciales que únicamente le han permitido crecer pero moderadamente específicamente el ramo de seguro de automóviles a pesar que cuenta con un amplio portafolio de productos y un excelente respaldo e imagen a nivel nacional e internacional.

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 ESTRATÉGICO que articule a todas las áreas de la organización con una visión futurista que le permita adaptarse al entorno cambiante donde se desarrolla, para que con bases sólidas poder redireccionar la empresa bajo criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

Se puede destacar que la empresa presenta un problema marcado originado en las áreas administrativa, comercial y técnica, ya que a través de su trayectoria se observa la deficiencia en el desarrollo de un PLAN ESTRATÉGICO articulado lo cual viene repercutiendo de manera negativa en resultados administrativos, comerciales y financieros.

En la empresa se observa un inadecuado proceso de planeación que se constituyen en la carta de navegación para la Compañía en Pasto, además los objetivos, las políticas y las estrategias no son concretas, generando esto limitantes para todas las áreas del negocio.

Por otra parte se observa que aunque la empresa ejerce control sobre sus actividades, le hace falta emplear un mecanismo que le permita evaluar si se ha cumplido con sus objetivos y desarrollado las metas propuestas.

Los anteriores factores pasan a ser determinantes para considerar que existe la necesidad en la empresa de diseñar un plan estratégico corporativo 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.

2.3.2 Formulación del problema ¿El diseño e implementación de un Plan Estratégico Corporativo para la Compañía de Seguros Liberty S.A. en Pasto, es la herramienta de alta gerencia que se requiere para redireccionar la Sucursal y lograr en un futuro próximo mejores resultados técnicos, comerciales y financieros?

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo General:

Diseñar un PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO para la Compañía de Seguros Liberty S.A. – Sucursal Pasto.

2.4.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar retrospectivamente y por áreas a la Compañía de Seguros Liberty S.A. en Pasto.
- Estructurar el redireccionamiento estratégico necesario para la Empresa, que permita proyectar a dicha organización con bases sólidas y planificadas hacia el futuro.
- Formular las estrategias Corporativas que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con adecuados indicadores de gestión.
- Diseñar el plan de acción acorde con los requerimientos y que permita optimizar funcionalmente a la empresa

2.5 JUSTIFICACIÓN

El ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando un

buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

Específicamente en el sector asegurador la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno, un entorno empresarial cada vez más turbulento y dinámico por el incremento y la diversidad de riesgos . La globalización de la economía y la competencia son partes de esta realidad cotidiana, a su vez fuertes cambios políticos, ambientales sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las aseguradoras y a veces determinan su funcionamiento.

Constituye un hecho concreto que ya no es posible dirigir nuestras empresas con una visión a corto plazo, se necesita capacidad para prever el futuro. Resulta innegable entonces que para lograr la recuperación de la empresa Nariñense y mas en el sector Asegurador, y poder reafirmarlas sobre bases sólidas que permitan la eficiencia, eficacia y competitividad sostenida, se debe planificar y dirigir las empresas estratégicamente.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa.

Las Aseguradoras actúan en un medio que les impone cada vez mayores exigencias por lo que requiere elevar sistemáticamente los niveles de satisfacción por parte de sus clientes externo e internos, para lograr esto se debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio, dicha labor puede iniciar con el diseño e implementación de un PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO.

Finalmente para lograr resultados efectivos dentro de la Empresa es necesario replantear el manejo administrativo, comercial técnico y financiero e implementar una gerencia más activa que logre ser productiva lo cual se logra diseñando e implementado un proceso de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.6 VIABILIDAD

Metodológicamente el PLAN ESTRATÉGICO en la Compañía de Seguros Liberty S.A. 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 ESTRATÉGICO es viable ya que la dirección en la empresa solicita que se le plantee a partir de la concepción de la estrategia los objetivos y las líneas de acción orientadas hacia el futuro.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se realizara 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 pueda proceder a diseñar establecer la propuesta de una PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO.

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 el Gerente, los funcionarios de la Empresa, Las diferentes Compañías de Seguros que laboran en Pasto, así mismo, los clientes de la Aseguradora.

Las fuentes secundarias de información serán los diferentes libros de administración y especialmente de planeación estratégica, trabajos de investigación similares que se hayan realizado y el material, apuntes y trabajos de clase presentados en el desarrollo de la especialización en alta gerencia.

Las técnicas empleadas para la recolección de la información serán la observación directa, la entrevista con el Gerente de Liberty S.A. Sucursal Pasto, la entrevista a los Gerentes de las diferentes Compañías de Seguros en la Ciudad, Entrevista a los Directores de las Agencias de Seguros y Agentes vinculados a Liberty S.A., entrevista con los funcionarios y encuestas a los clientes.

3.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Teniendo en cuenta el tamaño de los diferente Universos o 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 1. Clientes Sector Oficial

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 Barbaçoas
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
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

Fuente Este estudio

Cuadro 2. Clientes Sector Particular

CLIENTES SECTOR PARTICULAR
Agroganga S.A.
Agrense S.A.
Casa Óptica
Consortio Arista Castillo

Fuente Este estudio

Cuadro 3. Compañías de Seguros

COMPAÑÍAS DE SEGUROS
La Previsora S.A...
Seguros del Estado S.A.
Seguros Bolívar S.A.
Colseguros
Mapfre Seguros
Suramericana de Seguros
Seguros la Equidad
Colpatria
Seguros Confianza
Aseguradora Solidaria de Colombia

Fuente Este estudio

Cuadro 4. Funcionarios Liberty Seguros – Sucursal Pasto

FUNCIONARIOS	
IVÁN DARÍO APRÁEZ CASTAÑEDA	Gerente
MARIA XIMENA APRÁEZ CASTAÑEDA	Secretaria
LORENA HIDALGO	Asistente Comercial
RAMIRO ANDRÉS RIVAS	Técnico
IVÁN CAJIGAS	Técnico

Fuente Este estudio

4. RECURSOS

4.1 HUMANOS

Compuesto por el estudiante egresado del programa de Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño en Pasto, Sr. FERNANDO ALBEIRO ARAUJO ORDÓÑEZ y por el Asesor que la Universidad ha designado para la realización del presente trabajo Esp. GUILLERMO HIDALGO MARTÍNEZ.

4.2 TECNOLÓGICOS

Los recursos tecnológicos utilizados en el desarrollo del proyecto equipo de computación, línea telefónica, fax y conexión a Internet.

4.3 INSTITUCIONALES

El apoyo de la Universidad de Nariño y de la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA – Capitulo Pasto.

5. PRESUPUESTO

5.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro 5. Presupuesto

RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FUENTES
Transcripciones	400	500	200.000	Estudiante
Fotocopias	800	50	40.000	Estudiante
Discos CD	10	1.200	12.000	Estudiante
Transporte			100.000	Estudiante
Encuadernación y Empastados	3	10.000	30.000	Estudiante
TOTAL			372.000	

Fuente Este estudio

5.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro 6. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	■	■														
PRESENTACIÓN ANTE LA DIRECCIÓN DEL PROGRAMA		■														
REVISIÓN COMITÉ DE INVESTIGACIONES			■	■												
COMUNICACIÓN SOBRE ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA					■											
PREPARACIÓN DEL PROYECTO						■										
APLICACIÓN ENCUESTAS, ENTREVISTAS Y OBSERVACIONES							■	■	■	■						
TABULACIÓN										■	■					
ANÁLISIS-INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS												■	■			
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL													■	■		
DISEÑO DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA															■	■
ENTREGA INFORME FINAL																■

Fuente Este Estudio

Las actividades a desarrollar para la estructura del trabajo investigativo se definen en el anterior diagrama y obedecen a lo dispuesto por la Universidad de Nariño,

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Especialización en Alta Gerencia.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 ANTECEDENTES

6.1.1. Situación actual mercado asegurado 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 la 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 asegurados.

6.1.2 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 Atlántida 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 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 la 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.

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 :

1.-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.

2.- Régimen de autorización individual de tarifas : Los modelos de las pólizas y las tarifas no requerirán autorización 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.

3.- Aprobación de las condiciones de la póliza.

4.-Actualización de las tarifas autorizadas.

6.1.3 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 región

6.2 MARCO TEÓRICO

6.2.1 La Planeación Es un modelo de experimentación con ideas (simulación mental), sobre la manera de asignar los recursos valiosos de la entidad, antes de someterlos al riesgo que implican las condiciones del entorno.¹⁴

La planeación nació con la administración misma. Taylor concentró sus esfuerzos en el diseño de medios para planificar los métodos y procedimientos de trabajo, mientras que Fayol enfatizó los programas anuales como mecanismos para

¹⁴ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. Pág. 24

realizar la planeación en la entidad. Los desarrollos que siguieron tomaron como objeto de la planeación los presupuestos.¹⁵

A partir de los años 50 hay un cambio debido al surgimiento de naciones socialistas, liberación en países del tercer mundo y países capitalistas que nacen en Europa y Japón, lo cual disminuye la hegemonía de EE.UU. en los mercados mundiales. Comienza a hablarse del entorno variable y difícil y de la necesidad de cambio en el manejo empresarial. Para ello se recurre al enfoque sistémico que hace posible la adaptación de la entidad. Finalmente, para adaptarse al entorno se debió recurrir a la planeación estratégica, la cual se concentró al principio e los enlaces entre la entidad y el entorno, la solución de problemas y las variables técnico-económicas:

Una nueva tendencia ha surgido, siempre acuciada por los rápidos cambios del entorno, que busca ampliar la dimensión estratégica incluyendo no sólo el enlace con el entorno sino las decisiones de configuración de la entidad, no sólo la solución de problemas, sino la adecuación de las decisiones con propósitos prácticos y la realización del seguimiento respectivo y no únicamente las variables técnico-económicas sino las variables psicosociológicas y políticas; a este sistema administrativo se ha denominado Administración Estratégica.³

En Colombia se tiende a realizar planificación dejando a un lado la prospección estratégica: en las compañías cuando se producen las crisis se culpabiliza al medio externo que cambia tan rápidamente y que por lo tanto un plan estratégico es obsoleto, los ejecutivos no tienen tiempo para eso y que planificar es costoso y las empresas no poseen los recursos para ello; pero la planeación estratégica es vital porque el medio exige ajustes en las estrategias de trabajo de las empresas, con una planeación integral o global, que es la más adecuada ya que los planes a corto plazo necesitan integrarse, con la planeación estratégica se dirige la atención a los objetivos generales, hacia los resultados clave: “Al planificar tenemos necesariamente que pronosticar tanto las condiciones externas como las internas que se presentarán en el futuro. Esto, a su vez, nos exige el montaje de un sistema e información que nos permita mantenernos al tanto de los acontecimientos”.⁴

Un elemento esencial en la planeación es la toma de decisiones, ya que se debe decidir qué se va a hacer tomando como base las diversas soluciones posibles. Estas decisiones no son aisladas, sino que se presentan en conjunto a este grupo se le llama sistema de decisiones.

¹⁵ Ibid. Pág. 23

³ MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. Pág. 23

⁴ Ibid. Pág. 25

En el proceso de planeación el análisis del entorno se realiza comenzando por el entorno general: “El estudio del entorno general implica observar la situación pasada y presente y proyectar las variables relevantes para la compañía; factores como el nivel de crecimiento del producto interno bruto (PIB), la inflación y el desarrollo tecnológico, cambios en hábitos y gustos son ejemplos de interés”.⁵

Las decisiones que se orientan a ajustar la entidad al entorno constituyen la planeación estratégica. Esta difiere respecto a la táctica porque es el proceso donde se toman las decisiones de definición del destino y carácter de la entidad, en donde la compañía relaciona sus actividades con el medio.

Según Harold Koontz: “La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud varíen de acuerdo con la autoridad de cada administrador y con la naturaleza de las políticas y los planes elaborados por los superiores”.⁶

Un administrador puede planear más que otro o sus planes pueden ser más básicos y aplicables a diferencia de otro, sin embargo, todos los administradores planean (desde presidentes a supervisores de primer nivel).

La eficiencia de los planes se mide por su contribución al propósito y a los objetivos respecto a los costos y factores necesarios para formularlos y llevarlos a cabo. Esa eficiencia se mide de acuerdo a si el propósito se ha logrado a un costo razonable. El costo es medido en términos de tiempo, dinero, producción, satisfacción individual y grupal.

Existen varios tipos de planes, jerarquizados de la siguiente forma:

- Propósito o misión: toda entidad tienen una función o tarea básica que la sociedad le asigna. En algunos casos se ha hecho diferencia entre propósito y misión: la misión involucra acciones y procesos que llevan a comercializar los productos. Es decir, que más allá de obtener utilidades se debe lograr emprender actividades, avanzando en cierta dirección para lograr metas además, obviamente de cumplir con una misión determinada.
- Los objetivos o metas: “Son los fines a los que se dirige toda actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la entidad son el plan básico de la misma, un departamento puede también tener sus propios objetivos.”⁷

⁵ Ibid. Pág. 26

⁶ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág.70

⁷ Ibid. Pág. 73

- Estrategias: a este término se aplican tres definiciones distintas:

1) Programas generales de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios; 2) el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para lograr estos objetivos y las políticas referentes a la adquisición, uso y disposición de estos recursos y 3) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una entidad y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.⁸

Las estrategias tienen como propósito no sólo competir sino definir y dar a conocer por medio de un grupo de objetivos y políticas una imagen de la clase de entidad que se pretende.

- Políticas: también son planes porque la gran mayoría de ellas son enunciados o acuerdos generales que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Las políticas ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas, hacen que resulte innecesario analizar la misma situación cada vez que se presten y unifican otros planes permitiendo, de esta manera, que los administradores deleguen autoridad y, a pesar de ello, conserven el control sobre lo que sus subordinados hacen.⁹

Las políticas deben ser flexibles o de lo contrario se trataría de reglas. Para las políticas se fomenta la iniciativa pero dentro de ciertos límites ya que por ejemplo, el presidente de una compañía posee, por obvias razones mayor autoridad e iniciativa con respecto a la competitividad de los precios, con respecto a un gerente de un departamento de la misma entidad.

- Procedimientos: "En realidad son guías de acción, más que guías para pensar y detallan la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas"¹⁰

Como en otros planes, los procedimientos tienen jerarquías de acuerdo a su importancia desglosando los procedimientos normales respecto a la compañía en general y respecto al departamento para el cual se labora. Muchos procedimientos abarcan varios departamentos, por ejemplo cuando se trabaja en la comercialización de productos de consumo se incluyen a varios departamentos como el de ventas, el de costos, contabilidad, producción y distribución, bodega, entre otros.

⁸ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág. 74

⁹ Ibíd. Pág. 75

¹⁰ Ibíd. Pág. 77

- Reglas: son la manera más simple de los planes. Específicas actividades o inactividades en una entidad. Reflejan una decisión administrativa de que alguna acción debe o no ser realizada
- Los programas: “son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. Por lo general, se apoyan en los presupuestos necesarios”¹¹
- Los presupuestos: son “un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos”¹²

Generalmente se expresan en cifras, tanto en términos financieros, horas-hombres, unidades, horas-máquina, presupuesto de gastos, flujo de efectivo, etc.

El presupuesto hace obligatorio un pronóstico de flujo en activos, gastos, uso de maquinaria y personas. Es útil para controlar pero no es una norma útil en el control si no refleja los planes.

Importancia de la Planeación. La planeación tiene cuatro metas importantes: reducir la incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar a los administradores a controlar.

En cuanto a la primera meta no se puede establecer un plan y dejarlo que funcione por sí solo, se debe tener cierta planeación. Lo primero es seleccionar cómo se va a lograr el objetivo para luego elaborar planes para que cada parte de la organización sepa cómo contribuir para lograr los objetivos.

En la segunda meta: concentrar la atención en los objetivos, los planes deben ser revisados y ampliados periódicamente con el fin de lograr los objetivos deseados.

La tercera meta: hacer que sea posible la operación económica, planear hace que disminuyan los costos porque implica un esfuerzo conjunto dirigido a un flujo uniforme de trabajo y decisiones determinadas. La cuarta meta: ayudar a los administradores a controlar, las metas planificadas permite verificar los logros de los subordinados.

Toma de decisiones. Esta parte es clave en la planeación. No se puede hacer mención de un plan si no se ha tomado una decisión o compromiso. Se debe conocer las alternativas que permitan alcanzar una meta bajo circunstancias y limitantes existentes, evaluar y analizar esas alternativas según la meta buscada

¹¹ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág. 79

¹² Ibíd. Pág. 80

para finalmente escoger la mejor solución para lograr la meta. Pero se debe tener siempre en cuenta que:

Rara vez se logra una racionalidad total, en particular en el área de la administración. En primer lugar, y dado que nadie puede tomar decisiones que afecten al pasado, las mismas deben operar para el futuro y el futuro casi invariablemente implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las opciones que pueden ser seguidas para alcanzar una meta, lo cual es particularmente cierto cuando la toma de decisiones implica oportunidades e hacer algo que no se ha hecho antes.¹³

La Organización. Un buen equipo de personas trabajara eficazmente en conjunto si tienen claro su desempeño dentro del quipo, a través de la cooperación y cómo sus funciones se relacionan con las de los demás. Planear y mantener estos sistemas es la función básica de la organización. Esta debe poseer:

1)Objetivos cuantificables, los cuales son la tarea de la planeación; 2) un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas y 3) un área clara y concisa de decisión o autoridad, para que la persona que ocupe e cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados. Además, para hacer que una función sea operacional, deberán tomarse las medidas necesarias para tener disponible la información y demás herramientas necesarias para el desempeño de la función.¹⁴

Los objetivos de la estructura organizacional corresponden a que cada uno conozca qué acciones debe realizar y quien es responsable por los resultados, para que no exista confusión e incertidumbre en cuanto a la propia responsabilidad y se apoye a la organización. La organización ha tenido muchas acepciones pero para la mayoría de administradores el término involucra una “estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones”.¹⁵

6.2.2. La Planeación Estratégica. Este no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica: es un proceso que permite realizar un examen interno en la búsqueda de fortalezas y debilidades; de igual forma un análisis externo donde se detecten oportunidades y amenazas, permitiendo formular estrategias que conlleven al desarrollo integral de la empresa.

¹³ KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3° Ed. Pág. 79

¹⁴ Ibíd. Pág. 127

¹⁵ Ibíd. Pág. 301

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, en los diferentes niveles. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica debe tener bien en claro en que es y en que consiste.

Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica:

El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como cartera de inversiones. El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece;

El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.

El tercer punto es el de la estrategia; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos. Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales:

- Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.
- Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

La Planeación Estratégica es necesaria para enrutar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo, tratando de llegar a cumplir con el objetivo deseado de la empresa. La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros y materiales. El proceso de planeación una responsabilidad crucial y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso

6.2.3 El Contrato de 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.¹⁶

FUNCIÓN DEL SEGURO

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

CLASIFICACIÓN DEL SEGURO



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 COLECTIVO DE VIDA: Ayudar a las empresas, en el cumplimiento de las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo y el régimen de prestaciones del trabajador oficial asumiendo las indemnizaciones en los casos de vida, gastos médicos originados por un accidente de trabajo o una enfermedad profesional,

¹⁶ MANUAL DE SEGUROS - LA PREVISORA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS. Bogotá D.C. Año 2004. Pag. 70

incapacidad total o permanente (invalidez), gastos de entierro o desmembración en accidentes de trabajo.

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 producidos 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 de 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.¹⁷

SEGUROS DE DAÑOS: Los seguros de daños se clasifican de siguiente manera:



¹⁷ Ibid. Pags. 80-82

CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE SEGUROS

A continuación describimos cada una de las características de un contrato de seguros:

CONSENSUAL: No está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no produce efecto civil.

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, colaborarle 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.¹⁸

LOS ELEMENTOS DEL CONTRATO DE SEGUROS

1.- 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.

¹⁸ Ibid. Pag. 96

2.- 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.

3.- 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.

4.- 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.¹⁹

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.

¹⁹ Ibid. Pag. 98

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.

EL SEGURO DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

Los seguros se relacionan con las esferas de: La producción, la circulación, la distribución y el consumo.

Distintas concepciones han ideado los autores para definir la naturaleza económica 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.

EL SEGURO Y LAS CATEGORÍAS ECONÓMICAS

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.

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.

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 mas evidente en la época moderna, pues a medida que se avanza en el progreso tecnológico y científico, la organización social se hace cada vez mas 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 la 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 INSERTOS 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.

6.3 MARCO CONTEXTUAL

6.3.1 El 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''.²⁰

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

Mapa 1 Nariño División Política



Fuente Este Estudio

²⁰ PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007

SUBREGIONES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	
Centro: Pasto, Chachagüí, Yacuanquer, Florida, El Tambo, El Peñol	Sur: Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud – Carlosama, Cumbal, Gualmatan, Puppies, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Guachucal, Imues
Norte: Alban, La Cruz, San Pablo, Arboleda, Belén, Buesaco, Colon – Génova, El Tablón De Gómez, La Unión, San Bernardo, San Lorenzo, San Pedro De Cartago, Taminango, Leiva, Policarpa, Cumbitara, El Rosario	Costa: Tumaco, Barbacoas, Francisco Pizarro, Magüi, Roberto Payan, La Tola, El Charco, Olaya Herrera, Mosquera, Santa Bárbara.
Centro Occidental: Ancuya, Guaitarilla, La Llanada, Santacruz, Providencia, Linares, Ospina, Samaniego, Sapuyes, Túquerres, Los Andes, Mallama, Ricaurte.	

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

6.3.2 El 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.²¹

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.

ECONOMÍA

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.

²¹ PLAN DE DESARROLLO PASTO 2004 – 2007.

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 talla 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.

VISIÓN MUNICIPIO DE PASTO A 5 AÑOS

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.

PROPÓSITO ESTRATÉGICO

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.

OBJETIVO BÁSICO

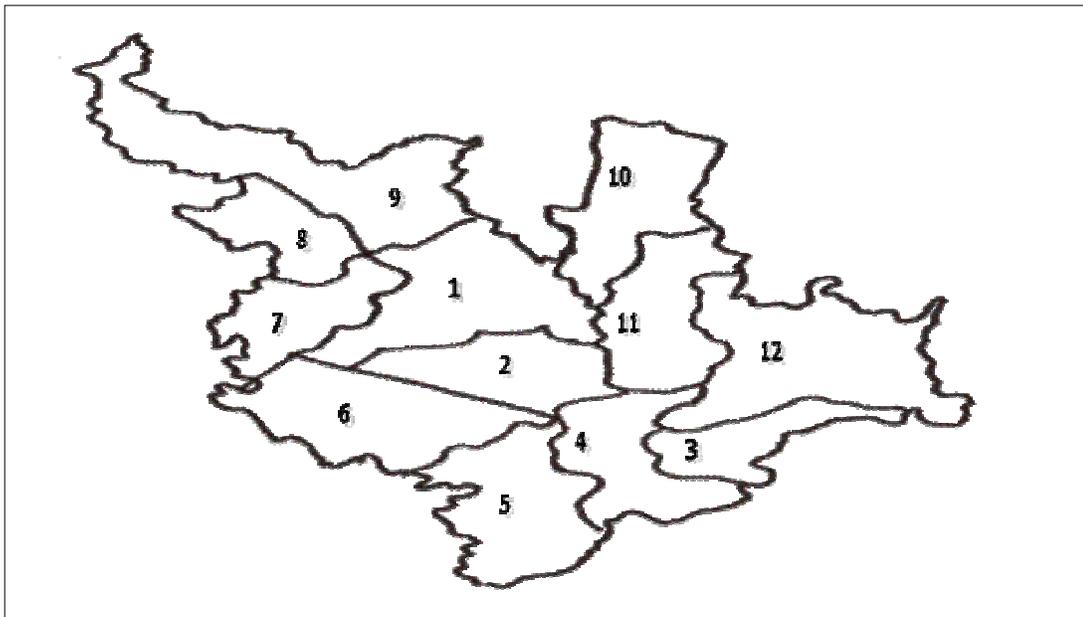
Generar oportunidades para el mejoramiento del empleo y los ingresos de la población

ESTRATEGIAS

- 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 entidades.
- 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.

Mapa 2 San Juan de Pasto- División por Comunas



Fuente: Planeación Municipal Marzo 2007

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 Álamos, 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 Betancourt, 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, Agualongo, 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, Veracruz, 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, Quillotoccto, 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, Rincón 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

SAN JUAN DE PASTO

DESARROLLO LOCAL, REGIÓN, ESTADO Y GLOBALIDAD

La perspectiva del desarrollo desde lo local no niega y por el contrario, tiene muy en cuenta, la incidencia de factores regionales, nacionales e internacionales que lo condicionan, limitan y/o potencian.

El Desarrollo Humano Sostenible y en particular el desarrollo socioeconómico del Municipio solo es pensable si se concibe a Pasto como la capital del Departamento de Nariño, como un nodo regional de la surcolombianidad en gestación, como un punto estratégico en las relaciones propias de la globalización y en específico de las que conllevan los procesos de integración latinoamericana.

Por esta razón Pasto, con su visión de Desarrollo Humano Sostenible, debe aportar de manera significativa al proceso participativo que se viene adelantando en Nariño y que en esencia debe clarificar el modelo de sociedad, de institucionalidad y desarrollo en que se empeñe nuestro departamento hacia adelante.

Así mismo, Pasto debe comprometer todos sus esfuerzos en el proceso de construcción social de la Región Sur, por las posibilidades que ello representa para su propio desarrollo y también porque la REGIÓN, sin duda, brinda mejores condiciones para negociar un nuevo tipo de relación entre los entes territoriales y el Estado, basada en criterios de justicia, equidad y distribución de la riqueza.

Desde un posicionamiento regional, además se puede incidir con mayor eficacia en la adopción de políticas estatales que en vez de afectar, favorezcan e impulsen la autonomía, en la construcción descentralizada del Desarrollo Humano Sostenible y aportar a la construcción de un nuevo proyecto de país.

De otra parte es claro hoy que las localidades, las regiones subnacionales y los propios estados nacionales están incididos como nunca antes por el creciente proceso de globalización de las relaciones económicas, sociales y políticas.

“La globalización obliga a los territorios locales a posicionarse frente a los mercados. Las ciudades y los territorios pasan a cumplir funciones de competencia con políticas de desarrollo local. Estas implican un desarrollo institucional que gestiona la economía local en redes que interconectan ciudades y territorios”. (Ibarra, 2000:69).

Hay que tener en cuenta que la globalización al tiempo que busca homogeneizar los patrones de consumo, con base en lo que producen los países industrializados, ha traído aparejado un creciente interés por lo natural y lo culturalmente diferente.

En ambos campos, dada la inmensa riqueza en biodiversidad y multiculturalidad regional, Pasto, Nariño y el sur, tienen enormes potencialidades para su desarrollo.

En este contexto el Desarrollo Humano Sostenible de Pasto, requiere cimentarse en el criterio de pensamiento global y actuación local, esta última, desde una sólida plataforma de identidad cultural dada por el conocimiento, reconocimiento y valoración de las raíces culturales e históricas del pueblo de Pasto, sin que ello de ninguna manera signifique desconocer el aporte pasado, presente y futuro de los valores propios de otras culturas.

Así las cosas, Pasto por sí mismo y como centro de desarrollo departamental y regional, debe asumir, en este campo tres tareas estratégicas:

- Estrechar y consolidar relaciones económicas, sociales, políticas y culturales con el Ecuador, sus provincias, municipalidades y cantones, en especial con los fronterizos. Las posibilidades que hoy brinda el intercambio con el Ecuador son grandes y no se están aprovechando suficientemente.
- Asumir una posición proactiva frente a los procesos de integración americana (Comunidad Andina, MERCOSUR, Acuerdo de Libre Comercio para las Américas ALCA) y frente al **ATPA**, con el fin de tratar de incidir en la protección de sectores económicos que puedan resultar, como ya ocurrió con la apertura, seriamente afectados, al tiempo que aprovechar las oportunidades que en distintos aspectos lleguen a posibilitar estos procesos.
- Consolidar y abrir nuevos caminos de cooperación internacional, especialmente a nivel de ONG's y gobiernos locales que compartan el convencimiento que no solo se debe globalizar las mercancías, sino también la solidaridad como germen de un proceso para la construcción de una ciudadanía planetaria.

El Pasto mejor que queremos, es un Pasto desarrollado desde la concepción de Desarrollo Humano Sostenible, implica ante todo lograr de manera participante el mayor consenso posible con relación hacia dónde queremos avanzar, en otros términos el sueño o la visión de localidad y región en un horizonte de tiempo, que de ninguna manera puede ser de corto plazo.

En este sentido procesos de planeación y presupuestación participativa que se vienen adelantando a nivel del Municipio, como los estudios prospectivos Nariño 2030 y Pasto 500, apuntan en esa dirección y por eso hay que fortalecerlos y consolidarlos entendiendo su enorme importancia estratégica.

Se requiere también, construir o consolidar espacios que hagan realidad la conformación de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario para viabilizar los propósitos de desarrollo humano sostenible que implica necesariamente, esfuerzos de largo plazo que superan el período de una determinada administración local.

CRITERIOS RECTORES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

PERSPECTIVA DE DERECHOS, Implica que todos los planes, programas, proyectos y acciones estén orientados a garantizar el conocimientos, respeto y cumplimiento de los Derechos Humanos, involucrando en este compromiso a la sociedad en su conjunto.

LA PARTICIPACIÓN SOCIAL, implica garantizar espacios y medios para que los habitantes de Pasto puedan ser actores y protagonistas de la construcción de su propio destino. Más específicamente, espacios y medios, para la presencia con capacidad de decisión de los habitantes de Pasto, en la planificación, presupuestación, gestión, control y evaluación, en las acciones, programas y proyectos que impulse el Municipio. En particular se fortalecerá y consolidará el proceso para la adopción de los presupuestos anuales.

LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL, implica promover la apropiación de conductas, actitudes y hábitos que favorezcan la protección, mantenimiento y restauración de los recursos ambientales, para garantizar que las generaciones venideras puedan disfrutarlos para la satisfacción de sus necesidades.

LA PERSPECTIVA DE GÉNERO, implica el reconocimiento y valoración de la mujer en la plenitud de ser humano, como persona y ciudadana, compartiendo con el hombre la construcción de familia y sociedad. Este reconocimiento y valoración estará presente en las diferentes políticas, proyectos y programas que impulse la Alcaldía y se propenderá que igual ocurra en el conjunto de la sociedad de Pasto.

LA EQUIDAD GENERACIONAL Y SOCIAL, implica la adopción e implementación de políticas públicas integrales para promover la especial atención que la sociedad adulta debe brindar a la niñez, la juventud y la vejez, lo mismo que a grupos de población en situaciones de mayor vulnerabilidad como los discapacitados, las mujeres cabeza de familia, niños y jóvenes con problemática de calle y la población en situación de desplazamiento.

LA VALORACIÓN DE LO CULTURAL Y EDUCATIVO, implica que la construcción de Desarrollo Humano Sostenible es ante todo un proceso de índole cultural que debe propiciar la transformación positiva de distinto tipo de relaciones y supone valorar la educación como un factor fundamental en las distintas esferas y procesos de construcción de Desarrollo Humano Sostenible, dado que interviene en la formación de seres humanos, en la construcción de conocimientos, saberes y ciudadanía y en las condiciones de la productividad y competitividad regional.

EL SENTIDO DE LO PÚBLICO, implica la promoción y defensa de lo construido entre todos, para el servicio de todos. Conlleva la transparencia en el manejo de los recursos públicos, la rendición de cuentas de los actos de gobierno y la primacía del interés general, sobre los intereses particulares por legítimos que ellos sean.

LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, implica una permanente preocupación por propiciar un entorno físico, institucional, fiscal, social, cultural y político, y por consolidar alianzas entre los actores estratégicos de desarrollo con el fin de favorecer la inversión endógena y externa para la generación de entidad y empleo.

6.3.3. Liberty Seguros S.A. Quiénes Somos: Liberty Seguros en Colombia inició sus operaciones con la compra de la totalidad de las acciones de Skandía Seguros Generales en 1.997.

La operación fue fortalecida con la adquisición de Latinoamericana de Seguros de Vida y Generales en 1.998, Colmena Seguros en los primeros meses de 2.001 y la cartera de ABN AMRO Seguros de Colombia en octubre de 2.002. En este camino la Compañía a avanzado a pasos agigantados hasta convertirse en una de las primeras compañías dentro del sector asegurador.

En Pasto, la Sucursal de Liberty Seguros, inició labores en Enero del 2003, cuyo Gerente desde sus inicios ha sido el Dr. Iván Darío Apréez Castañeda

Misión: Trabajamos por las personas , empresas y entidades de Nariño, facilitando y orientando todos nuestros esfuerzos creativos y de servicio para brindar protección acorde con sus necesidades.

Visión: Queremos ser reconocidos por nuestros clientes como la mejor compañía en términos de servicio, por la CLARIDAD de nuestras políticas, la CALIDAD de nuestros productos, la FACILIDAD de nuestros procesos y la TRANSPARENCIA de nuestros compromisos.²²

6.4 MARCO CONCEPTUAL

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO: se inicia con la evaluación integral de la empresa, del como esta haciendo las cosas y como le resulta buscar efectividad en las mismas tareas desarrolladas, busca independencia de a su actual estrategia de acción, ya que el plan estratégico nunca es fijo y limitado debe ser revisado continuamente para que la gerencia sea oportuna en la toma de decisiones y se logre optimizar las actividades generales de la compañía.

PLANEACIÓN: Se entiende como planeación un paso del proceso administrativo que comprende la formulación de objetivos, metas y estrategias aptas para la toma de decisiones a futuro en una organización.

PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, la visión, y la política de calidad total de la organización, desplegando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos de calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, dentro de l actividad a la cual se dedica. La dirección estratégica es solo un medio de acción, se adapta a cualquier enfoque empresarial, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.

²² www.libertyseguroscolombia.com.co

GERENCIA: Es entendida como un arte, más no una ciencia, y destaca el competir y asegurar la subsistencia y el crecimiento de la empresa en un mundo cambiante e incierto.

ESTRATEGIA: Habilidad para ejercer liderazgo y administrar una empresa por medio de diferentes alternativas encontradas dentro del entorno organizacional.

SELECCIÓN ESTRATÉGICA: Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía, así como oportunidades y amenazas.

POLÍTICA: Se determina como una guía para las decisiones administrativas, es una orientación verbal o escrita que fija la frontera proporcionada por los límites y la dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa. Estas bosquejan y representan los principios que guían y ayudan a la empresa a seguir el curso planeado para lograr los objetivos, las cuales pueden ser modificadas porque no se consideran camisa de fuerza.

TOMA DE DECISIONES: acción mediante la cual, la persona piensa y decide cuidadosamente todas las probabilidades, con decisión firme, con cierto grado de exactitud, para con ello guiar su objetivo (Empresa u organización) hacia la meta propuesta.

FILOSOFÍA CORPORATIVA: Entendida como pensamiento guiado de un patrón dominante para persuadir a un conglomerado bajo los mismos principios, valores, aspiraciones y prioridades, ideales, etc. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios uniendo esfuerzos e ideas en general.

ALIANZA: Asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido.

BENCHMARKING. Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

SOCIEDAD: surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales y no cuentan con las garantías necesarias para poder expandirse de manera individual.

AMENAZA: Factor externo, evento hecho o tendencia en el entorno de una empresa que inhibe, limita o faculta su desarrollo operativo.

DEBILIDAD: Factor interno, actividad o atributo interno de una organización que inhibe o dificulta el éxito de una empresa.

FORTALEZA: Factor interno, actividad y atributo interno de una organización que contribuye y apoya en el logro de los objetivos de una institución.

OPORTUNIDAD. Factor externo, evento, hecho o tendencia en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma adecuada y oportuna.

EL CONTRATO DE 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.

INFRASEGURO - Seguro insuficiente: Cuando el valor sea inferior al valor de los bienes (valor asegurable), al ocurrir un siniestro, la póliza de seguro contempla la conocida regla proporcional, en virtud de la cual el asegurado debe soportar la pérdida, en el mismo porcentaje que dejó de asegurar.

SUPRASEGURO - Exceso de seguro : Cuando el valor asegurado sea superior al valor de los bienes (valor asegurable), al ocurrir el siniestro por pérdida o destrucción total el asegurador indemnizará solamente el valor del bien dañado o perdido, no el valor asegurado. Las pérdidas parciales se indemnizarán totalmente.

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 :

VALOR DE RECONSTRUCCIÓN: Un edificio. Cuando el interés asegurado sea un edificio, deberá establecerse el valor que costaría volver a dejarlo en las condiciones que tenía antes del siniestro. Esto es, excluyendo el terreno, los cimientos y el valor que le proporciona la ubicación.

VALOR COMERCIAL: Eje: Una tractomula. Es el precio que tiene el mismo bien. Es decir, se tiene en cuenta la pérdida de valor del bien por su uso, su estado actual o su deterioro.²³

6.5 MARCO LEGAL

DECRETO 2605 DE 1993 (diciembre 23)

Artículo 1º. Régimen aplicable. Los intermediarios de seguros y reaseguros se encuentran sometidos a las disposiciones generales que regulan su actividad y a las normas especiales del presente Decreto.

Artículo 2º. Personas autorizadas. La actividad de intermediación de seguros y reaseguros está reservada a las Sociedades Corredoras de Seguros, a las Sociedades Corredoras de Reaseguros, a las agencias colocadoras de seguros y a los agentes colocadores de pólizas de seguro, de acuerdo con su especialidad. La actividad de los intermediarios de seguros y reaseguros no habilita a las entidades aseguradoras para aceptar y ceder riesgos directamente, sin intervención de los intermediarios.

Artículo 3º. Idoneidad. Son idóneos para actuar en la intermediación en calidad de director o administrador de una sociedad intermediaria de seguros o reaseguros o como agente, las personas que manejan sus negocios de acuerdo con las sanas prácticas comerciales, financieras y de seguros y posean conocimientos suficientes sobre la actividad de intermediación de seguros o reaseguros. Se presume el conocimiento suficiente de la actividad de intermediación por el hecho de haber desempeñado durante un plazo no inferior a dos (2) años funciones de dirección o administración en entidades del sector asegurado, o prestado asesorías durante el mismo término o desempeñado funciones en relación con la actividad propia de tales entidades.

En todo caso, los agentes de seguros podrán acreditar conocimientos suficientes con la certificación que emita la entidad que hubiere realizado su capacitación de acuerdo con los programas adoptados para el efecto. Estos programas estarán a disposición de la Superintendencia Bancaria, la cual podrá ordenar las modificaciones que resulten necesarias con el fin de que los mismos cumplan adecuadamente con la función de capacitación de los agentes.

Artículo 4º. Comisiones. La determinación de las Comisiones, forma de pago y demás condiciones se hará de conformidad con los convenios que libremente celebren intermediarios y entidades aseguradoras.

²³ MANUAL DE SEGUROS - LA PREVISORA S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS. Bogotá D.C. Año 2004. Pag. 70

La agencia de seguros desarrollará su actividad en beneficio de la entidad aseguradora con la cual haya celebrado el respectivo convenio, sin perjuicio de la estipulación expresa que la faculte para desarrollar su actividad en beneficio de otras entidades aseguradoras para negocios ocasionales.

Artículo 5º. Responsabilidad de las entidades aseguradoras. Las actuaciones de los agentes y agencias de seguros en el ejercicio de su actividad obligan a la entidad aseguradora respecto de la cual se hubiere promovido el contrato, mientras el intermediario continúe vinculado a este.

DECRETO 663 DE 1993 E.O.S.F.

Artículo 5. ENTIDADES ASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS

1. Entidades aseguradoras. Son entidades aseguradoras las compañías y cooperativas de seguros y las de reaseguros.

2. Intermediarios de seguros. 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.

Intermediarios de reaseguros. Son intermediarios de reaseguros los corredores de reaseguro.

Artículo 40. SOCIEDADES CORREDORAS DE SEGUROS

1. Definición. De acuerdo con el artículo 1347 del Código de Comercio, son corredores de seguros las empresas constituidas o que se constituyan como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad limitada, cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador.

2. Control y vigilancia. De acuerdo con el artículo 248 del Código de Comercio, las sociedades que se dediquen al corretaje de seguros estarán sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, y deberán tener un capital mínimo y una organización técnica y contable, con sujeción a las normas que dicte al efecto la misma Superintendencia.

3. Condiciones para el ejercicio. De acuerdo con el artículo 1351 del Código de Comercio, solo podrán usar el título de corredores de seguros y ejercer esta profesión las sociedades debidamente inscritas en la Superintendencia Bancaria, que tengan vigente el certificado expedido por dicho organismo.

Artículo 41. AGENTE 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 a una o varias compañías de seguros o sociedades de capitalización.

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

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

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

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

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

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

Artículo 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. Inspección a riesgos;
- c. Intervenir en salvamentos,
- 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 un sistema propio de promoción de negocios.

Artículo 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.

3. Ejercicio de la condición de agente. Podrá ejercer la profesión de agente colocador todo ciudadano colombiano o extranjero residente en el país por más de un año, que sea mayor de edad y que esté inscrito en el registro de la Superintendencia Bancaria.

La solicitud de inscripción debe hacerse acompañada de la constancia de que la persona ha recibido la instrucción necesaria en el ramo o ramos a que se refiere su nombramiento.

Artículo 77.- RÉGIMEN DE INCOMPATIBILIDADES E INHABILIDADES DE LAS SOCIEDADES DE CAPITALIZACIÓN, ASEGURADORAS E INTERMEDIARIOS

1. Régimen aplicable para las entidades aseguradoras. No podrán desempeñarse como administradores o personas que a cualquier título dirijan las entidades aseguradoras quienes tengan la calidad de socios o administradores de sociedades intermediarias de seguros, o quienes sean administradores de otra entidad aseguradora que explote el mismo ramo de negocios.

Para los efectos de este artículo se entiende por un mismo ramo de negocios los desarrollados por compañías de seguros generales; compañías de seguros de vida, y sociedades de reaseguros.

Sin perjuicio de lo dispuesto en otras normas, las entidades oficiales no podrán celebrar contratos de seguro con entidades aseguradoras, o con la participación de intermediarios de seguros, cuyos administradores tengan relación de matrimonio, afinidad en primer grado, parentesco de consanguinidad en cuarto grado o parentesco civil en único grado con los miembros de la junta o consejo directivo de la entidad contratante, sus administradores o los empleados de ésta que participen en la adjudicación de los contratos de seguro. Esta inhabilidad se extenderá por el término de un (1) año contado a partir de la fecha de retiro del miembro de junta o consejo directivo, administrador o empleado de la entidad contratante.

La anterior inhabilidad también cobijará al compañero o compañera permanente de los funcionarios o empleados señalados en el inciso anterior y a sus parientes en los mismos grados.

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 clientela 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.

3. Régimen aplicable a las sociedades corredoras de reaseguros. No podrán actuar como representantes legal de las sociedades corredoras de reaseguros quienes se encuentren, en lo pertinente, en las causales de inhabilidad o incompatibilidad para ser socios de las mismas.

4. Excepciones relativas a las sociedades de capitalización. Los directores y gerentes de las sociedades de capitalización que tengan inversiones de capital en corporaciones de ahorro y vivienda podrán hacer parte de los organismos directivos de tales corporaciones.

CÓDIGO DE COMERCIO

Artículo 842.- Representación aparente.- Quien de motivo a que se crea, conforme a las costumbres comerciales o por su culpa, que una persona está facultada para celebrar un negocio jurídico, quedará obligada en los términos pactados ante terceros de buena fe exentos de culpa.

Artículo 1262.- El mandato – definición.- El mandato comercial es un contrato por el cual una parte se obliga a celebrar o a ejecutar uno o más actos de comercio por cuenta de otro.

El mandato puede conllevar o no a la representación del mandante.

Conferida la representación, se aplicarán además las normas del capítulo II del Título I de este código.- (constitución y prueba de la sociedad comercial)

Artículo 1266.- Límites del mandato - El mandatario no podrá exceder los límites de su encargo. Los actos cumplidos más allá de dichos límites sólo obligarán al mandatario, salvo que el mandante los ratifique.

El mandatario podrá separarse de las instrucciones, cuando circunstancias desconocidas que no puedan serle comunicadas al mandante, permitan suponer razonablemente que ésta habría dado la aprobación.

Artículo 1340.- DEL CORRETAJE .- Corredores en General.- Concepto de Corredor: Se llama corredor a la persona que, por su especial conocimiento de los mercados, se ocupa como agente intermediario en la tarea de poner en relación a dos o más personas, con el fin de que celebren un negocio comercial, sin estar vinculado a las partes por relaciones de colaboración, dependencia, mandato o representación.

Comentario.- El corredor no representa a las partes que han de celebrar el negocio jurídico a cuya conclusión coopera con su intermediación, sino que simplemente aproxima a los interesados y les facilita el camino para su entendimiento. Tampoco celebra {el dicho negocio jurídico, el que queda perfeccionado con la intervención directa de las partes contratantes, por consiguiente, el corredor no es un mandatario. Tampoco es un comisionista, porque éste actúa en nombre propio pero por cuenta ajena, y celebra personalmente el negocio jurídico asumiendo la investidura de un mandatario sin representación. El corredor no es un mandatario.

Artículo 1341.- Remuneración.- El corredor tendrá derecho a la remuneración estipulada; a falta de estipulación, a la usual y, en su defecto, a la que se fije por peritos.

Salvo estipulación en contrario, la remuneración del corredor será pagada por las partes, por partes iguales, y la del corredor de seguros por el asegurador. El corredor tendrá derecho a su remuneración en todos los casos en que sea celebrado el negocio en que intervenga.

Cuando en un mismo negocio intervengan varios corredores, la remuneración se distribuirá entre ellos por partes iguales, salvo pacto en contrario.

Artículo 1342.- Gastos por la gestión.- A menos que se estipule otra cosa, el corredor tendrá derecho a que se le abonen los gastos que haya hecho por causa de la gestión encomendada o aceptada, aunque el negocio no se haya celebrado. Cada parte abonará los gastos que le correspondan de conformidad con el artículo anterior. Este artículo no se aplicará a los corredores de seguros.

Artículo 1343.- Remuneración en negocios bajo condición o nulos.- Cuando el negocio se celebre bajo condición suspensiva, la remuneración del corredor sólo se causará al cumplirse la condición; si está sujeta a condición resolutoria, el corredor tendrá derecho a ella desde la fecha del negocio.

La nulidad del contrato no afectará estos derechos cuando el corredor haya ignorado la causal de invalidez.

Artículo 1344.- Informaciones del corredor y las partes.- El corredor deberá comunicar a las partes todas las circunstancias conocidas por él, que en alguna forma puedan influir en la celebración del negocio.

Artículo 1345.- Deberes adicionales del corredor.- Los corredores están obligados además:

1º A conservar las muestras de las mercancías vendidas sobre muestra, mientras subsista la controversia, de conformidad con el artículo 913, y

2º A llevar en sus libros una relación de todos y cada uno de los negocios en que intervenga con indicación del nombre y domicilio de las partes que los celebren, de la fecha y cuantía de los mismos o del precio de los bienes sobre que versen, de la descripción de éstos y de la remuneración obtenida.

Artículo 1346.- Sanciones.- El corredor que falte a sus deberes o en cualquier forma quebrante la buena fe o la lealtad debidas será suspendido en el ejercicio de su profesión hasta por cinco años y en caso de reincidencia, inhabilitado definitivamente.

Conocerá de esta acción el juez civil del circuito del domicilio del corredor mediante los trámites del procedimiento verbal

CORREDORES DE SEGUROS

Artículo 1347. Son corredores de seguros las empresas constituidas o que se constituyan como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad limitada, cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador.

Artículo 1348. Control y vigilancia. Las sociedades que se dediquen al corretaje de seguros estarán sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, y deberán tener un capital mínimo y una organización técnica contable, con sujeción a las normas que dicte al efecto la misma Superintendencia.

Artículo 1349. Inscripción y certificación. La sociedad corredora de seguros deberá inscribirse en la Superintendencia Bancaria, organismo que la proveerá de

un certificado que la acredite como corredor, con el cual podrá ejercer las actividades propias de su objeto social ante todos los aseguradores y el público en general.

Artículo 1350. Condiciones para la inscripción. Para hacer la inscripción de que trata el artículo anterior, la sociedad deberá demostrar que sus socios gestores y administradores son personas idóneas, de conformidad con la ley y el reglamento que dicte la Superintendencia Bancaria y declarar, bajo juramento que ni la sociedad, ni los socios incurren en las causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas por los literales a) a d) del artículo 13 de la ley 65 de 1966 (modificado por el artículo 77 del EOSF).

Artículo 1351. Uso del título de corredor de seguros. Sólo podrán usar el título de corredores de seguros y ejercer esta profesión las sociedades debidamente inscritas ante la Superintendencia Bancaria, que tengan vigente el certificado expedido por dicho organismo.

LEY 510 DE 1999

Artículo 101. De los intermediarios de seguros. Los corredores de seguros deberán constituirse como sociedades anónimas e indicar dentro de su denominación las palabras "corredor de seguros" o "corredores de seguros", las que serán de uso exclusivo de tales sociedades. A tales empresas les serán aplicables los artículos 53, numerales 2 a 8, 91, numeral 1 y 98, numerales 1 y 2 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, así como el artículo 75 de la Ley 45 de 1990. Para los efectos antes señalados contarán con seis (6) meses contados a partir de la entrada en vigencia de esta ley para acreditar el nuevo tipo societario.

En virtud del carácter de representación de una o varias compañías de seguros o sociedades de capitalización que tienen las agencias y los agentes de seguros, se entiende que no podrán ejercer su actividad sin contar con la previa autorización de dichas entidades, autorización que puede ser revocada por decisión unilateral. En consecuencia, serán tales compañías y sociedades quienes deben velar por que las agencias y agentes que las representan cumplan con los requisitos de idoneidad y por que se de cumplimiento al régimen de inhabilidades e incompatibilidades a que se encuentran sujetos y responderán solidariamente por la actividad que éstos realicen, de acuerdo con la delegación que la ley y el contrato les hayan otorgado.

CIRCULAR EXTERNA 007 DE 1996

TITULO VI CAPÍTULO IV NUMERAL 1. INSCRIPCIÓN DE LAS AGENCIAS Y AGENTES

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.

1) 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.

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

3) Prueba del pago del monto requerido del capital social.

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 a un 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 con 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.

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.

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.

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.

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.

TÍTULO VI CAPÍTULO IV NUMERAL 2.4. Financiación de Primas.

En ningún caso podrán las Sociedades Corredoras de Seguros otorgar préstamo para el financiamiento de primas.

TÍTULO VI CAPÍTULO IV NUMERAL 2.5 Capitales mínimos.

Las sociedades actualmente inscritas como corredoras de seguros deberán comprobar ante la Superintendencia Bancaria, un capital social y reserva legal no inferiores, en su sumatoria, al monto que resulte mayor entre veinte millones de pesos (\$20.000.000.00) moneda corriente o el ocho por ciento (8%) de las comisiones causadas durante el ejercicio anual inmediatamente anterior.

El incremento de capital de que da cuenta el inciso anterior deberá

ser acreditado, mediante certificado expedido por un banco del país, en el que conste que se han consignado los recursos generados por el aumento es una cuenta de la sociedad.

Tales recursos deberán destinarse prioritariamente a la organización técnica y contable de la sociedad, para el ensanche de la infraestructura humana y operativa de la firma, mediante la adquisición de equipos de computación, de capacitación, vinculación de personal técnico calificado y todas aquellas medidas que tiendan a mejorar cualitativamente el servicio que ofrecen. Esta circunstancia igualmente debe comprobarse ante la Superintendencia Bancaria dentro de los tres (3) meses siguientes a la fecha en que la sociedad corredora efectúe el respectivo incremento.

A partir del año 1991, los importes de capital pagado y reserva legal deberán comprobarse a más tardar el 30 de junio.

Los corredores de seguros y de reaseguros que se constituyan a partir de la vigencia de la Resolución 2732 de 1990 deberán acreditar un capital no inferior a veinte millones de pesos, cuyo pago debe comprobarse en la forma indicada en el segundo inciso de este numeral.

Concordancias

D. 663 de 1993 art. 80 num. 2, modificado por el art. 1 de la Ley 510 de agosto 3 de 1999; D. 663 de 1993 art. 40 num. 2; D. 663 de 1993 art. 41 num. 4; D. 663 de 1993 art. 54, modificado por art. 1 Ley 510 agosto 3 de 1999; D. 663 de 1993 art. 207, modificado por art. 1 Ley 510 agosto 3 de 1999; D. 663 de 1993 art. 91 num. 1; D. 361 de 1972 art. 1; D. 361 de 1972 art. 2; C.Co. art. 1348

LEY 389 DE 1997

Concordancias

D. 663 de 1993 art. 40; C.Co. art. 1347; C.Co. art. 1351

Artículo 7º. A partir de la entrada e vigencia de la presente ley los corredores de seguros están autorizados para ofrecer, promover y renovar títulos de capitalización en calidad de intermediarios entre el suscriptor y la sociedad de capitalización.

LEY 100 DE 1993

Concordancias

D. 663 de 1993 art. 93; D. 656 de 1994 art. 38; D. 2805 de 1997 art. 1; D. 2805 de 1997 art. 2; D. 2805 de 1997 art. 3; D. 2805 de 1997 art. 4; D. 2805 de 1997 art. 5; D. 2805 de 1997 art. 6; Ley 389 de 1997 art. 5; Ley 100 de 1993 art. 105

Artículo 287. Actividades propias de los intermediarios en la Entidades de Seguridad Social. Las Entidades de Seguridad Social, las Entidades promotoras de Salud, y las Sociedades Administradoras de Fondos de Cesantía y/o de Pensiones, podrán realizar las actividades de promoción y ventas, la administración de la relación con sus afiliados, el recaudo pago y transferencia de los recursos por intermedio de instituciones financieras, intermediarios de seguros u otras entidades, con el fin de ejecutar las actividades propias de los servicios que ofrezca.

El Gobierno reglamentará la actividad de estos intermediario, regulando su organización, actividades, responsabilidades, vigilancia y sanciones a que estarían sujetos.

DECRETO 720 DE 1994

Artículo 3.- Promotores de las sociedades administradoras del sistema general de pensiones. 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 u otras entidades, en los términos que prevea el presente Decreto o las disposiciones legales pertinentes.

Artículo 6.- Distribución por conducto de intermediarios de seguros. Bajo la exclusiva e indelegable responsabilidad directa de la respectiva sociedad administradora del sistema general de pensiones, esta podrá, mediante la celebración de un convenio, utilizar a los intermediarios de seguros que se encuentren sujetos a supervisión permanente por parte de la Superintendencia Bancaria, para promover la vinculación a la misma, administrar su relación con el afiliado y disponer el recaudo, pago y transferencia de recursos respecto de dicha sociedad.

Los demás intermediarios de seguros solo podrán promover la vinculación a la correspondiente sociedad administradora del sistema general de pensiones, bajo la responsabilidad directa de la misma.

Artículo 8.- Recaudo, pago y transferencia de recursos por instituciones financieras. En desarrollo del artículo 105 de la Ley 100 de 1993, las sociedades administradoras del sistema general de pensiones podrán celebrar contratos para que las instituciones financieras efectúen las operaciones de recaudo, pago y transferencias de los recursos administrados por las primeras.

Dichos convenios quedarán a disposición de la Superintendencia Bancaria, para efectos de verificar que su realización se efectúe con cargo a recursos propios de

la sociedad administradora del sistema general de pensiones según corresponda, y evitar que sus costos se trasladen directa o indirectamente, a los afiliados.

DECRETO 1295 DE 1994

Artículo 77. Entidades administradoras. A partir de la vigencia del presente Decreto, el Sistema General de Riesgos Profesionales solo podrá ser administrado por las siguientes entidades:

- a) El Instituto de Seguros Sociales.
- b) Las entidades aseguradoras de vida que obtengan autorización de la Superintendencia Bancaria para la explotación del ramo de seguro de riesgos profesionales.

Artículo 79. Requisitos para las compañías de seguros. Las entidades aseguradoras de vida que pretendan obtener autorización de la Superintendencia Bancaria para la explotación del ramo de seguro de riesgos profesionales deberán:

- a) Acreditar un patrimonio técnico saneado no inferior a la cuantía que periódicamente señale el Gobierno Nacional, de conformidad con las disposiciones legales vigentes, en adición a los montos requeridos para los demás ramos;
- b) Disponer de capacidad humana y técnica especializada suficiente para cumplir adecuadamente con la administración del Sistema General de Riesgos Profesionales;
- c) Conformar, dentro de su estructura orgánica, un departamento de prevención de riesgos profesionales, que será el responsable de la planeación, organización, ejecución y supervisión de las actividades de que tratan los numerales 6 y 7 del artículo siguiente, o alternativamente contratar a través de terceros esta función.

Parágrafo transitorio. Durante el año de 1.994 las entidades aseguradoras de vida que soliciten autorización a la Superintendencia Bancaria para la explotación del ramo de seguro de riesgos profesionales, deberán acreditar un patrimonio técnico saneado no inferior a quinientos millones de pesos (\$500.000.000), en adición a los requerimientos legalmente previstos para los demás ramos.

DECRETO 1485 DE 1994

Artículo 18.- Promoción de la afiliación. Las Entidades Promotoras de Salud podrán utilizar para la promoción de la afiliación a vendedores personas naturales, con o sin relación laboral, a instituciones financieras, a intermediarios de seguros u

otra entidades, en los términos previstos en el presente Decreto y demás disposiciones legales sobre la materia.

Cuando la promoción se realice por conducto de vendedores personas naturales, las Entidades Promotoras de Salud verificarán la idoneidad, honestidad, trayectoria, especialización, profesionalismo y conocimientos de la labor que desarrollarán.

Las Entidades Promotoras de Salud podrán promover la afiliación por conducto de instituciones financieras e intermediarios de seguros sometidos a la supervisión permanente de la Superintendencia Bancaria, bajo su exclusividad e indelegable responsabilidad directa. Las instituciones financieras y aseguradoras podrán efectuar labores promocionales en su propio beneficio con fundamento en las actividades previstas en el presente artículo, siempre y cuando se sujeten a las disposiciones que regulan la publicidad de las Entidades Promotoras de Salud y a las normas que le sean propias de conformidad con su calidad de entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria.

Los demás intermediarios de seguros que no estén sometidos a la vigilancia permanente de la Superintendencia Bancaria, sólo podrán promover la afiliación a la correspondiente Entidad Promotora de Salud bajo la responsabilidad directa de la misma.

Parágrafo. El promotor desarrollará su actividad en beneficio de la Entidad Promotora de Salud con la cual haya celebrado el respectivo convenio, sin perjuicio de que en forma expresa obtenga autorización para desarrollar su actividad en beneficio de otras Entidades Promotoras de Salud.

Todas las actuaciones de los promotores en el ejercicio de su actividad, obligan a la Entidad Promotora de Salud respecto de la cual se hubiere desarrollado, y comprometen por ende su responsabilidad.

Artículo 19.- Responsabilidad de los promotores. Cualquier infracción, error u omisión, en especial aquellos que impliquen perjuicios a los intereses de los afiliados, en que incurran los promotores de las Entidades Promotoras de Salud en el desarrollo de su actividad, compromete la responsabilidad de la Entidad Promotora con respecto de la cual adelanten sus labores de promoción o con la cual, con ocasión de su gestión, se hubiere realizado la respectiva vinculación, sin perjuicio de la responsabilidad de los promotores frente a la correspondiente Entidad Promotora de Salud.

Artículo 20.- Organización autónoma de los promotores. Las instituciones financieras, los intermediarios de seguros y las entidades distintas a unas y otras, con las cuales, en los términos del presente Decreto, se hubiere celebrado el respectivo convenio de promoción con la Entidad Promotora de Salud, deberán

disponer de una organización técnica, contable y administrativa que permita la prestación precisa de las actividades objeto del convenio, respecto de las demás actividades que desarrollan en virtud de su objeto social.

DECRETO NUMERO 1486 DE 1994 (julio 13)

Artículo 13. Para efectos de lo previsto en materia de intermediarios en las entidades de Medicina Prepagada, se estará a lo dispuesto para las entidades administradoras del sistema general de pensiones conforme lo previsto en el Decreto 720 de 1994 en sus artículos 3 , 4 , 5 , 6 , 8 , 9 , 10 , 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19 y 20

DECRETO NUMERO 1436 DE 1998 (julio 27)

Artículo 1.- Procedimiento de concurso. La selección del intermediario de seguros se efectuará mediante concurso público, de acuerdo con las reglas establecidas en los siguientes artículo, salvo que el intermediario vaya a intervenir en la contratación de seguros para los cuales puede prescindirse de la licitación pública.

Cuando haya lugar a contratación directa de intermediario de seguros, la entidad contratante deberá aplicar lo dispuesto en el artículo 3 del Decreto 855 de 1994, en lo pertinente, y en los criterios de selección objetiva señalados en el artículo 3 de este decreto, los cuales deberán indicarse en la solicitud de la oferta.

Artículo 2.- Términos de referencia. De acuerdo con lo dispuesto con los artículos 24 numeral 5 y 30, numeral 2 de la Ley 80 de 1993, las entidades estatales elaboran los términos de referencia para los concursos de intermediarios de seguros, teniendo en cuenta los criterios que para el efecto establece el presente decreto.

Conjuntamente con los pliegos o términos de referencia, la entidad estatal suministrará una relación de los bienes y/o personas objeto de aseguramiento, detallando los aspectos que se consideren relevantes para tal efecto. Así mismo, indicará los criterios de selección y los porcentajes de participación relativa asignada a cada uno de ellos y a los elementos que los componen.

Artículo 3.- Criterios de selección objetiva. La entidad estatal contratante deberá tener en cuenta únicamente los criterios de selección objetiva que se describen a continuación y les concederá en su decisión el porcentaje de participación relativa que determine los pliegos:

1. Administración de Riesgos
2. Capacidad técnica.

3. Infraestructura Operativa

4. Experiencia.

DECRETO NUMERO 1530 DE 1996 (agosto 26)

Artículo 5º. Intermediarios de seguros. Para dar cumplimiento al inciso 2 del artículo 81 del Decreto-ley 1295 de 1994, la Dirección Técnica de Riesgos Profesionales del ministerio de Trabajo y Seguridad Social verificará periódicamente a las entidades debidamente licenciadas por la autoridad competente cuando se dediquen a realizar actividades de Salud Ocupacional estudiando la capacidad técnica, humana y especializada con que cuentan para tal fin.

De conformidad con el inciso 4 del artículo 81 del Decreto-ley 1295 de 1994, en ningún caso la ARP., sufragará el monto de honorarios o comisiones cuando la intermediación sea contratada por el empleador para la selección de la ARP.

La Administración de Riesgos Profesionales podrán contratar intermediarios de seguros exclusivamente para la afiliación de nuevas empresas al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Las empresas que estando vinculadas al Sistema de Riesgos Profesionales el primero (1º.) de agosto de 1994, y a partir de la vigencia del presente Decreto continúen vinculadas a la misma ARP; podrán trasladarse a una nueva entidad Administradora de Riesgos Profesionales hasta el 30 de noviembre de mil novecientos noventa y seis (1996). A partir de esta fecha y para efectos del traslado deberán ceñirse a lo estipulado en el artículo 33 del Decreto-ley 1295 de 1994.

DECRETO NUMERO 855 DE 1994 (abril 28)

Artículo 8. Para efectos de determinar la cuantía, y por consiguiente el procedimiento para celebrar los contratos de seguro, se tomará en cuenta el valor de las primas a cargo de la respectiva entidad.

En todo caso, cuando el valor del contrato sea de menor cuantía, la entidad contratará los seguros directamente, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3 del presente Decreto, aún cuando el contrato se celebre con entidades aseguradoras de carácter estatal.

Parágrafo. En los contratos de menos cuantía y que no requieran de formalidades plenas, la entidad estatal determinará la necesidad de exigir la garantía única prevista por la Ley 80 de 1993, de acuerdo con la naturaleza y forma de ejecución

de las prestaciones a cargo de las partes, y podrá prescindir de ella cuando no exista riesgo para la entidad estatal.

Artículo 9. En desarrollo de lo previsto en el artículo 24 de la Ley 80 de 1993, las entidades públicas podrán emplear intermediarios de seguros, los cuales, cuando no implique erogación y a favor del intermediario, 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.

En la invitación se fijarán los criterio de selección del intermediario de acuerdo con los principios señalados en la Ley 80 de 1993, tomando en cuenta la capacidad técnica y patrimonial, la idoneidad y la infraestructura operativa que coloque a disposición de la entidad contratante.

Se podrá omitir el procedimiento previsto en este artículo cuando el intermediario solo vaya a intervenir en la contratación de seguros para los cuales se pueda prescindir de licitación pública.²⁴

6.6 MARCO TEMPORAL

El proyecto de estudio se inició a partir del mes de Marzo del año en curso con la recolección de información necesaria sobre la empresa, sus características y su entorno, para posteriormente analizar los datos y proceder al estudio a lo largo de los meses de Abril y Mayo. Para el mes de Junio de 2008 se pretende terminar el estudio y presentar el informe final y la propuesta a las directivas de Liberty Seguros en Pasto

²⁴ MANUAL JURÍDICO LA PREVISORA S.A.

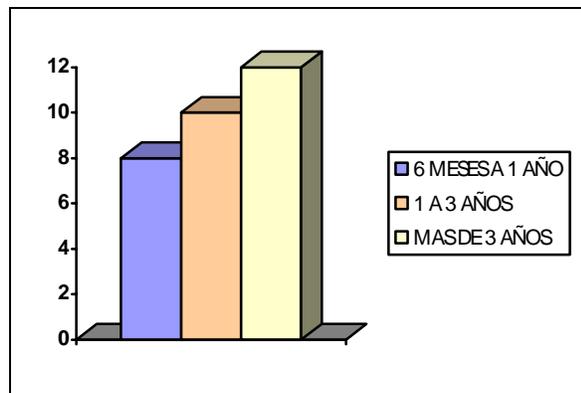
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 TABULACION Y ANÁLISIS ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Hace cuanto tiempo solicito los SEGUROS para su Empresa y/o Entidad y/o Municipio, por intermedio de LIBERTY SEGUROS - PASTO?

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

Gráfica 1 Periodo de Servicio

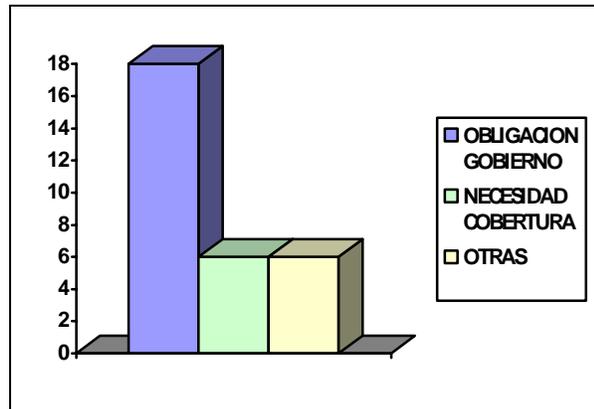


Fuente Este estudio

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?.....

Grafica 2 Motivos Contratación

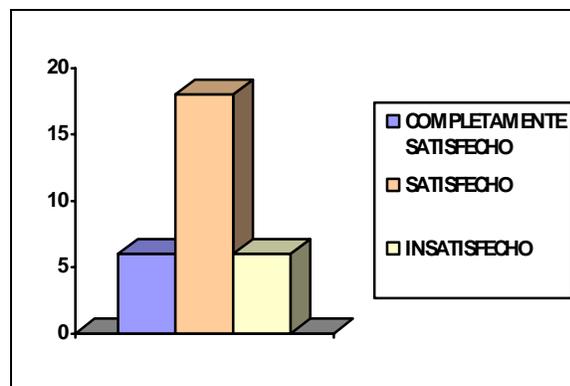


Fuente Este estudio

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general por los servicios recibidos de parte de LIBERTY SEGUROS - PASTO?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

Grafica 3 Satisfacción por servicios recibidos



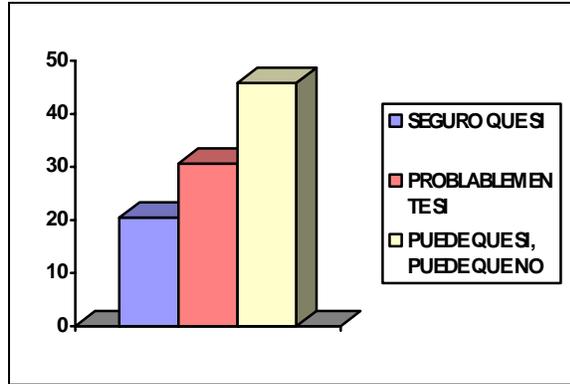
Fuente Este estudio

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

Grafica 4 Utilización del Servicio



Fuente Este estudio

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

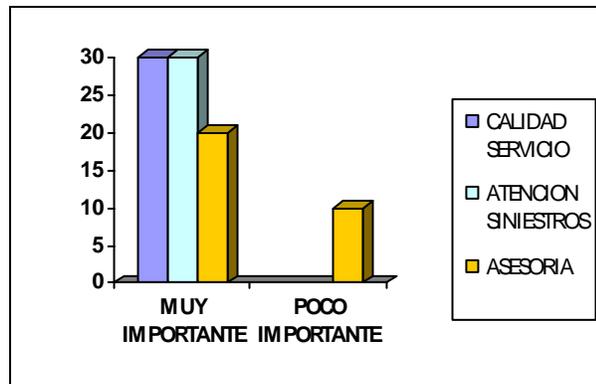
ASPECTOS

Muy Importante

Poco Importante

- CALIDAD DEL SERVICIO
- ATENCIÓN OPORTUNA EN SINIESTROS
- ASESORIA PERMANENTE
- CONOCIMIENTO

Grafica 5 Importancia Intermediarios de Seguros

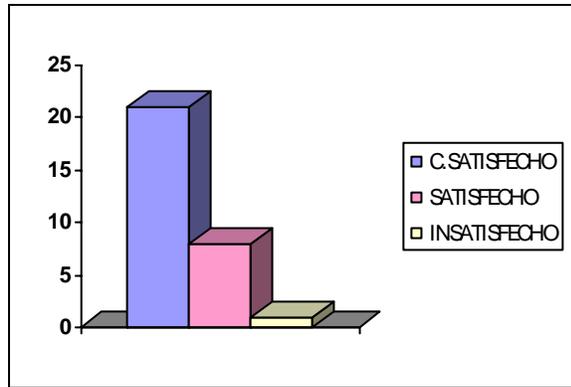


Fuente Este estudio

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción en los mismos aspectos anteriores de acuerdo con el servicio recibido de parte de LIBERTY SEGUROS?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

Gráfica 6 Satisfacción ante el Servicio

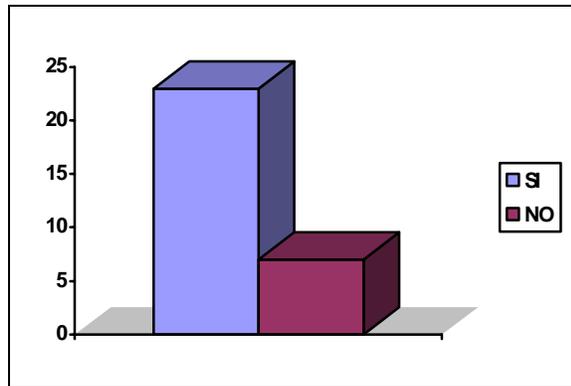


Fuente Este estudio

7. ¿Conoce las oficinas de LIBERTY SEGUROS en Pasto ?

- SI
- NO

Gráfica 7 Conocimiento de LIBERTY SEGUROS



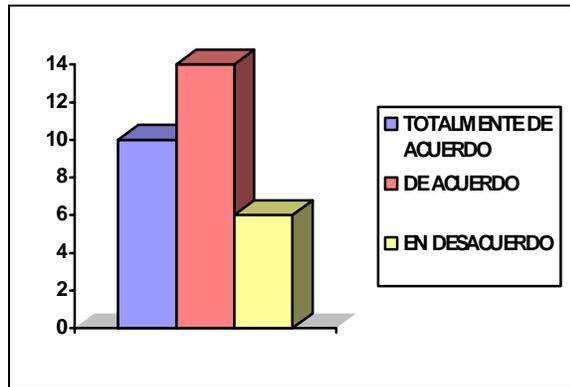
Fuente Este estudio

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

Grafica 9 Cubrimiento de Necesidades

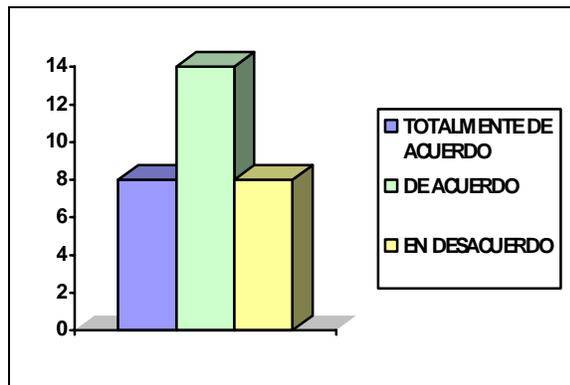


Fuente Este estudio

10. ¿Se ofrecieron servicios competitivos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Grafica 10 Servicios Competitivos



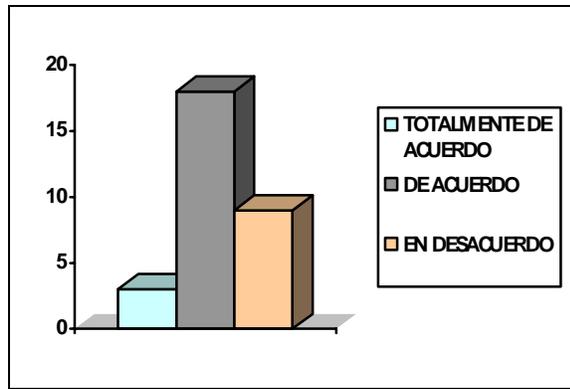
Fuente Este estudio

11. ¿Cree usted 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

Grafica 11 Conocimiento de los Funcionarios ante el servicio

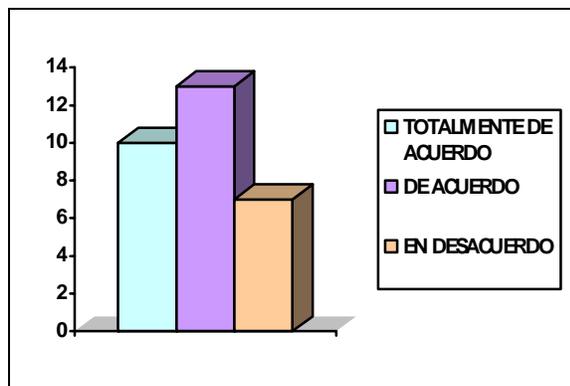


Fuente Este estudio

12. ¿El servicio satisface las expectativas y las necesidades del cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Grafica 12 Satisfacción del servicio en el cliente

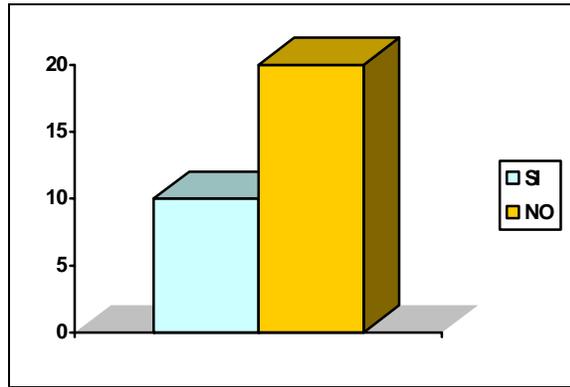


Fuente Este estudio

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

- Sí
- No

Grafica 13 Problemas de tipo logístico – organizacional

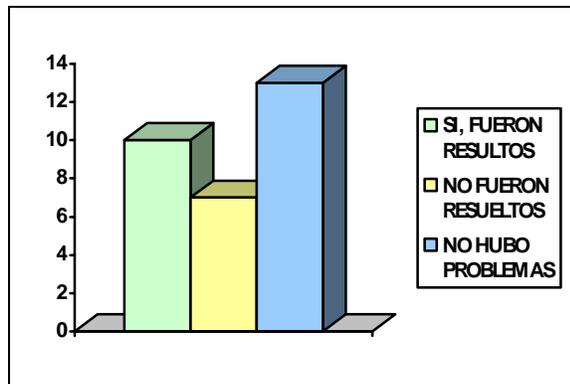


Fuente Este estudio

14. ¿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

Grafica 14 Resolución de problemas

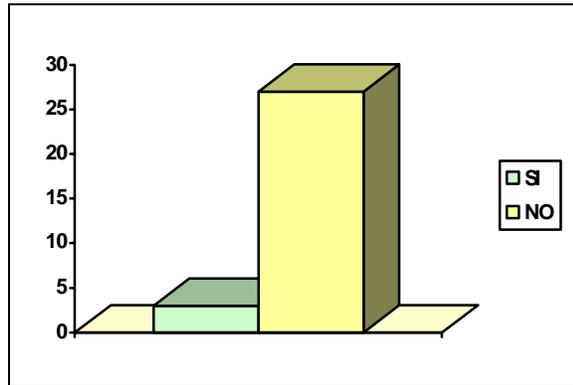


Fuente Este estudio

14. Conoce la MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES de LIBERTY SEGUROS en Pasto?

- SI
- NO

Grafica 15 Misión, Visión, Principios y Valores de LIBERTY SEGUROS



Fuente Este estudio

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

FORTALEZAS

- Portafolio De productos
- Posicionamiento de la Compañía
- Buena atención
- Ubicación
- Personal calificado

DEBILIDADES

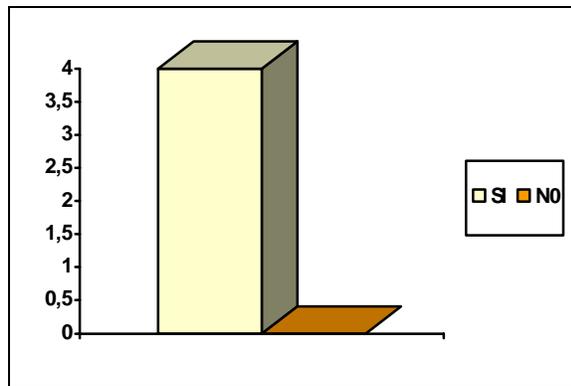
- No definen en Pasto los siniestros
- Demora en el Pago
- No tiene punto de venta en otros Municipios
- Los intermediarios no visitan otros municipios
- Costo de las primas muy alto en algunos productos

TABULACIÓN ENTREVISTA A FUNCIONARIOS

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	LA EMPRESA TIENEN DEFINIDA SU MISIÓN		
2	TIENE DEFINIDA LA VISIÓN EMPRESARIAL		
3	POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS		
4	POSEE LA EMPRESA POLÍTICAS 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 DECISIONES		
11	LA EMPRESA LO CAPACITA PERMANENTEMENTE		
12	LA EMPRESA PLANEA ESTRATÉGICAMENTE		

1. Todos los funcionarios afirman que la empresa carece de una MISIÓN definida y conjuntamente estructurada Este será un aspecto a tener en cuenta en el redireccionamiento que se proponga.

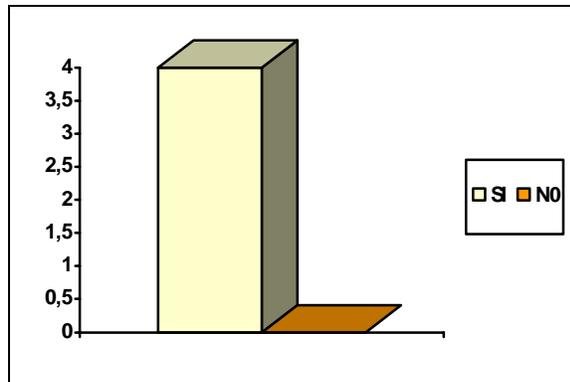
Grafica 16 Direccionamiento



Fuente Este estudio

2. La empresa carece de una VISIÓN definida y claramente estructurada. Esto se tendrá en cuenta dentro del PLAN ESTRATÉGICO que se proponga.

Grafica 17 Plan Estratégico



Fuente Este estudio

3. Los Funcionarios Desconocen los objetivos, políticas, principios y valores organizacionales de la casa matriz ya que no son muy claros o no se dan a conocer. La Sucursal en Pasto no ha definido su propia filosofía corporativa, carece de sus propias políticas y objetivos.
4. Se carece de organigrama, manual de funciones y operaciones en Pasto. Este será un aspecto a tener en cuenta en el plan estratégico a proponer.
5. La Empresa no tiene una política de capacitación a favor de los empleados, es muy limitado el empoderamiento y en si en Pasto no se planea estratégicamente.

ANÁLISIS ENTREVISTA AL DR. IVÁN DARÍO APRÁEZ C. GERENTE SUCURSAL PASTO

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	LA EMPRESA TIENEN DEFINIDA SU MISIÓN		
2	TIENE DEFINIDA LA VISIÓN EMPRESARIAL		
3	POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS		
4	POSEE LA EMPRESA POLÍTICAS 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 DECISIONES		
11	LA EMPRESA LO CAPACITA PERMANENTEMENTE		
12	LA EMPRESA PLANEA ESTRATÉGICAMENTE		

El Gerente afirma que la empresa carece de una MISIÓN en Pasto, propia de la Sucursal que vaya de la mano de la misión general de la compañía, definida y conjuntamente estructurada Este será un aspecto a tener en cuenta en el redireccionamiento que se proponga.

La empresa carece de una VISIÓN definida y claramente estructurada. Esto se tendrá en cuenta dentro del PLAN ESTRATÉGICO que se proponga.

Se carece de un manual de procedimientos propio de la Sucursal. Se fundamentan en los procedimientos que dictan la aseguradora desde la oficina principal en Bogotá.

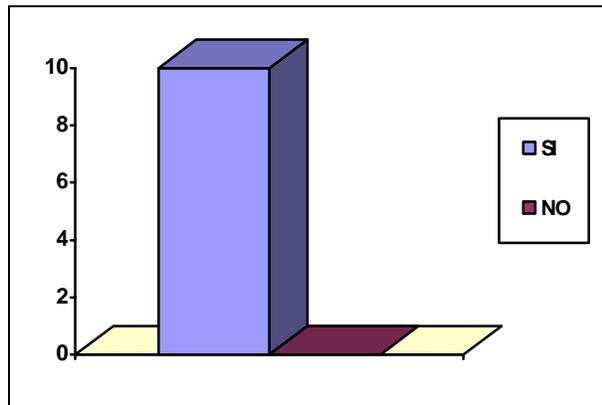
Afirma el señor Gerente que la empresa en Pasto no planea estratégicamente. El plan general lo estructura la casa matriz.

TABULACION Y ANÁLISIS ENTREVISTA A GERENTES COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN PASTO

No.	PREGUNTA
1	CONOCE A LIBERTY SEGUROS EN PASTO
2	MANTIENE RELACIONES COMERCIALES CON LIBERTY SEGUROS
3	CUALES CREE UD. QUE SON LAS FORTALEZAS DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO
4	CUALES CREE UD. QUE SON LAS DEBILIDADES DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO
5	CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO
6	CREE USTED QUE EL DESARROLLO DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO OBEDECE A UN PLAN ESTRATÉGICO DEFINIDO

1. El 100% de los Gerentes entrevistados afirman que si conocen la existencia de LIBERTY SEGUROS en Pasto.

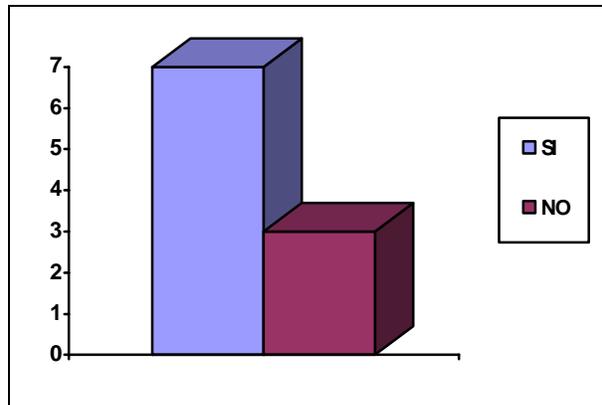
Grafica 18 Conocimiento de LIBERTY SEGUROS en PASTO



Fuente Este estudio

2. El 70% de los Gerentes entrevistados mantienen relaciones comerciales o técnicas con LIBERTY SEGUROS.

Grafica 19 Servicios Competitivos



Fuente Este estudio

3. FORTALEZAS

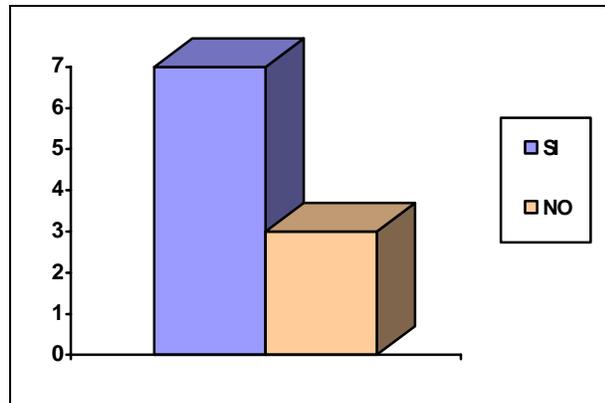
- Buena imagen Regional y Nacional
- Buen portafolio de productos

4. DEBILIDADES

- Primas altas
- Canales de distribución
- Carencia de puntos de venta
- Falta de personal administrativo

5. El 70% de los Gerentes entrevistados si conocen la misión y visión de LIBERTY SEGUROS EN PASTO. La compañía ha logrado posicionamiento regional.

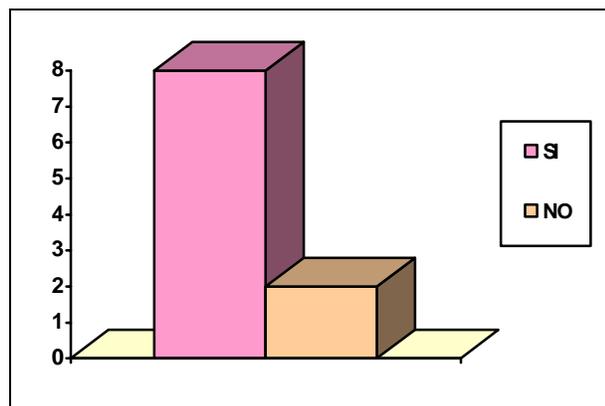
Grafica 20 Misión y Visión de LIBERTY SEGUROS



Fuente Este estudio

6. El 80% afirman que el accionar en el mercado por parte de LIBERTY SEGUROS obedece a un plan estratégico definido pero nacional con poca aplicación en la región.

Grafica 21 Accionar en el mercado



Fuente Este estudio

8. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO

Presentación de la Empresa:

DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios Corporativos
- Definición del cliente
- Definición de los productos y/o Servicios

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - Etapa de Insumos

- Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)
- Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – Etapa de Adecuación

- Matriz DOFA
- Matriz Internas-Externas (I-E)
- Matriz PEYEA
- Matriz BCG
- Matriz de la Gran Estrategia

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - Etapa de Decisiones

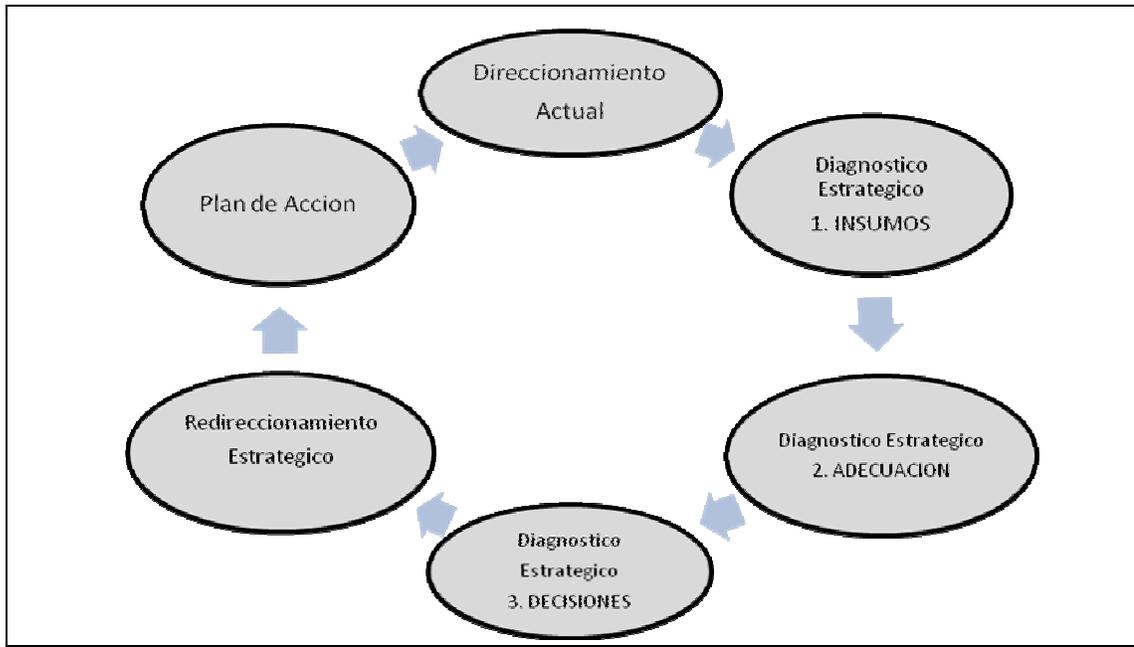
- Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Redefinición de la Misión
- Redefinición de la Visión
- Redefinición Objetivos
- Estrategias de Mercado

PLAN DE ACCIÓN

Figura 1 Modelo de Planeación Estratégica



8.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Liberty Seguros S.A., es una Compañía de Seguros con mas de 90 años de experiencia en el mercado asegurador, su sede es Massachusetts (E:U). Cuenta hoy con 39.000 funcionarios especializados en 12 países y registra emisión de primas por pólizas suscritas que alcanzaron a 31 de Diciembre de 2007, US \$ 16,6 billones.

Se encuentra ubicada en América Latina (Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela), Europa (España), Asia (Hong Kong, Singapur, Tailandia y Japón) y Canadá.

Liberty Seguros en Colombia inició sus operaciones con la compra de la totalidad de las acciones de Skandia Seguros Generales en 1.997. La operación fue fortalecida con la adquisición de Latinoamericana de Seguros de Vida y Generales en 1.998, Colmena Seguros en los primeros meses de 2001 y la cartera de ABN AMRO Seguros Colombia en octubre de 2002.

Liberty Seguros cuenta con el respaldo patrimonial y técnico de su principal accionista en cada una de las etapas y procesos de su negocio. Liberty

Mutual es un grupo de compañías con un alto grado de conocimiento y experiencia en el negocio de seguros tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. Actualmente, se encuentra calificado por Fitchratings en "A", calificación que se sustenta primordialmente en la fuerte posición competitiva que posee en cada una de sus líneas de negocios, las políticas conservadoras en su portafolio de inversiones y el desempeño positivo de sus resultados financieros. Liberty Mutual se caracteriza por brindar continuamente respaldo técnico a sus filiales mediante la transparencia de conocimientos, buenas prácticas y recurso humano calificado.

La gestión de negocio le ha merecido la calificación "**World Class**" en el ranking Fortune 500, reconociendo un alto grado de especialización en el mercado internacional unido a un profundo conocimiento de los mercados locales; esto se refleja en una línea de seguros de calidad superior para los diversos grupos de clientes.

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 2003, con cinco funcionarios hoy capacitados técnica y comercialmente para prestar un óptimo servicio. Su Gerente es el Doctor Iván Darío Apráez Castañeda, Administrador de Empresas, con amplia experiencia en el sector asegurador ya que ha ocupado cargos directivos y gerenciales en diferentes compañías de la Ciudad.

Durante el año 2007 Liberty Seguros S.A. 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 .

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 2007 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 7. Primas Emitidas por Compañía en Pasto

LIBERTY S.A. SUCURSAL PASTO

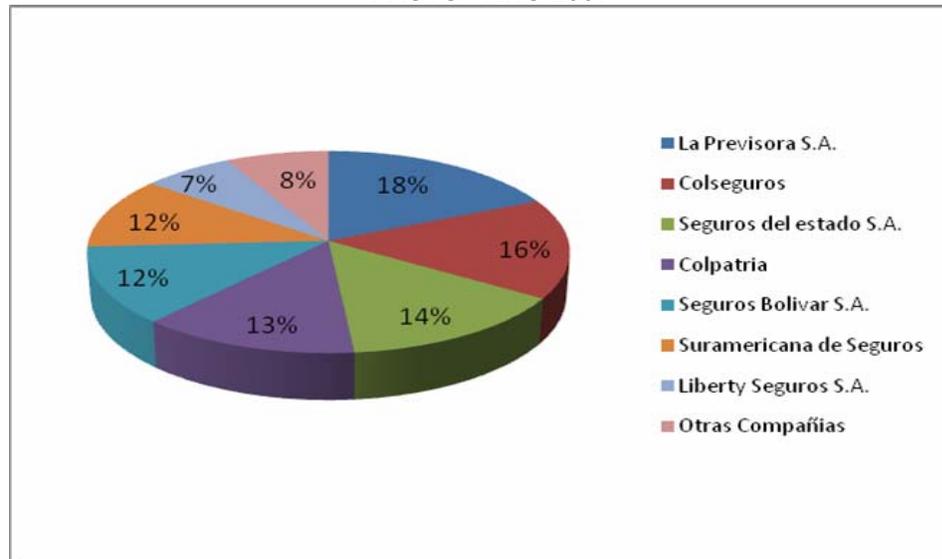
PRIMAS EMITIDAS POR COMPAÑÍA EN PASTO - AÑO 2007

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%
Liberty Seguros S.A.	2.120.000.000	6,80%
Otras Compañías	2.400.000.000	7,70%
Total	31.176.000.000	100,00%

Fuente Liberty Pasto

Gráfica 22 Participación en el Mercado Asegurador

LIBERTY S.A. SUCURSAL PASTO
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO ASEGURADOR
PASTO - AÑO 2007



Fuente Liberty Seguros - Pasto

8.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

8.2.1 Misión Trabajar en el desarrollo de productos y servicios para la adecuada protección de las familias y las pequeñas y medianas empresas Nariñenses.

8.2.2 Visión Al 2013 queremos ser reconocidos en el Departamento de Nariño como la mejor compañía de seguros en términos de servicio, por la CLARIDAD de nuestras políticas, la CALIDAD de nuestros productos, la FACILIDAD de nuestros procesos y la TRANSPARENCIA de nuestros compromisos.

8.2.3 Principios y Valores Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la VISIÓN, como tampoco de la MISIÓN. En cambio son el soporte de la visión y la misión de la empresa, éstas

deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Respeto: Principio fundamental para construir una convivencia armónica; es reconocer la diversidad de ideas, culturas, niveles sociales, dentro de un marco de equidad y convivencia.

Está representada por actitudes y comportamientos como:

- Aceptación de la diferencia.
- Igualdad de derechos y deberes.
- Reciprocidad.
- Conocer los límites: En donde termino yo y comienza el otro.

Honestidad: Es el principio moral que guía el comportamiento de toda la familia Liberty, que nos hace ser líderes y reconocidos en nuestro entorno laboral, familiar y social, por nuestra rectitud y transparencia.

Está representada por actitudes y comportamientos como:

- Coherencia entre Pensar, Decir y Actuar.
- Verdad.
- Honradez.
- Integridad.
- Equidad.

Responsabilidad: Capacidad de desarrollar y cumplir de manera autónoma, organizada y eficiente con las obligaciones, metas y objetivos tanto individuales como colectivos. Está representada por actitudes y comportamientos como:

- Conocimiento de los productos, procesos y servicios.
- Calidad en la ejecución de los procesos.
- Profesionalismo.
- Trabajo por objetivos.

Lealtad: Es la convicción y compromiso moral que adquirimos al compartir el mismo ideal siendo fieles a los principios, normas, convicciones y velando por los intereses de la Compañía. Está representada por actitudes y comportamientos como:

- Convicción frente a un ideal.
- Confianza.

- Fidelidad.
- Incondicionalidad.
- Confidencialidad.

Compromiso: Asumir con dedicación, seriedad, profesionalismo y entrega el rol que cada persona desempeña dentro de la familia Liberty. Está representada por actitudes y comportamientos como:

- Ponerse la camiseta
- Orientación al logro.
- Dedicación y cumplimiento.
- Anteponer los intereses colectivos a los intereses individuales.

8.2.4. Objetivos

- Orientar el desarrollo comercial y focalizarlo en mercados rentables.
- Posicionar la Marca.
- Brindar un Excelente servicio al cliente.
- Gestionar y controlar eficiente y eficazmente los procesos con recursos adecuados.
- Fortalecer el talento humano dentro de una cultura organizacional orientada a resultados
- Brindar productos altamente competitivos para garantizar optima cobertura a los clientes.
- Ser Rentables, generar utilidades, crear valor y ganar participación en el mercado.
- Capacitación a su fuerza de ventas constituida por agentes y agencias de seguros.
- Capacitar a los funcionarios de las áreas Administrativa, Técnica, Comercial y Financiera.
- Implementar nueva tecnología.

8.2.5 Definición de los Clientes Los clientes de la Sucursal se clasifican en dos grandes grupos: Clientes del Sector Público y del Sector Privado.

Los principales clientes se describen a continuación:

Cuadro 8. Clientes Sector Privado

CLIENTES SECTOR PRIVADO
Agroganga S.A.
Agrense S.A.
Casa Óptica
Consortio Arista Castillo

Dentro de los clientes del sector privado se pueden tener en cuenta aproximadamente 2.100 clientes que como personas naturales han tomado seguros de diferente tipo en la Sucursal. Se incluyen tomadores de seguros como SOAT, MANEJO y CUMPLIMIENTO.

Cuadro 9. Clientes Sector Público

CLIENTES SECTOR PUBLICO
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 Barbaocoas
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
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

8.2.6 Definición Productos y/o Servicios En Pasto se ofrece seguros en los tres grandes ramos como son seguros de Personas, Reales o de daños y Patrimoniales.

SEGUROS DE PERSONAS

- Vida Individual
- Vida Grupo
- Accidentes Personales
- Accidentes Personales Educativo
- Exequias
- SOAT

SEGUROS DE DAÑOS

- Automóviles
- Incendio
- Sustracción
- Equipos Electrónicos

- Rotura de Maquinaria
- Transportes
- Casco Barcos

SEGUROS PATRIMONIALES

- Manejo
- Cumplimiento
- Responsabilidad Civil Contractual y Extracontractual
- Judiciales

8.3 EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Consiste en analizar las fortalezas y debilidades internas de la Empresa, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la misma.

Fortalezas (Factores Internos): Actividades o atributos internos de la Empresa que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos.

Debilidades (Factores Internos): Actividades o atributos internos de la Empresa que inhiben o dificultan el éxito.

Oportunidades (Factores Externos): Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la Empresa que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas (Factores Externos): Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la Empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

8.3.1 Etapa de Insumos Esta etapa resume la información básica que se debe tener en cuenta para la formulación posterior de las estrategias. Esta etapa alinea factores internos y externos claves a manera de insumos básicos para la etapa de adecuación.

Análisis Situacional Externo

Se tienen en cuenta las amenazas y oportunidades con alto impacto o claves para la empresa, con lo cual se procede a elaborar la matriz MEFE (matriz de evaluación del factor externo).

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son los siguientes:

- Ponderar cada factor según su grado de importancia: 0% (sin importancia), 100% (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica su importancia relativa en la acreditación social de la Universidad.

- Calificar los factores para determinar si representan oportunidades o amenazas para la Institución, en donde: 1 = amenaza grave, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4= oportunidad mayor o gran oportunidad.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la calificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable (Esta actividad se ejecuta de manera automática).
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado. El total ponderado puede estar entre 1.0 y 4.0 y el promedio es 2.5.

Oportunidades

- Una de las Compañías en el mercado especializada en FIANZAS.
- Poca competencia en FIANZAS y SOAT.
- Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización.
- Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que Liberty Seguros ofrece.

Amenazas

- Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo de terrorismo y hurto.
- Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMBLOR O ERUPCIÓN VOLCÁNICA.
- Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos.
- Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA.

Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

VARIABLES CLAVES	PODERAC.	CALIF.	R. POND.
OPORTUNIDADES			
O1.Una de las Compañías en el mercado especializada en FIANZAS	0,2	4	0,80
O2.Poca competencia en FIANZAS y SOAT	0,1	4	0,40
O3.Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización	0,1	3	0,30
O4.Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que Liberty Seguros ofrece	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
A1.Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo de terrorismo y hurto	0,1	2	0,20
A2.Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMBLOR O ERUPCION VOLCÁNICA	0,15	1	0,15
A3.Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos	0,05	2	0,10
A4.Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA	0,1	1	0,10
A5.Desempleo	0,1	2	0,20
TOTAL	1		2,40
CALIFICACIÓN			
4. Oportunidad Mayor (Gran Oportunidad) (Oportunidad Importante)			
3. Oportunidad Menor			
2. Amenaza Menor			
1. Amenaza Mayor (Gran Amenaza) (Amenaza Importante)			

Dado que el resultado ponderado no supera el promedio 2,5, podemos afirmar que la Empresa muestra una débil posición externa es decir sus amenazas pesan más que sus mismas oportunidades en el medio externo.

Las oportunidades no minimizan el impacto de las amenazas.

Análisis Situacional Interno

Se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades con alto impacto (Factores internos claves).

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son:

- Ponderar los Factores según su grado de importancia: 0% (sin importancia) hasta 100% (de gran importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor o variable en cuanto a la acreditación de la Universidad. Las variables o factores (capacidades) considerados como los de mayor impacto deben recibir ponderaciones altas.
- Clasificar de 1 a 4 cada factor, para indicar si esa variable representa: una debilidad importante, clasificación = 1; una debilidad menor, clasificación = 2; una fortaleza menor, clasificación = 3; una fortaleza importante, clasificación = 4.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable. (Esta actividad se ejecuta de manera automática).
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado y luego dividirlo entre 100.
- El resultado ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio.

FORTALEZAS

- Buen nombre de la empresa.
- Excelente Margen de solvencia.
- Buenos resultados financieros.
- Capacidad financiera y técnica.
- Funcionarios con estudios Superiores.
- Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.

- Buena calidad de productos.

DEBILIDADES

- Centralización de la administración.
- Centralización para la expedición de pólizas de seguros generales.
- No existe delegación para el pago de siniestros.
- Falta Capacitación.
- Carencia de Recurso Humano.
- Primas altas en los diferentes seguros.

Cuadro 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

VARIABLES CLAVES	PONDER.	CALIF.	R.POND.
FORTALEZAS			
F1.Buen nombre de la empresa.	0,10	4	0,40
F2.Excelente Margen de solvencia	0,10	4	0,40
F3.Buenos resultados financieros	0,10	4	0,40
F4.Capacidad financiera y técnica	0,05	3	0,15
F5.Funcionarios con estudios Superiores.	0,05	3	0,15
F6.Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.	0,05	3	0,15
F7.Buena calidad de productos	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
D1. Centralización en la Administración y Expedición de Seguros	0,15	1	0,15
D2.Centralizacion para el pago de siniestros	0,1	1	0,10
D3. Falta de capacitación	0,05	2	0,10
D4.Falta recursos Humano	0,1	2	0,20
D5. Altos precios – Primas altas en comparación con la competencia	0,1	2	0,20
TOTAL	1		2,60

CALIFICACIÓN

4. Fortaleza Mayor (Gran Fortaleza)(Fortaleza importante)
3. Fortaleza Menor
2. Debilidad Menor
1. Debilidad Mayor (Gran Debilidad) (Debilidad importante)

El resultado ponderado de 2,60 supera el promedio de 2,5, esto indica que la empresa posee una aceptable posición interna, sus fortalezas contrarrestan el impacto de sus debilidades, sin embargo si se desea mejorar se tienen que eliminar o minimizar al máximo dichas debilidades.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Liberty Seguros en Pasto, se encuentra en un mercado en donde existe diversidad de competidores ofreciendo innumerables productos y servicios; es por ello que lo que se busca es competir con calidad en atención y servicio al cliente. Se puede destacar que es necesario manejar estrategias de publicidad y promoción que dan a conocer a los consumidores los diversos servicios y productos que se les ofrece.

La competencia de la empresa es significativa ya que dentro de su grupo están empresas que trabajan con el apoyo de grandes reaseguradoras y que ofrecen iguales productos y servicios. Debido a la gran competencia a la que se enfrenta la empresa es importante trabajar en estrategias que le permitan ser más competitiva dentro del entorno en donde se encuentra.

Para desarrollar la matriz de perfil competitivo, se tiene en cuenta la encuesta realizada a los clientes con el fin de determinar que compañías de seguros son las más requeridas para amparar sus bienes e intereses patrimoniales y que factores competitivos son los más relevantes en el sector así mismo según la información en el diagnóstico proporcionada por el Gerente de Liberty en Pasto.

Una vez identificadas las compañías, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, se toma a LIBERTY SEGUROS S.A. y las dos más importantes compañías competidoras, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz.

Cuadro 12. Matriz de perfil competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDER.	LIBERTY		ESTADO		PREVISORA	
		CALIF.	R.P	CALIF.	R.P	CALIF.	R.P
PRECIO - COSTO DE PRIMAS	0,25	2	0,50	3	0,75	3	0,75
ATENCIÓN Y PAGO OPORTUNO SINIESTROS	0,25	2	0,50	3	0,75	4	1,00
RESPALDO FINANCIERO	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,20	3	0,60	2	0,40	4	0,80
TECNOLOGÍA	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
TOTAL	1,00		2,70		2,80		3,75

Fuente: Liberty Pasto y análisis de encuestas clientes

Después de desarrollar la matriz de perfil competitivo se puede establecer los siguientes aspectos.

El competidor mas fuerte es La Previsora S.A seguido de Seguros del Estado S.A.

Las variables claves con las que se compite es con precios y con pago oportuno de los siniestros. Variables en las cuales Liberty esta por debajo de los competidores.

8.3.2. Etapa de Adecuación Esta etapa se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de esta etapa incluyen las siguientes matrices:

- Matriz DOFA
- Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)
- Matriz BCG (Boston Consulting Group)
- Matriz Interna-Externa
- Matriz de la Gran Estrategia

Matriz DOFA

Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno.

Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los

internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es la DOFA, la cual, Considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la empresa, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa. En el proceso de planeación estratégica, la empresa debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas²⁵

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA se lleva acabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

Oportunidades

- Una de las Compañías en el mercado especializada en FIANZAS.
- Poca competencia en FIANZAS y SOAT.
- Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización.

²⁵ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997

- Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que Liberty Seguros ofrece.

Amenazas

- Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo de terrorismo y hurto.
 - Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMBLOR O ERUPCIÓN VOLCÁNICA.
 - Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos.
 - Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA
3. Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
 4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

Fortalezas

- Buen nombre de la empresa.
- Excelente Margen de solvencia.
- Buenos resultados financieros.
- Capacidad financiera y técnica.
- Funcionarios con estudios Superiores.
- Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.
- Buena calidad de productos.

Debilidades

- Centralización de la administración.
- Centralización para la expedición de pólizas de seguros generales.

- No existe delegación para el pago de siniestros.
 - Falta Capacitación.
 - Carencia de Recurso Humano.
 - Primas altas en los diferentes seguros.
6. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
 7. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
 8. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
 9. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

Cuadro 13. Matriz DOFA para Liberty Seguros – Sucursal Pasto

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"> 1. Incremento del riesgo de Terrorismo y hurto 2. Incremento riesgo terremoto y erupción volcánica 3. Mala calificación de riesgos en Nariño por parte de la compañía 4. 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)

INTERPRETACIÓN ESTRATEGIAS

a) Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. El Gerente de Liberty esta en una posición en donde puede usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Existen oportunidades externas clave, pero una empresa se tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

La organización es fuerte a nivel internacional y nacional pero regionalmente siempre deberá enfrentar las amenazas del entorno externo.

d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.²⁶

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la etapa de adecuación.

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, indicando cual es la más adecuada para una organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la empresa.²⁷

²⁶ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. Pág. 156

²⁷ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. Pág. 147

Este tipo de matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategia requiere la empresa.

- Agresivas
- Conservadoras
- Defensivas
- Competitivas

Los ejes son:

FF: Fortaleza Financiera

VC: Ventaja Competitiva

EA: Estabilidad Ambiental o Estabilidad del medio Externo

FI: Fortaleza de la Industria o de la Actividad Económica.

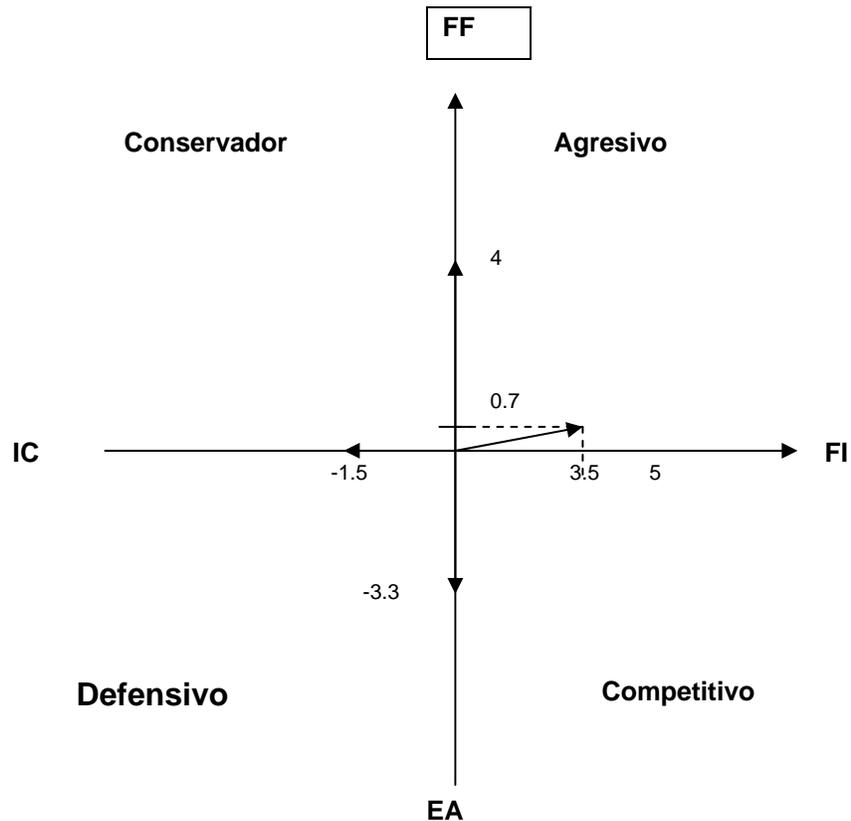
PASOS PARA EL DESARROLLO DE LA MATRIZ

- Para FF y FI, asignamos un valor numérico entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).
- Para EA y VC, asignamos un valor numérico entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).
- Promediamos FF, VC, FI, EA.
- Sumamos los resultados del eje X y del eje Y para definir un punto (x,y).
- Trazamos el vector direccional el cual muestra el tipo de estrategia.

Cuadro 14. Posición Estratégica Interna y Externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FF	CALIF	EA	CALIF
Liquidez	5	Competencia	-4
Solvencia	5	Cambios tecnológicos	-3
Flujo de Caja	3	Precios	-3
Capital de Trabajo	3		
Promedio	4	Promedio	-3.3
VC	CALIF	FI	CALIF
Participación en el mercado	-1	Crecimiento del sector de los seguros	6
Calidad productos y servicios	-1	Estabilidad financiera del sector externo	5
Lealtad cliente	-2	Tecnología en crecimiento	4
Personal capacitado-experiencia	-2		
Promedio	-1.5	Promedio	5

Gráfica 23 Matriz de PEYEA



Fuente Esta Investigación

La empresa se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual significa una excelente posición para utilizar las fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, verificar las debilidades internas, evaluar las amenazas externas.

Lo anterior permitirá desarrollar las siguientes estrategias.

- Incrementar la penetración en el mercado con nuevos puntos de venta.
- Desarrollar nuevos productos y servicios con precios acordes con la competencia.
- Descentralización técnica, administrativa y de pago de siniestros.

MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCB)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización²⁸

Las Estrellas

Los negocios o áreas ubicadas en el cuadrante 1 (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante 2 ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas o divisiones necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Vacas lecheras

Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3 tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.²⁹

²⁸ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. Pág. 161

²⁹ Ibíd. pag.175

Huesos

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento

Dado que en la empresa se distinguen 5 divisiones o áreas las cuales compiten independientemente en el mercado, esta matriz tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de la empresa para formular estrategias.³⁰

Divisiones

1. Área Comercial -Venta o Suscripción de Seguros
2. Área Técnica- Expedición Seguros.
3. Secretaria-atención al público
4. Cartera
5. SOAT y Fianzas

Cuadro 15. Matriz BCB

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	ESTRELLAS	INTERROGANTES	ALTO (+20%)
	➤ Área técnica ➤ Área Cartera ➤ Secretaria	➤ Área Indemnizaciones	Medio
	VACAS LECHERAS	HUESOS	BAJO (-20%)
	Venta de Seguros SOAT Y Fianzas		
	Alto (1.0)	Medio (0.5)	Bajo (0.0)

Fuente Esta Investigación

ANÁLISIS DE LOS CUADRANTES

Interrogantes. La división de Indemnizaciones tiene como característica:

- Requieren alta inversión

³⁰ Ibíd. Pág. 177

- Baja generación de ingresos

Entonces la empresa debe decidir entre inyectarle recursos para la innovación y desarrollo tecnológico o como es el caso lograr la descentralización para prestar un mejor servicio

Estrellas. El Área técnica, Cartera y Secretaria representan para la empresa el mejor negocio a largo plazo en cuanto a crecimiento y generación de utilidades, por lo cual se recomienda.

- Incrementar la participación en el mercado
- Desarrollar nuevos servicios.

Vacas lecheras. La venta de seguros y el área de SOAT y Fianzas representa un alto crecimiento de la demanda y participación en el mercado, requiere pocos recursos adyacentes y generan efectivo (flujo de caja) más de lo que requiere.

La estrategia es administrar estas divisiones de tal forma que mantenga la fortaleza de su posición en el mercado por el mayor tiempo posible.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.

Los valores numéricos para el eje X y Y se determinan así:

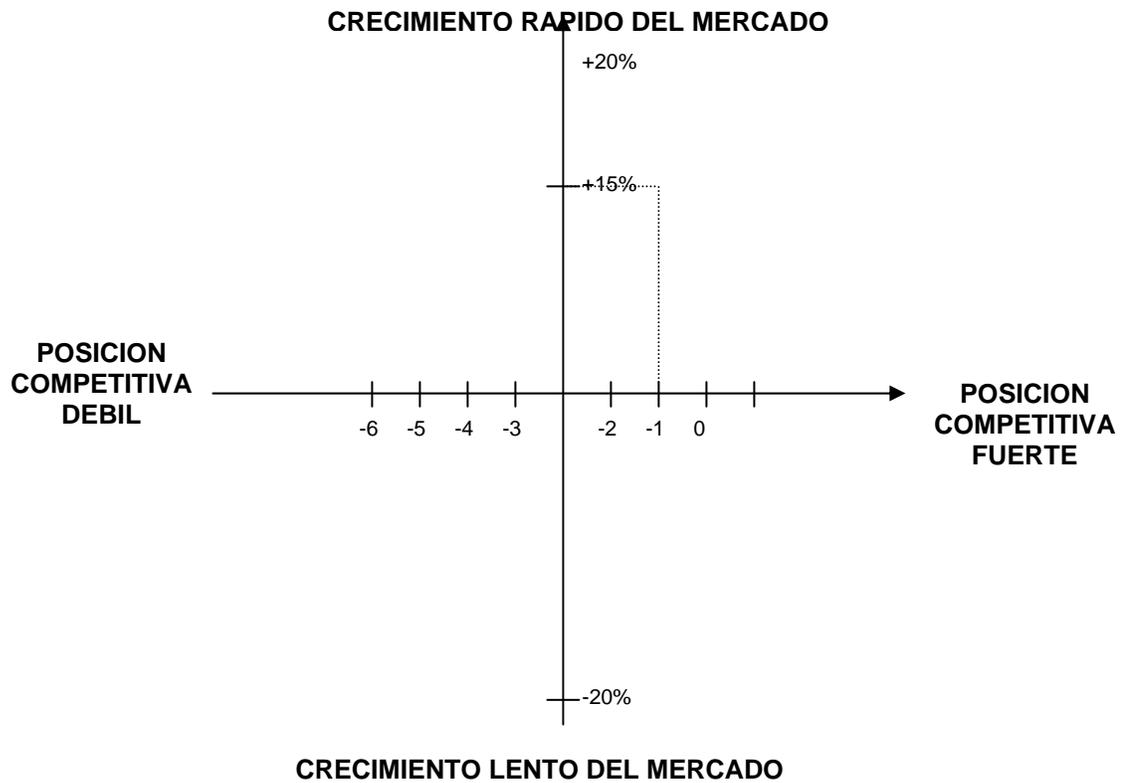
Eje X: Es similar al eje de ventajas competitivas de la matriz PEYEA de 0 a -6 (0 posición fuertemente competitiva y -6 posición competitiva débil).

Eje Y: Es similar al eje de crecimiento de ventas a la industria o sector económico de la matriz PEYEA -20 % crecimiento lento del mercado y 20% crecimiento rápido del mercado.

Dados los resultados observados en el PEYEA más en lo que tiene que ver con ventajas competitivas la empresa posee un promedio, muy buenas ventajas competitivas, lo que para esta matriz representa según nuestro juicio una posición competitiva fuerte con un valor de -1.5 (sobre el eje X) (posición competitiva).

Dado que según la PEYEA en FI (fortalezas de la Industria o de la Actividad Económica) la empresa obtendrá excelente calificación de 6, entonces en lo que respecta a esta matriz y según el juicio y análisis el puntaje de crecimiento del mercado es de +15 %, es decir una tendencia al crecimiento rápido en el mercado.

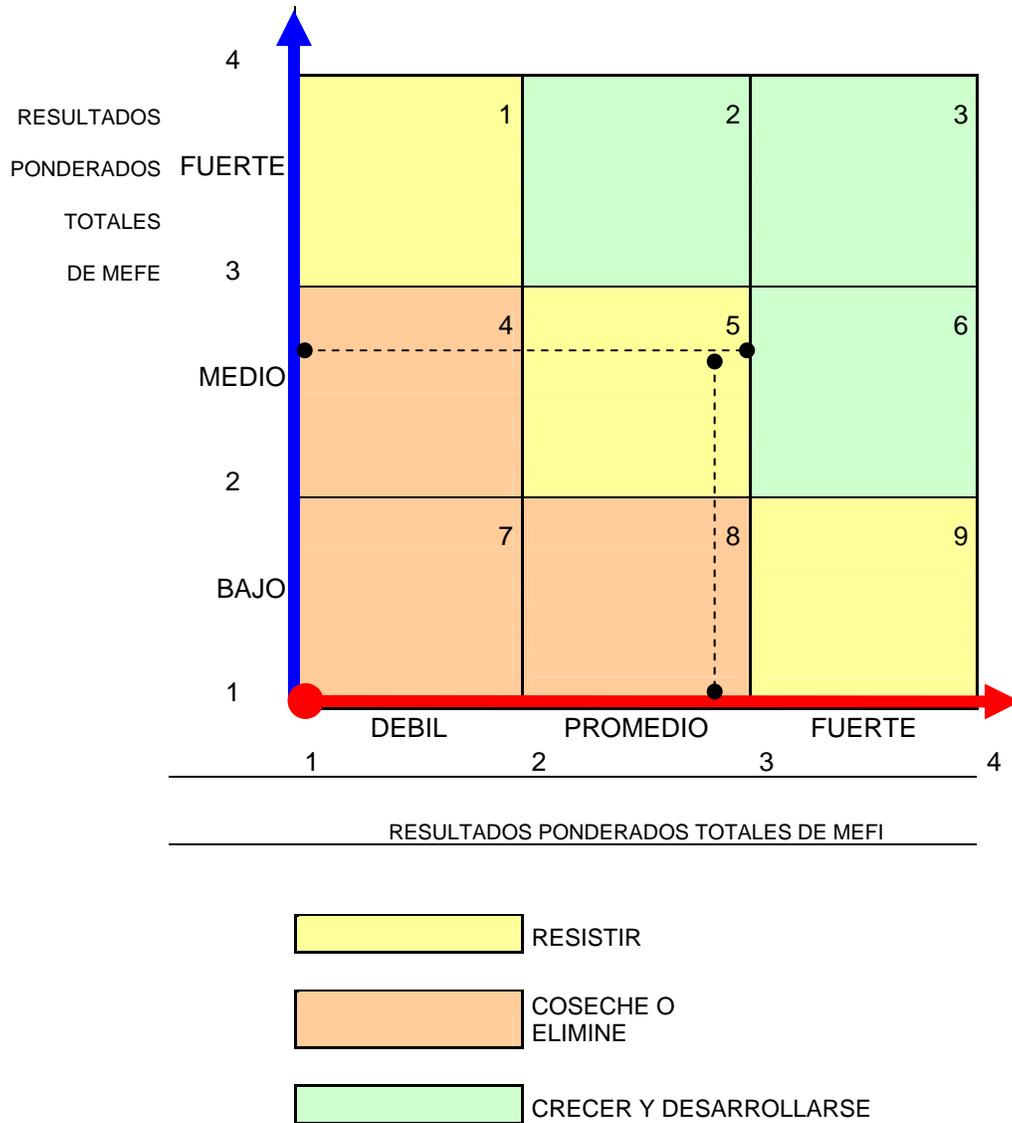
Gráfico 24 Matriz de la Gran Estrategia



Fuente Esta Investigación

Dado que la empresa según el desarrollo de la matriz se ubica en el cuadrante I, se concluye que la empresa se encuentra en magnífica posición estratégica, pero es necesario adelantar en adecuado proceso administrativo para mantener las ventajas competitivas.

Gráfico 25 Matriz I-E



Analizando el comportamiento de la matriz IE, observamos que la Liberty Seguros se encuentra en una posición de RESISTIR, es decir se recomienda estratégicamente incrementar la participación en el mercado y desarrollar nuevos productos y servicios. Se espera con la descentralización mejorar la prestación del servicio y con la creación de productos por zona en el departamento cumplir con estas dos recomendaciones.

Cuadro 16. Matriz de Política Direccional (MPD)

CAP. Liberty	ALTO	DIVERSIFICACIÓN	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	LIDERAZGO EN EL MERCADO
	NORMAL	RETIRO EN FASES FUSIÓN	MANTENIMIENTO DE POSICIÓN, PENETRACIÓN EN EL MERCADO	EXPANSIÓN DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
	BAJO	RETIRO INVERSIÓN	IMITACIÓN RETIRO EN FASES	GENERACIÓN DE EFECTIVO
		NO ATRACTIVO	PROMEDIO	ATRACTIVO

POTENCIAL DEL MERCADO

La MPD usa el potencial del mercado y la capacidad de la compañía como sus dos dimensiones, lo cual es importante como herramienta para determinar las estrategias corporativas.

De acuerdo al diagnostico y al comportamiento del análisis nos encontramos en posición promedio-normal, lo cual conduce a concluir que tenemos posibilidades de acuerdo al plan estratégico y plan de acción que se propone mas adelante de penetrar mas en el mercado regional e incrementar la participación en el mismo, con una política adecuada de precios y con productos de acuerdo al segmento de mercado identificado.

8.3.3. Etapa de Toma de Decisiones Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). La etapa 3 de toma de decisiones incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Esta matriz se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir, determinando las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables internas y externas

Esta matriz prioriza e identifica las mejores estrategias alternativas fundamentada en la etapa 1 de insumos y etapa 2 de adecuación

La matriz MCPE es el instrumento que se requiere para evaluar las estrategias alternativas objetivamente

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ

Paso 1. Elaborar lista de oportunidades y amenazas externas y de fortalezas y debilidades internas (información obtenida de MEFE y MEFI). Incluir mínimo 5 factores externos y 5 factores internos.

Paso 2. Asignar valores a cada factor externo e interno (valores idénticos a los de MEFE y MEFI). Se ubican en una columna vertical al lado derecho de los factores externos e internos.

Paso 3. Examinar las matrices de la etapa 2 e identificar las alternativas de estratégicas que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas.

Paso 4. Determinar puntajes del grado de atracción (PA), estos puntajes se establecen examinando cada factor clave y planteando la pregunta ¿afecta este factor la selección de las estrategias?

Ante una respuesta positiva, las estratégicas deben compararse en relación con ese factor clave.

Ante una respuesta negativa, no se asignan puntajes al grado de atracción

El rango de los puntajes varía de 1= sin atractivo; 2= algo atractivo; 3= mas o menos atractivo y 4= muy atractivo

Paso 5. Calcular los puntajes totales del grado de atracción (PTA), se obtienen multiplicando los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna.

Estos puntajes totales indican el grado relativo de atracción de cada estratégica alternativa considerando solo el factor de éxito crítico externo o interno adyacente.

Paso 6. Calcular la suma del puntaje total del grado de atracción (SPTA) , en esta suma los puntajes altos muestran cuál es la (s) estratégica (s) más atractiva (s) considerando todos los factores externos e internos

Analizando los resultados de la matriz en cuanto tiene que ver con los puntajes totales de atracción (PTA), las estrategias seleccionadas son:

- Apertura de puntos de venta en Ipiales y Tumaco
- Capacitación al Recursos Humano de la Sucursal en las áreas técnica y comercial en Seguros
- Establecer una adecuada política de precios
- Solicitar a la oficina principal la delegación para expedir seguros generales en Pasto así como el pago de siniestros

8.4 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El incluye la redefinición de:

- Visión
- Misión
- Objetivos y
- Definición de Estrategias

8.4.1 Visión Compartida La visión Institucional es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la Empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que le permite a la alta dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro.

La Visión representa el futuro deseado de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal de la Institución, a fin de crear el sueño (es un sentir colectivo) de lo que debe ser en el futuro la Empresa a 2018.

La visión es el sueño de la Liberty Seguros Sucursal Pasto

ELEMENTOS

1. Formulada por los miembros de la Empresa en Pasto (Gerente, Funcionarios administrativos y de ventas), conocedores de sus expectativas, necesidades, su misión y su entorno.
2. Debe ser formulada teniendo claramente definido el horizonte de tiempo 2008 - 2018.
3. Debe ser integradora, amplia, detallada, positiva y alentadora.
4. Debe expresar claramente los logros que se quieren alcanzar en toda la dimensión de la Empresa; formulada en términos de acción.
5. Tiene que resaltar el compromiso institucional.
6. Debe ser realista y posible, porque “una visión sin acción es una utopía” y “una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.
7. Tendrá que ser consistente con los principios empresariales apoyada y compartida por todos los estamentos
8. Difundida interna y externamente: conocida por los funcionarios, la sociedad en general, así como para quienes la Empresa es su razón de ser y por quienes le brindan su apoyo para alcanzar su misión.

UTILIDAD

Ser fuente de inspiración para el direccionamiento de todas las fuerzas organizacionales hacia la consecución de la ejecución del Plan de Acción de la Empresa.

INTERROGANTES PARA SU ESTRUCTURACIÓN

- Qué queremos ser?
- Dónde queremos estar?
- Que diferencia existe entre lo que hoy somos y aquello que deseamos ser?

GUÍA PARA SU CONSTRUCCIÓN

Después de conocer qué tan amenazados estamos o qué oportunidades se presentan y qué tan fuerte somos, como también qué tan débiles estamos, es necesario visualizar el futuro de una manera más realista y objetiva.

La idea es compartir y conversar sobre la articulación de esfuerzos y un pacto de trabajo conjunto, pues a partir de ahí se presenta el ejercicio para la construcción de la visión compartida, que debe estar enmarcada en los ejes temáticos y en la declaración de principios.

La visión que se quiere desarrollar en Liberty Seguros, debe estar interrelacionada con lo que se quiere lograr en el horizonte 2008 - 2018

Seguidamente se debe plantear una situación ideal de la Empresa para el año 2018; el ejercicio propone tratar de imaginarnos una Empresa Aseguradora que ya alcanzó condiciones de alta calidad a través de la ejecución del Plan Estratégico

Seguidamente, se propone tener en cuenta la transversalidad entre los ejes temáticos y las variables del entorno, como parte de un conjunto sistémico, donde su accionar afecta a uno o más componentes del mismo.

El camino metodológico para la construcción de la visión que recoge el sueño y la transformación de la Empresa, parte de la percepción, valores e interrelaciones diferentes, dependiendo de quien formule la visión y los propósitos correspondientes.

Las diferencias evidentes de lenguaje, implica necesariamente ordenar la discusión de la visión de la Empresa con el siguiente procedimiento:

1. Cada equipo de trabajo elabora una definición de cuál sería la situación de Liberty Seguros Sucursal Pasto en el año 2018 en cada eje temático.
2. Se establece una síntesis que a manera de propuesta de visión incluya cada eje temático propuesto para cada uno de los grupos.
3. La elaboración de la visión tendrá en cuenta la forma transversal y sistémica de cada uno de los ejes temáticos.
4. Se solicitan sugerencias para modificaciones.
5. Se revisa en conjunto la nueva visión.

6. Se prepara la declaración final

De esta manera la visión compartida debe ser integradora e innovadora en el ideal del querer ser siempre lo mejor.

Luego de aplicar el procedimiento de reestructuración o redefinición de la visión de Liberty Seguros en Pasto, esta queda así:

VISIÓN 2018:

Ser la mejor y más rentable Compañía de Seguros en el Departamento de Nariño, reconocida y preferida por sus clientes.

8.4.2 Misión La misión es el propósito general o razón de ser de Liberty Seguros que enuncia a qué usuarios o grupos de interés sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de seguros ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa se sientan comprometidos en realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la Empresa, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Aquí, también cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de motivar a las personas a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de Liberty Seguros en Pasto.

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la Empresa para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la aseguradora

UTILIDAD

La **misión** es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la Institución.

INTERROGANTES PARA SU ESTRUCTURACIÓN

- Quienes somos? = identidad, legitimidad
- Qué buscamos? = Propósitos
- Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- Para quiénes trabajamos? = Usuarios - Clientes

- Cuales son los principales productos o servicios que ofrece la Empresa?
- Cuál es el área de influencia de la Empresa?
- Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de Liberty Seguros?
- Qué es lo que distingue o diferencia a nuestra Empresa a nivel regional?
- Se preocupa la Empresa por asuntos sociales, comunitarios, ambientales, culturales, políticos y de responsabilidad social?.
- Se consideran que el talento humano es la principal fortaleza de la Institución?.

GUÍA PARA SU CONSTRUCCIÓN

Después de conocer qué tan amenazados estamos o qué oportunidades se presentan y qué tan fuerte somos, como también qué tan débiles estamos, es necesario visualizar el quehacer fundamental de Liberty Seguros en Pasto: Venta y Asesoría especializada en Seguros, Brindar cobertura amplia, eficiente y eficaz a sus clientes quienes transfieren los riesgos, respaldo financiero, pago oportuno de las indemnizaciones y proyección social cuando se involucra a sus funcionarios, a sus familias y a la comunidad Nariñense

La idea es compartir y conversar sobre la articulación de esfuerzos y un pacto de trabajo conjunto, pues a partir de ahí se presenta el ejercicio para la construcción de la misión, que debe estar enmarcada en la autonomía, los ejes temáticos, el compromiso y en la calidad de todos sus procesos técnicos, comerciales, jurídicos y administrativos para una mejor satisfacción de los clientes.

La misión pone de manifiesto:

- La identidad de la Empresa para ser reconocida en su entorno
- Los valores, reglas, principios, que orientan las actividades de la Empresa.

El procedimiento para declarar la misión es:

1. Analizar las declaraciones de misión de otras Empresas similares.
2. El equipo en Pasto debe elaborar una declaración de misión para la Empresa en esta Ciudad, teniendo en cuenta la forma transversal y sistémica de cada uno de los ejes temáticos.
3. Se analizan las definiciones de misión de cada funcionario y se elabora una sola a partir de ellas.
4. Se solicitan sugerencias para modificaciones.
5. Se revisa la propuesta final.

La misión debe ser un compromiso compartido por todos en la Empresa, debe ser precisa y factible

Teniendo en cuenta lo anterior la misión para Liberty Seguros S.A, Sucursal Pasto queda definida así:

“Somos una organización dedicada a satisfacer las necesidades de aseguramiento y afianzamiento de nuestros Clientes, a quienes proporcionamos tranquilidad a través del respaldo que ofrecemos para la protección de su patrimonio y su vida contra los riesgos a que están expuestos.

Nuestra organización se proyecta como una aseguradora especializada altamente técnica, rentable y eficiente, que busca retribuir a sus accionistas y a todos sus funcionarios con las más altas recompensas económicas y humanas.

Queremos ser un agente económico productivo para la sociedad Nariñense, que desarrolle a cabalidad su función social y que además, cumpla oportuna y adecuadamente con las obligaciones adquiridas y con las normas legales, dentro de la ética que nuestra actividad exige.

Nos distinguimos por nuestro claro compromiso con el servicio, por la seriedad y transparencia de nuestras acciones, y por el profesionalismo y capacidad de liderazgo de nuestros colaboradores.

Propendemos además por la realización de nuestra gente a través de la participación y la creatividad. Nuestra actitud positiva nos hace un equipo dinámico, eficiente e innovador, que considera el cambio como un reto permanente”

8.4.3 Objetivos Son resultados globales a largo plazo que la Empresa desea lograr en el cumplimiento de su misión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la Empresa.

Un objetivo empresarial es una situación deseada que la Empresa intenta lograr, es una imagen que la Empresa pretende para el futuro.

Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Los objetivos son una obligación que se impone la Empresa, que es necesaria y esencial para su existencia.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la Institución con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar

continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la Empresa

UTILIDAD

Los objetivos suministran:

- Dirección
- Ayuda para la evaluación
- Crean sinergia
- Revelan prioridades
- Facilitan la coordinación

Son esenciales para: la planeación, organización, motivación y control.

DEBEN SER:

- Medibles
- Cuantificables
- Claros y precisos
- Realistas
- Estimulantes
- Coherentes
- Conocidos y/o acordados por toda los funcionarios y personal directivo

GUÍA PARA SU CONSTRUCCIÓN

Para establecer objetivos se tienen en cuenta:

- Estrategias definidas.
- Escala de prioridades de acuerdo con su importancia o urgencia.

Los ejemplos que se dan a continuación son los que se han definido conjuntamente con la Gerencia y Funcionarios de la Sucursal en Pasto:

- Incrementar ventas y participación en el mercado asegurador Nariñense
Estrategia: Instalar los puntos de venta en las ciudades de Ipiales y Tumaco
- Expedir Seguros Generales y Ramos Técnicos así como atender y pagar los siniestros en Pasto
Estrategia: Implementar con autorización de la oficina principal la expedición de seguros generales y la atención de siniestros

- Capacitar a Funcionarios y Agentes en áreas técnicas y comerciales en Seguros

Estrategia: Definir los planes y programas que garanticen la formación y capacitación continuada de los funcionarios y agentes

- Disminuir las primas en seguros de fianzas en un 15% para ser más competitivos en estos ramos en donde somos especializados

Estrategia: Establecer una política adecuada de precios o primas de acuerdo a la zonificación de los seguros

- Modernizar la infraestructura física y tecnológica

Estrategia: Adecuar las oficinas e instalar el nuevo software de expedición de fianzas y sota.

8.4.4 Estrategias Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades de los grupos de interés, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las características necesarias que distingan a la Empresa y que al mismo tiempo le permitan alcanzar su misión y su visión.

Son los caminos por los cuales se logran los objetivos o propósitos y comprenden:

- Acciones
- Procedimientos
- Medios
- Formas

Una estrategia es un Plan General de acción mediante el cual la Empresa busca alcanzar sus objetivos.

UTILIDAD

Las estrategias sirven para:

- Tomar decisiones
- Enfatizar el esfuerzo
- Dar continuidad y cambio
- Integrar la Empresa
- Convierte ideas en acción
- Ejecutar el Plan de Acción

Cada estrategia debe ser el resultado de la combinación de una o más variables y orientada a dar solución a los propósitos u objetivos previamente definidos.

8.5 PLAN DE ACCIÓN

Una vez definidos los objetivos y las estrategias, es necesario definir el plan de acción que permita conseguir los objetivos mediante las estrategias definidas³¹

El plan de acción diseñado para Liberty Seguros logra la integración de todas sus áreas en post de la consecución de los objetivos , metas y por lo tanto de su misión.

³¹ Planeación Estratégica, Manuel Garzón Castrillon – UNAD – Bogotá , 2000, Pag.300

**LIBERTY SEGUROS S.A. – SUCURSAL PASTO
PLAN DE ACCION 2008 – 2009**

OBJETIVO GENERAL: Incrementar las ventas y la participación en el mercado asegurador Nariñense

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%	<ul style="list-style-type: none"> • 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 Financieros por \$ 100.000.000	A 31 de diciembre haber logrado el 100% de la meta propuesta	Un año y medio	Gerente Sucursal Fuerza de Ventas

**LIBERTY SEGUROS S.A. – SUCURSAL PASTO
PLAN DE ACCION 2008 – 2009**

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

Objetivos Específicos	Metas	Estrategias	Recursos	Indicador	Plazo	Responsables
<p>Capacitar a funcionarios</p> <p>Adecuar las oficinas en Pasto</p> <p>Modernización tecnológica instalando el nuevo software de expedición</p>	<p>A 31 de Diciembre de 2009 Expedir al menos el 80% de la producción de la Sucursal</p> <p>Atender al menos el 50% de las reclamaciones por siniestros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a funcionarios en expedición de generales y fianzas • Lograr la autorización de Bogotá para el pago de siniestros 	<p>Financieros Humanos Tecnológicos</p> <p>Capacitación \$ 12.000.000</p> <p>Adecuación \$ 25.000.000</p> <p>Software: \$35.000.000</p>	<p>A 31 de diciembre haber logrado el 100% de la meta propuesta</p>	<p>Un año y medio</p>	<p>Gerente Sucursal Fuerza de Ventas</p>

8.6 MATRIZ CRITERIOS DE VIABILIDAD

Esta matriz se estructura con el propósito de evaluar bajo criterios de pertinencia e integridad el plan estratégico propuesto.

Cuadro 17. Matriz criterios de viabilidad

RESULTADOS	1,2,3, DEFICIENTE	4,5,6, ACEPTABLE	7,8,9, BUENO	10 SOBRESALIENTE
CRITERIOS				
A. PERTINENCIA				
1. Información del diagnóstico completa y de calidad				10
2. Coherencia interna del diagnóstico			9	
3. Viabilidad de los objetivos propuestos			9	
4. La correspondencia de los objetivos con la necesidad por solucionar			9	
B. INTEGRIDAD				
5. Información de cada una de las estrategias completa y de calidad			9	
6. La viabilidad de las estrategias seleccionada			9	
7. Estructura del proyecto adecuadamente definida				10
8. Los aspectos técnicos permiten desarrollar la alternativa y cumplir con los objetivos				10
9. El proyecto contribuye al cumplimiento de las políticas de Liberty				10
TOTAL PROYECTO DE PLAN ESTRATÉGICO			45	40

Con un puntaje total de 85 puntos sobre 90 posibles, se concluye que el proyecto de diseño de un plan estratégico para la Compañía de Seguros Liberty en la ciudad de San Juan de Pasto es viable técnica y metodológicamente, así mismo es viable dado su pertinencia, aplicabilidad e integridad.

9. CONCLUSIONES

El diagnóstico tendiente a descubrir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se realizó en este estudio fue el prerrequisito para posteriormente definir un plan estratégico corporativo para Liberty Seguros.

Se puede decir que la Compañía de Seguros LIBERTY S.A. en Pasto tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades.

El ambiente globalizado de los Seguros hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

Contar con un área comercial que se dedique a la investigación y desarrollo para estar a la vanguardia es indispensable ya que se pueden desarrollar nuevos productos que den una identificación en el mercado por la calidad y precio de los mismos.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental para Liberty Seguros –Sucursal Pasto.

La entrada de nuevos mercados es una buena opción para competir con otros productos y diversificar nuestro mercado, para contar con varias armas para hacerle frente a las adversidades.

Al culminar el desarrollo de este trabajo se concluye entonces que la planeación estratégica es la herramienta de administración y la alta gerencia más importante para analizar, gestionar y planificar a las organizaciones.

Con el presente estudio la Compañía de Seguros Liberty S:A en Pasto, cuenta ahora con una herramienta importante dentro del proceso de toma de decisiones.

10. RECOMENDACIONES

Adoptar la planeación estratégica y en si el plan propuesto como herramienta fundamental en búsqueda del éxito en la Compañía de Seguros Liberty S.A.

La inversión en activos, tecnología y la apertura de los puntos de venta son los aspectos mas importantes que en conclusión se recomienda a Liberty Seguros tener en cuenta para mantener siempre una eficiente y eficaz participación en el mercado.

Incentivar la generación de nuevos productos y formulación de proyectos viables que redunden en beneficios financieros para la empresa con impacto económico y social para la región.

Financieramente la Sucursal Pasto generan utilidades pero se debe entender que elevar al máximo las utilidades no es el objetivo adecuado de la organización ya que el objetivo básico financiero por el que debe propender en la empresa es maximizar su valor.

Por ultimo se recomienda dar a conocer los resultados de este estudio a los directivos de Liberty Seguros en Pasto y Bogotá por que se considera herramienta fundamental para el futuro de la Empresa.

BIBLIOGRAFÍA

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3ª. Ed. 2001, Pags. 76 a 126.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Op. Cit. McGraw Hill, 2000, pags 132-167.

MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Uninorte. 2000, pags 145 – 197.

OCÉANO, Grupo Editorial. Enciclopedia del Management. McGraw Hill. 1999 pgs. 134-145.

OCÉANO, Grupo Editorial. Enciclopedia del Empresario. McGraw Hill. 1999, Pags. 140-176

SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Ed. Norma. 1996, pags. 65-111.

UNAD, Modulo Planeacion Estratégica, 2ª. Edición 2000.

NET GRAFÍA

www.google.com.co

www.gestiopolis.com

www.libertyseguroscolombia.net

ANEXOS

ANEXO A

Encuesta a Clientes de Liberty Seguros – Suc. Pasto

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

1. ¿Hace cuanto tiempo solicito los SEGUROS para su Empresa y/o Entidad y/o Municipio, por intermedio de LIBERTY SEGUROS - PASTO?

- 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?

- d. Por exigencia del Gobierno
- e. Por la necesidad de cobertura
- f. Otra causa.....Cual?.....

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general por los servicios recibidos de parte de LIBERTY SEGUROS - PASTO?

- 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 un INTERMEDIARIO DE SEGUROS?

ASPECTOS

Muy Importante

Poco Importante

- CALIDAD DEL SERVICIO
- ATENCIÓN OPORTUNA EN SINIESTROS
- ASESORIA PERMANENTE
- CONOCIMIENTO

6. Cuál es su grado de satisfacción en los mismos aspectos anteriores de acuerdo con el servicio recibido de parte de LIBERTY SEGUROS?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

7. Conoce las oficinas de LIBERTY SEGUROS en Pasto ?

- SI
- NO

8. 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

9. Se ofrecieron servicios competitivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Cree Usted 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 Aseguradora?

- Sí
- No

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 MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES de LIBERTY SEGUROS en Pasto?

- SI
- NO

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

ANEXO B

Preguntas entrevista a funcionarios de Liberty Seguros – Suc. Pasto

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	LA EMPRESA TIENEN DEFINIDA SU MISIÓN		
2	TIENE DEFINIDA LA VISIÓN EMPRESARIAL		
3	POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS		
4	POSEE LA EMPRESA POLÍTICAS 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 DECISIONES		
11	LA EMPRESA LO CAPACITA PERMANENTEMENTE		
12	LA EMPRESA PLANEA ESTRATÉGICAMENTE		

ANEXO C

Preguntas entrevista al gerente de Liberty Seguros – Suc. Pasto

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	LA EMPRESA TIENEN DEFINIDA SU MISIÓN		
2	TIENE DEFINIDA LA VISIÓN EMPRESARIAL		
3	POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS		
4	POSEE LA EMPRESA POLÍTICAS 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 DECISIONES		
11	LA EMPRESA LO CAPACITA PERMANENTEMENTE		
12	LA EMPRESA PLANEA ESTRATÉGICAMENTE		

ANEXO D

Preguntas entrevista a Gerentes Compañías de Seguros en Pasto

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

No.	PREGUNTA
1	CONOCE A LIBERTY SEGUROS EN PASTO
2	MANTIENE RELACIONES COMERCIALES CON LIBERTY SEGUROS
3	CUALES CREE UD. QUE SON LAS FORTALEZAS DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO
4	CUALES CREE UD. QUE SON LAS DEBILIDADES DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO
5	CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO
6	CREE USTED QUE EL DESARROLLO DE LIBERTY SEGUROS EN PASTO OBEDECE A UN PLAN ESTRATÉGICO DEFINIDO