

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C., 11 de febrero de 2011

Marque con una X
Tesis X Trabajo de Grado

Señores:

BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad

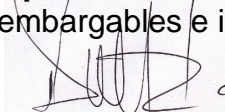
Estimados Señores:

Yo, DIRLEY HERRERA JURADO, identificada(s) con C.C.59.821.586 No , autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESACOMERCIALIZADORA DE SEGUROS PARA AUTOMOVILES EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO. HORIZONTE DE ESTUDIO HASTA EL AÑO 2014, presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de GERENTE DE MERCADEO; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la

Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



DIRLEY HERRERA JURADO
CC 59.821.586

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SEGUROS PARA AUTOMOVILES EN EL
MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.
HORIZONTE DE ESTUDIO HASTA EL AÑO 2014**

DIRLEY HERRERA JURADO

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADERO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE SEGUROS PARA AUTOMOVILES EN EL
MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO
HORIZONTE DE ESTUDIO HASTA EL AÑO 2014**

DIRLEY HERRERA JURADO

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

**Asesor:
Mg. FABIO MEJIA**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado 1

Jurado 2

Asesor

San Juan de Pasto, Enero 2011

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 SISTEMATIZACIÓN	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. MARCO DE REFERENCIA	18
3.1 ANTECEDENTES	18
3.1.1 Antecedentes Del Sector Asegurador	18
3.2 MARCO TEORICO.	20
3.2.1 El Plan de Negocios	20
3.2.2 Investigación de mercado	23
3.2.3 El Negocio De Los Servicios	45
3.2.4 Generalidades del seguro	54
3.2.4.1 El seguro desde el punto de vista económico	54
3.2.4.2 El seguro y las categorías económicas	55
3.2.4.3 Administración del riesgo	56
3.2.4.4. El contrato de seguro	57
3.2.4.5 Reaseguro	58
3.3 MARCO CONTEXTUAL	63
3.3.1 Departamento de Nariño	64
3.3.2 Municipio de San Juan De Pasto	65
3.4 MARCO LEGAL	71
3.4.1 Facultades De Las Agencias De Seguros	80
3.4.2 Obligaciones De Las Agencias	84
3.5 MARCO CONCEPTUAL	94
4. PROCESO METODOLOGICO	95
4.1 LINEA DE INVESTIGACION	95
4.2 TIPO DE ESTUDIO	95
4.3 METODO	95
4.4. PARADIGMA Y ENFOQUE	95
4.5 POBLACION Y MUESTRA	96
4.5.1 Población	*96
4.5.2 Muestra	98

4.6 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	99
4.6.1 Fuentes Primarias	99
4.6.2 Fuentes Secundarias	99
5. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	100
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	100
5.1.1 Presentación de la empresa	100
5.1.2 Análisis Situacional Interno	103
5.1.3 Análisis Situacional Externo	108
6. ESTUDIO DE MERCADO	117
6.1 INVESTIGACION DE MERCADOS	117
6.1.1 Definición de Objetivos	117
6.1.2 Tabulación, análisis e interpretación de resultados	117
6.2 ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADO	126
6.2.1 Características Del Servicio	127
6.2.1.1 Servicios de la Agencia de Seguros	127
6.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	128
6.3.1 Área del Mercado:	128
6.3.2 Demanda Actual	129
6.3.3 Demanda Proyectada	129
6.3.4 Características Generales Del Consumidor	131
6.4 ANALISIS DE LA OFERTA	132
6.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DEMANDA Y OFERTA	132
6.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	133
6.6.1 El Sistema De Base	133
6.7 ANALISIS DE PRECIOS	133
6.7.1 Fijación de Precios	134
6.8 ESTRATEGIAS DE MERCADO	136
7. ESTUDIO TECNICO	138
7.1. LA LOCALIZACIÓN:	142
7.1.1. Macro localización	142
7.1.2 La Micro localización: PASTO (NARIÑO)	143
7.2. TAMAÑO:	139
7.2.1 Capacidad del Proyecto:	139
7.2.2. Factores Condicionantes del Tamaño del Proyecto:	140
7.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO	144
7.3.1. Identificación y Selección de Procesos:	145
7.3.2. Distribución de la Planta de Servuccion	145
8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO	147
8.1 ELEMENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	147
8.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:	148

8.3 MANUAL DE FUNCIONES	150
8.3.1 Funciones por cargo	150
8.4. EL ORGANIGRAMA	153
8.5 REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	155
8.6 ASPECTOS LEGALES	156
8.6.1 empresa unipersonal	156
8.6.1.1 Requisitos para efectuar el trámite	156
9. ESTUDIO FINANCIERO	162
9.1 HORIZONTE DEL PLAN DE NEGOCIO	163
9.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES:	165
9.2.1 Inversiones Fijas	165
9.2.2 Inversiones Diferidas	165
9.2.3 Capital de Trabajo	165
9.3 GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	166
9.4 GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS:	170
9.5 INGRESOS	172
9.6 PUNTO DE EQUILIBRIO:	172
9.7 FLUJO DE CAJA O FLUJO DE FONDOS	174
10. EVALUACION FINANCIERA	176
10.1. INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA	178
10.2 RESULTADOS INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA	179
11. IMPACTOS SOCIO ECONOMICOS	181
12 ASPECTOS AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	182
12.1. ASPECTOS GENERALES	182
12.1.1. Definición de Estudio del Impacto Ambiental	182
12.1.2. Objetivo de la Evaluación del Impacto Ambiental.	182
12.1.3. Plan de Implementación de las Medidas de Mitigación.	183
12.2 HIGIENE Y SEGURIDAD EN LA PLANTA DE SERVUCCION	183
12.2.1 Higiene Industrial	184
12.2.2 Seguridad Industrial	185
13. PLAN OPERATIVO	188
CONCLUSIONES	191
RECOMENDACIONES	193
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Nariño- División Política Administrativa	64
Figura 2. Municipio de Pasto - División Urbana – Comunas	68
Figura3. Canal de Comercialización Base	133
Figura 4. Proceso de Localización.	139
Figura 5. Municipio de Pasto en Nariño	140
Figura 6. Flujo Del Proceso	145
Figura 7. Distribución Física	146
Figura 8. Organigrama General	155
Figura 9. Estructura Financiera del Proyecto	163

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Municipio de Pasto Barrios por Comuna	69
Cuadro 2. Normas aplicables a intermediarios de seguros.	74
Cuadro 3. Vehículos Matriculados en Pasto a 30 de junio de 2010	96
Cuadro 4. Agencias de seguros	97
Cuadro 5. Compañías De Seguros	97
Cuadro 6. Muestreo	98
Cuadro 7. Muestreo estratificado	99
Cuadro 8. Diagnostico interno PCI	105
Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	107
Cuadro 10. Los principales competidores	112
Cuadro 11. Diagnostico Externo POAM	113
Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	114
Cuadro 13. Matriz de perfil competitivo	115
Cuadro 14. Demanda Histórica Seguro de Vehículos - Primas Emitidas	129
Cuadro 15. Análisis de Regresión Lineal	130
Cuadro 16. Demanda Proyectada	131
Cuadro 17. Características generales del consumidor	131
Cuadro 18. Principales Ofertantes	132
Cuadro 19. Tasas % promedio vigentes en el mercado	135
Cuadro 20. Matriz de Localización por Factores	142
Cuadro 21. Capacidad de Aprovechamiento	144
Cuadro 22. Comportamiento Inflación	163
Cuadro 23. Inversión fija y diferida	165
Cuadro 24. Sueldos	166
Cuadro 25. Depreciación y Amortización	167
Cuadro 26. Presupuesto anual seguros	167
Cuadro 27. Presupuesto arrendamientos	168
Cuadro 28. Presupuesto de impuestos	168

Cuadro 29. Presupuestos servicios públicos	169
Cuadro 30. Presupuesto mantenimiento de equipos	169
Cuadro 31. Presupuesto papelería y suministros	170
Cuadro 32. Costos comercialización	170
Cuadro 33. Gastos de Operación	171
Cuadro 34. Ingresos	172
Cuadro 35. Calculo Punto De Equilibrio	173
Cuadro 36. Flujo de Inversión	175
Cuadro 37. Flujo de Producción	175
Cuadro 38. Flujo Neto de Caja	175
Cuadro 39. Indicadores	179
Cuadro 40. Límites Permisibles para la Exposición Ocupacional del Ruido Continuo e Intermitente.	184
Cuadro 41. Plan Operativo Anual 1(POA 2011)	189
Cuadro 42. Plan Operativo Anual 2(POA 2011)	190

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Edad	118
Grafica 2. Genero	118
Grafica 3. Estado civil	119
Grafica 4. Estrato social	120
Grafica 5. Personas con quien vive	120
Grafica 6. Posee Vehículo	121
Grafica 7. Tiene seguro para automóviles	121
Grafica 8. Motivo de compra de seguros	122
Grafica 9. Grado de satisfacción por la compra del seguro para vehículo	122
Grafica 10. Precio anual dispuesto a pagar	123
Grafica 11. Quien toma la decisión de compra	124
Grafica 12. Beneficios adicionales que desearía	124
Grafica 13. Medio publicitarios de mayor aceptación	125
Grafica 14. Lugar de mayor aceptación para compra de seguros para vehículo	125
Grafica 15. Necesidad Agencia Especializada	126
Grafica 16. Análisis de Correlación	130
Grafica 17. Punto de equilibrio	174
Grafica 18. VPN - TIR	180

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario Dirigido A Los Propietarios De Vehículos Particulares, Públicos Y Oficiales	196
Anexo 2. Ley 1014 De 2006	199

INTRODUCCION

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

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

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

El Plan de Negocios para la creación de una empresa comercializadora de seguros para automóviles obedece fundamentalmente a las ventajas competitivas que posee la gestora del proyecto dada su amplia experiencia en el sector y la formación profesional adquirida; por otra parte la carencia en la ciudad de Pasto de un servicio óptimo de asesoría integral en el área de los seguros de automóviles, que con profesionalismo, eficacia y eficiencia satisfagan las necesidades de los clientes es otra de las razones para idear la estructura de un plan que permita determinar y cuantificar la viabilidad para la creación de la empresa.

Se habla de una asesoría integral toda vez que el ramo de los seguros se necesita fundamentalmente conjugar el área Técnica, Comercial, Administrativa y Jurídica.

En el desarrollo del Plan de Negocios se adelantan los Estudios de Mercado, Técnico y Financiero, lo que constituye la básicamente la estructura del Plan, para posteriormente acceder a la etapa evaluativa en donde bajo criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental se determinan los impactos del plan lo que permite valorar la conveniencia de la asignación de recursos hacia la nueva Empresa.

El plan contiene además los estudios de carácter legal y administrativo que fundamentan desde este punto de vista la creación de la empresa.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hasta antes de 1990, comprar una póliza de automóviles era lo más fácil del mundo. Todas las compañías estaban obligadas a guiarse por unas tarifas controladas por la Superintendencia Bancaria, de modo que los únicos factores de competencia eran el servicio y el respaldo que las aseguradoras ofrecían a sus clientes. Esta situación cambió a finales de 1990 con la expedición de la Ley 45, la cual marcó el inicio de la apertura en el sector asegurador y, en general, en el sector financiero.

La Ley 45 facultó a las compañías para que fijen ellas mismas sus tarifas, con lo cual se les incentivó para que compitieran en precios¹.

Hoy en día dos pólizas de automóviles con los mismos amparos, pero emitidas por distintas aseguradoras, pueden tener precios muy diferentes. La competencia ha llevado a que las compañías ofrezcan no sólo mayores coberturas y amparos adicionales

Comprar una póliza de automóviles se ha convertido en una decisión compleja, es por esto que el cliente requiere una asesoría especializada antes de tomar tan importante decisión, además el factor diferencial entre aseguradoras no solo es el precio del seguro o prima si no las coberturas y extensiones o anexos que posee el producto, por lo tanto se requiere de un asesor comercial especializado en el ramo para que el cliente tome la mejor opción.

En San Juan de Pasto las Agencias de Seguros existentes no se han capacitado y por lo tanto carecen de una formación especializada y específica en el ramo de automóviles, una formación técnica, comercial y jurídica, que permita al cliente tomar un seguro de este tipo con certeza de que posee la cobertura necesaria y el servicio postventa fundamental en caso de siniestro

En San Juan de Pasto no existe una agencia de seguros especializada en el ramo de automóviles que sea el soporte técnico y jurídico de los múltiples clientes tanto oficiales, públicos o privados que solicitan tomar este importante amparo

En el ramo de los seguros de automóviles existe un mercado con alto potencial, por lo cual, se determina una oportunidad para el sector asegurador de automóviles, siempre y cuando se realicen o presenten beneficios adicionales que cautiven el interés del mercado para acceder a este tipo de servicios, esto se

¹La Previsora S.A. Escuela de Formación Técnica

lograría con servicio un especializado del cual hoy carecen los clientes en la Ciudad de San Juan de Pasto

Bajo las consideraciones antes expuestas en el contexto local se convierte en una oportunidad de mercado para las agencias y empresas aseguradoras el hecho de fortalecer el seguro de automóviles ofreciendo un valor agregado relevante y atractivo para sus posibles clientes.

La carencia y en algunos casos la deficiente estructura organizativa que afecta las áreas Comercial, Técnica y Administrativa principalmente de las Agencias Colocadoras han sido las razones primordiales del estudio investigativo, pues se pretende cambiar el esquema bajo el cual han venido trabajado este tipo de Agencias para que el servicio de asesoría sea en verdad un servicio integral y profesional que garantice confiabilidad para los asegurados.

Es por lo anterior que, se resulta de gran importancia la estructura de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de seguros para automóviles en el municipio de San Juan de Pasto.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué criterios determinan la factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de seguros para automóviles en el municipio de San Juan de Pasto?

1.3 SISTEMATIZACIÓN

- ✓ Cuáles son las variables del entorno que determinan las oportunidades y amenazas para la creación de la empresa comercializadora de seguros para automóviles?
- ✓ Es viable el mercado para las empresas comercializadoras de seguros para automóviles en la Ciudad de San Juan de Pasto?
- ✓ Cuáles son las variables del mercado que determinan la atractividadde la empresa objeto de estudio?
- ✓Cuál es la localización, tamaño, ingeniería, y diseño organizacional de la empresa?
- ✓Cuál debe ser la estructura financiera que fortalezca la competitividad de la empresa?

- ✓ Con base en qué criterios se debe realizar la evaluación del proyecto?
- ✓ Cuáles son las áreas estratégicas de acción que la empresa debe potencializar para lograr alcanzar los objetivos propuestos?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Estructurar el plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de seguros para automóviles en la Ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño

1.4.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico estratégico con el propósito de determinar el estado actual de la comercialización de seguros para automóviles en el municipio de San Juan de Pasto.
- Estructurar el estudio de mercado para la creación de la empresa comercializadora de seguros para automóviles en la Ciudad de San Juan de Pasto definiendo las estrategias de distribución, precio, promoción, comunicación, servicio y mezcla de mercadeo
- Estructurar el estudio técnico u operacional con el propósito de determinar y cuantificar la capacidad de servucción, la localización optima, el proceso servuctivo, la infraestructura de la planta de servucción y los requerimientos de equipos necesarios para el desarrollo de la agencia de seguros
- Estructurar el estudio organizacional con el propósito de definir la plataforma organizativa, administrativa y legal, así mismo las correspondientes estrategias organizacionales
- Estructurar el estudio financiero mediante la determinación cuantitativa de las variables: inversiones, ingresos, costos y gastos.
- Evaluar con criterios pertinentes el plan de negocios
- Formular cursos estratégicos de acción para el logro de los resultados propuestos

2. JUSTIFICACIÓN

El Plan de Negocios debe ser una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo llegar de la mejor manera, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos, cuestiones fundamentales que debemos incluir y tomar en cuenta, ya que según los últimos estudios acerca de emprendimiento, nuestro país se sitúa entre los más emprendedores de Latinoamérica, pero a la vez se demuestra que solo tres de diez emprendimientos superan el segundo año de vida, debido principalmente a no haber tenido un documento que sea el faro de guía del emprendedor, situación que puede ser salvada con una buena elaboración del Plan de Negocios.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas y los modos o estilos de vida en las personas.

Las empresas del sector asegurador actúan en un medio que les impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad y sus clientes. Para lograr esto se debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su alto nivel de competitividad con un equipo humano profesional y dispuesto a trabajar para prestar un óptimo servicio y en las que se conjuguen todos los recursos destinados por la empresa para obtener un resultado satisfactorio.

El Plan de Negocios se estructura y define con el propósito de crear una nueva empresa innovadora que con profesionalismo y calidad en el servicio satisfaga las necesidades que poseen los clientes de seguros de automóviles en Pasto

La Idea nace ya que se posee amplia experiencia en el área comercial de vehículos nuevos y usados y por ende en el campo de los seguros de automóviles, además si se conjuga la experiencia con la formación profesional obtenida se podrá estructurar un plan adecuado que sea la base necesaria para formar nuestra propia empresa

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

En el desarrollo de este trabajo es necesario hacer un análisis de cómo se ha venido desarrollando el proceso administrativo dentro de la empresa ya que a partir de este se pueden identificar varios factores claves para el diseño de la propuesta de mejoramiento administrativo.

Realizando estudio de campo y sondeo en las diferentes compañías de seguros y universidades de la ciudad de San Juan de Pasto se encontraron los siguientes trabajos que de manera indirecta se relacionan con la investigación que se esta desarrollando.

1. TITULO: "CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO"

AUTOR: Iván Darío Apraez Castañeda

FECHA DE PRESENTACIÓN: Diciembre de 2002

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad Administración de Empresas

OBJETIVO: Creación de una agencia de intermediación en seguros presentada como proyecto de factibilidad debidamente formulado y evaluado.

CONCLUSIÓN: Fundamentalmente se concluye en la viabilidad de mercado y financiera para la creación de la agencia de intermediación.

2. TITULO: "CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE AJUSTES EN SEGUROS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO"

AUTOR: Liliana Benavides

FECHA DE PRESENTACIÓN: Junio 2003

Universidad Autónoma de Nariño

Facultad de Administración de Empresas

OBJETIVO: Creación de una empresa de ajustes en seguros

CONCLUSIÓN: se determinó y cuantifico la viabilidad técnico y financiera para la creación de la empresa de ajustes

3. TITULO: "DISEÑO DE UN MANUAL DE SEGUROS"

AUTOR: Yolanda Chávez

FECHA DE PRESENTACIÓN: Diciembre de 2001

I.U.CESMAG

Facultad de Administración y Finanzas

OBJETIVO: Elaboración de un manual básico técnico y jurídico en el área de seguros

CONCLUSIÓN: se concluyó en la pertinencia y utilidad de poseer un manual de seguros de utilidad para intermediarios y personal administrativo que labora en las compañías de seguros.

3.2 MARCO TEORICO.

En este ítem se hace referencia a diferentes temas apuntados por especialistas en la materia, los cuales servirán de base teórica para la elaboración del presente trabajo.

3.2.1 El Plan De Negocios².El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

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

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

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

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

² SENA – REGIONAL NARIÑO, Modulo Plan de Negocios. 2004

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

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

En las pymes, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas

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

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

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

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

Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo

que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones", como es el caso de las franquicias.

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

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

- **Componentes:**

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis Swot, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

1ro Resumen ejecutivo. Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

2do Introducción. Antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo:

- Cuál es el negocio que se desarrollará.

- Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
- Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y su trayectoria.
- Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

3ro Análisis e Investigación del Mercado. Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

4to Análisis Swot. El análisis Swot (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) o DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.

Las tendencias del mercado.

El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.

Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.

Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.

Capacidad de satisfacer al cliente.

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

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

Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?

Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

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

- **Producto/servicio.** Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.

Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.

Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.

Incluir planos, dibujos y fotos.

- **Precio.** Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.

Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.

Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.

Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.

Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

- **Distribución.** Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.

Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).

Incluir un mapa del área de cobertura.

Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.

Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

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

Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).

Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.

Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.

Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

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

¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?

¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?

¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?

¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?

¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

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

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte. Este punto será tratado en la tercera entrega de este dossier.

- Estrategia de producción. En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de

la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

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

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

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

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

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

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

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

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. También es útil durante la puesta en marcha, para guiar las operaciones. El plan de negocios resume las variables producto/servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados.

Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por

capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará, y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Para desarrollar el cuerpo central se parte del análisis de la competencia, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio o factores críticos de éxito. Luego, el Plan de Negocios se convierte en un "plan de planes": a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción.

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

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

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

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

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

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

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

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

Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

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

- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?.
- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?
- Factibilidad económica. Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de

inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)
- Período de recuperación. También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

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

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

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

El interés del mercado

La tasa de rentabilidad de la empresa

Una tasa cualquiera elegida por el inversor

Una tasa que refleje el costo de oportunidad

- Tasa Interna de Retorno (TIR): Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.

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

Monto exacto de los fondos que se solicitan

Período por el que se pide el crédito

Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)

Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

32.2.Mezcla De Mercadeo. Conteniendo las cuatro P's, el mercadeo consiste en llevar el producto o servicio que el consumidor necesita y desea al punto de venta preciso al precio apropiado - y hacerlo saber al consumidor por medio de diferentes tipos de promoción.

Estas son las funciones de un negocio que intervienen en el movimiento de los bienes y servicios del productor al usuario.

La meta del ejecutivo de mercadeo es reunir todos estos componentes de la manera más adecuada y así lograr que se maximicen las ganancias, el total de estas partes para un producto o un servicio se conoce como su "mezcla de mercadeo". Esta mezcla es diferente dependiendo del tipo de servicio que se ofrece al cliente.

El punto inicial para tomar cualquier decisión sobre la mezcla de la mercadotecnia depende de cómo está posicionado el servicio y de los segmentos de mercado que deben atenderse. La ventaja de utilizar una estructura de la mezcla de la mercadotecnia es que permite ajustar los diversos elementos que se considerarán; esta mezcla debe conformarse de manera que cada uno de sus componentes refuerce y apoye a las otras partes. El concepto que subyace al alcance de cada uno de estos elementos es el de usarlos para apoyarse de forma mutua, para reforzar el posicionamiento del producto y para entregar una calidad de servicio apropiada a fin de lograr ventaja competitiva.

- **Producto.** Según Stanton, un producto es un conjunto de atributos físicos y químicos tangibles, conformados de manera identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo común.

Cualquier cambio en una característica física (diseño, color, tamaño, presentación) no importa cual pequeño sea, de hecho crea otro producto, aquí se tiene la oportunidad de usar nuevos atractivos para alcanzar nuevos mercados.

Con frecuencia existe confusión sobre la terminología de productos y servicios; un producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan

algún valor a los clientes; bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de producto.

De este modo, el término "producto" se usa con frecuencia en un sentido amplio para denotar un bien o producto manufacturado y un servicio.

Philip Kotler en su libro: *Mercadotecnia*, considera al producto como algo más global y no lo encasilla en determinados puntos como lo hace Stanton, en su definición mencionada al inicio de este tema.

“- Producto es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.”
(Philip Kotler)

Por su parte, Adrián Payne, en su libro titulado: *La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios*; denota la existencia de diversos niveles en que se visualiza la oferta específicamente de los servicios, a saber:

a. El producto esencial o genérico. consiste en el producto de servicio básico, por ejemplo: una cama en un cuarto de hotel para pasar la noche.

b. El producto esperado. Consiste en el producto genérico junto a las condiciones mínimas de compra que deben de cumplirse, el cliente compra un servicio y espera obtener los diversos elementos que se supone, deben acompañar al servicio adquirido.

c. El producto aumentado. Esta área permite diferenciar a los productos entre sí, por calidad, confiabilidad u otros elementos que el cliente considere importantes a la hora de elegir el producto.

d. El producto potencial. Son todas las características agregadas potenciales y beneficios que son o pueden ser de utilidad para los compradores.

De este modo un producto asociado al servicio es un conjunto complejo de satisfacciones de valor.

No podemos definir producto como algo meramente tangible o intangible, ya que ambos son productos y en la mayoría de los casos, se complementan uno con el otro.

- Precio. "En términos simples, el precio es la cantidad de dinero, o de otro tipo de objetos con utilidad, necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto". (Stanton, 1995 p.375).

El precio no solamente significa dinero, existen otros medios de pago como por ejemplo el "trueque", que puede definirse como el intercambio de bienes y/o servicios por otros productos.

Sin embargo al considerarse el trueque como un sistema lento y torpe; en la economía moderna, normalmente se expresa el precio en términos monetarios, utilizando el dinero como el medio de intercambio más común.

En el caso de los servicios, el precio se encuentra sujeto a muchas variables ya que los clientes no siempre adjudican el mismo valor a los diferentes servicios, sino que consideran variables como la capacitación para el uso del servicio, la información antes de obtener el servicio y la calidad en la atención al cliente.

- **Distribución.** La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera, del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra, es aquí donde intervienen los canales utilizados para proporcionar estos servicios, los cuales son claves en la decisión de compra ya que el consumidor espera obtener el servicio en un lugar accesible y con un ambiente propicio y agradable.

Los bienes deben además, ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. En cuanto a los servicios, por lo general no pueden enviarse, sino que más bien se producen y consumen en el mismo lugar.

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al usuario final.

- **Ubicación.** La ubicación se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a donde estarán situadas su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada.

Existen diferentes tipos de interacción entre el proveedor del servicio y el cliente:

El cliente va al proveedor del servicio

El proveedor del servicio va al cliente

El proveedor del servicio y el cliente realizan transacciones de negocios al alcance de la mano.

Cuando el cliente tiene que acudir con el proveedor del servicio, la ubicación del sitio se vuelve importante.

Cuando el proveedor del servicio va al cliente, la ubicación del sitio pierde importancia siempre y cuando sea cercana a los clientes para que éstos puedan recibir una buena calidad de servicio.

Cuando el cliente y la organización de servicios realizan transacciones al alcance de la mano, la ubicación puede resultar irrelevante.

- Promoción y Comunicación de los servicios. Básicamente la promoción es un ejercicio de información, persuasión e influencia, esos tres términos están relacionados en lo que la información persigue y en forma inversa, si una persona es convencida, también es probable que sea informada.

La promoción agrega significado a los servicios; también puede añadir tangibilidad y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta de servicio.

La promoción de servicios comprende diversas áreas principales, las cuales se conocen como mezcla de comunicación o mezcla de promoción, e incluyen los siguientes elementos:

- Anuncios publicitarios
- Ventas personales
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Comunicación oral
- Correo directo

La elección del medio se determina por decisiones sobre cómo crear la conciencia más favorable entre la audiencia objetivo.

En el mercado real la competencia perfecta no existe. Bajo condiciones de competencia imperfecta, con una diferenciación del servicio, comportamiento no racional e información del mercado menos que completa, encontramos que las actividades promocionales son esenciales y deben de manejarse de un modo adecuado para que el cliente tenga la información completa del servicio y pueda tomar una decisión acertada de acuerdo a sus necesidades reales.

Diferentes factores señalan la necesidad de la promoción hoy en día, en primer lugar, como la distancia física entre el productor del servicio y el consumidor se incrementa y a medida que el número de clientes potenciales crece, el problema de comunicación de mercado se convierte en uno muy significativo.

Los consumidores toman la decisión de compra de acuerdo al grado de información que recibe del proveedor del servicio, desea estar completamente seguro de que las características que el servicio ofrece van de acuerdo a sus necesidades.

- Comunicación. Como todo en la vida debemos basarnos en la Comunicación con los demás, y dentro del sistema de mercadotecnia no es la excepción ya que la actividad promocional es básicamente un ejercicio en comunicaciones.

La palabra comunicación se deriva de la palabra latina communis, que significa "común". A través del uso de símbolos verbales y no verbales, la fuente envía un mensaje a través de un canal a un receptor en un esfuerzo de compartir una idea, actitud o algún otro tipo de información.

Fundamentalmente, un proceso de comunicación requiere solo cuatro elementos : un mensaje, una fuente de este mensaje, un canal de comunicación y un receptor. La información que la fuente de envío desea compartir, debe ser primero codificada en una forma transmisible, transmitida a través de un canal de mensaje y más tarde descodificada por el receptor en el destino. Otro elemento que se debe tomar en cuenta es la interferencia que puede entrar en el sistema en cualquier etapa.

El elemento final en el proceso - retroalimentación - , le dice al emisor si el mensaje ha sido recibido y como fue percibido por la meta objetivo final. El elemento de retroalimentación también es la base para la planeación futura.

Dentro de la mezcla de comunicaciones hay una amplia variedad de herramientas opcionales que pueden utilizarse, como lo son:

1. Identificación de una audiencia objetivo. En este punto debe emprenderse una clara especificación de la audiencia objetivo hacia la cual habrán de dirigirse las actividades promocionales.
2. Determinación de los objetivos de la promoción. Las metas promocionales se clasifican dentro de tres amplios títulos: informar, persuadir y recordar. La clave para el desarrollo de un programa de comunicación efectivo e integrado es identificar los objetivos de la comunicación que la empresa de servicios busca obtener.

Los principales objetivos de las comunicaciones incluyen:

- a. Ayudar a reforzar el posicionamiento
- b. Desarrollar y mejorar la marca y su imagen

- c. Informar a los clientes acerca del servicio y sus atributos relevantes
- d. Persuadir a los clientes a comprar el servicio
- e. Recordar a los clientes acerca del servicio en forma continua

Además, existe una fuente de comunicación de suma importancia como lo es la transmisión de comentarios de un cliente a otro, las recomendaciones o un simple comentario del servicio, puede favorecer o perjudicar la imagen de la compañía significativamente.

- **Diseño Del Mensaje.** Se han diseñado diversos modelos de respuesta de los clientes, el más común es el modelo AIDA, el cual sugiere que el comprador se desplaza entre etapas de atención, interés, deseo y acción.

El diseño del mensaje contempla cuatro aspectos:

- a. Contenido del mensaje: qué decir
- b. Estructura del mensaje: cómo decirlo de manera lógica
- c. Estilo del mensaje: crear una fuerte presencia, y
- d. Fuente del mensaje: quién debe diseñarlo

Selección de la mezcla de comunicaciones.

Esto implica determinar las herramientas de comunicación apropiadas. Hay varios factores que tienen efecto sobre esta mezcla de comunicaciones y en la importancia que se concede a sus diferentes elementos. Esto incluye, sí:

- El servicio está dentro del sector lucrativo o no lucrativo.
- Existen limitaciones, como en algunas profesiones.
- La intensidad competitiva es alta o baja.
- La difusión geográfica es grande o pequeña.
- La costumbre dentro de un sector específico de servicios dicta la práctica promocional.
- Los gerentes son sofisticados o no lo son.

Lineamientos para comunicaciones de servicios.

George y Berry han identificado seis lineamientos para anunciar servicios, estos se aplican a una amplia diversidad de industrias de servicios, pero por la naturaleza heterogénea de los servicios, no a todos ellos.

- Proporcionar evidencias tangibles: Un servicio es intangible en el sentido de que se adquiere una función más que un objeto.
- Hacer que el servicio sea entendido: Puede ser difícil comprender a los servicios a causa de su intangibilidad.
- Dar continuidad a las comunicaciones: Para facilitar el logro de la diferenciación y presentar un tema unificado y consistente en el transcurso del tiempo.
- Prometer lo que es posible: Las empresas de servicios deben cumplir sus promesas, de lo contrario no se deben hacer.
- Capitalizar la comunicación oral: La palabra hablada es un vehículo de comunicación de importancia vital en los servicios.
- Establecer comunicación directa con los empleados: En servicios de contacto intenso, deben dirigirse anuncios a los empleados, a fin de construir motivación .
- Campaña Promocional. La campaña promocional, es el trampolín por el cual debe empezar toda compañía, independientemente del tipo de servicio que utilice, está constituida por una serie de esfuerzos promocionales interconstruidos alrededor de un tema simple o una idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada.

Muchos tipos de campañas promocionales pueden ser llevadas a cabo por una compañía de manera simultánea, geográficamente una firma puede tener una campaña local, regional o nacional, dependiendo de los fondos disponibles y de sus objetivos.

Una campaña redonda sobre una idea central o un punto principal. Este (tema) es permeable a todos los esfuerzos promocionales y tiende a unificar la campaña.

Un tema es simplemente el motivo vestido en una forma de atracción distintiva de la atención. Como tal se relaciona con los objetivos de la campaña y con el comportamiento del cliente. Expresa los beneficios del producto.

- Actividades Promocionales. Debido a que el objetivo primario de la promoción es vender algo por medio de la información, persuasión u otras comunicaciones con un mercado, las actividades promocionales atraen la atención.

En consecuencia, los abusos de las actividades por empresas individuales son fácil y rápidamente notadas por el público. Esta situación, a su vez, pronto conduce a una demanda pública de corrección de los abusos, con la seguridad de que no serán repetidos y restricciones generales sobre las actividades promocionales.

- Métodos Promocionales. Existen cinco formas de promoción, a saber: venta personal, publicidad, metas publicitarias comunes, promoción de ventas y relaciones públicas; las cuales se detallan a continuación.

- Venta Personal. Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Se da cara a cara o bien telefónicamente.

Este tipo de promoción es el más utilizado en la venta de servicios ya que el proveedor debe estar en estrecha relación con el consumidor.

- Publicidad. Es la comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios en televisión, radio, revistas y periódicos. Sin embargo, hay muchas otras alternativas, desde el correo hasta las páginas amarillas de los directorios telefónicos.

- Metas Publicitarias Comunes. La determinación de las metas publicitarias es un requerimiento fundamental para anunciar de manera efectiva.

Algunas de las metas más comunes a fin de facilitar la medición son las siguientes:

Exposición: Esto significa los miembros de la audiencia objetivo que estuvieron expuestos al medio, hayan visto el anuncio o no.

Conciencia y actitudes: Los anunciantes se sentirían más satisfechos si supieran que la audiencia objetivo en realidad lee su anuncio y en qué medida se crean o refuerzan actitudes favorables.

Comportamiento resultante deseado: Al anunciante le gustaría saber el efecto que su anuncio ha tenido en el mercado objetivo y en qué grado el comportamiento de compra fue el resultado de este anuncio.

La función de los anuncios publicitarios en la mercadotecnia de servicios es construir conciencia acerca del servicio, facilitar la persuasión para que el cliente compre y diferenciar el servicio de otras ofertas de servicio.

- Promoción De Ventas. En la actualidad y conforme se va incrementando el costo de la vida, la promoción de ventas juega un papel muy importante en la mente del consumidor a la hora de tomar la decisión de compra.

Esta una actividad que pretende estimular la demanda del servicio, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

Pueden emprenderse diversas actividades dirigidas a proporcionar incentivos para estimular las ventas.

Las herramientas de promoción de ventas pueden estar dirigidas a tres audiencias:

- a. Clientes: ofertas gratuitas, muestras, demostraciones, cupones, dinero en efectivo, premios, concursos y garantías.
- b. Intermediarios: bienes gratuitos, descuentos, intercambios de anuncios, publicidad cooperativa, premios, etc.
- c. Fuerza de ventas: bonos, recompensas, concursos y premios al mejor vendedor.

Por lo común, la promoción de ventas era utilizada para los bienes de consumo, de rápido movimiento ya que tiene establecidas metas a corto plazo, esto debido a que no es constante sino que se da en intervalos de tiempo determinados; sin embargo en los últimos años se ha visto una tendencia en muchas empresas de servicios y en particular en los de la salud como son los servicios odontológicos

- Relaciones Públicas. Todas las personas a lo largo de su vida mantienen diversos tipos de relaciones con otras personas; en el campo de los negocios, estas relaciones son de suma importancia y sobre todo a la hora de vender un servicio.

Muchas personas, incluso, compran el servicio por la persona que les atiende o quién se los ofrece, existiendo gran cantidad de opciones del mismo tipo de servicio, se deciden por el que les brinde la atención que ellos consideran es la mejor; y aquí entra, sin duda alguna, la persona que tiene las mayores habilidades en el manejo de las relaciones públicas.

Son definidas por el Instituto Británico de Relaciones Públicas como "El esfuerzo planeado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad entre una organización y sus públicos".

(Públicos: Personas y/o empresas que tienen interés en el servicio ofrecido)

Se considera que las relaciones públicas se ocupan de diversas tareas, entre las cuales están:

- Construcción o mantenimiento de la imagen
- Apoyo a otras actividades de comunicación
- Manejo de problemas y asuntos
- Refuerzo del posicionamiento
- Influencia de públicos específicos
- Asistencia en el lanzamiento de nuevos servicios

La imagen de una organización de servicios está conformada por las experiencias colectivas, perspectivas, actitudes y creencias en torno a ella.

- Comunicación Oral. Todos, en algún momento, hemos recomendado algún bien o servicio a alguien o por el contrario hemos hecho comentarios negativos alrededor de alguno de estos, basando cualquiera de estos juicios en nuestra experiencia, por esto se determinó que una de las características más distintivas de la promoción en negocios de servicios es la mayor importancia de la referencia y la comunicación oral. Esto destaca la importancia del factor personal en la promoción de los servicios.

Los clientes con frecuencia están muy relacionados con la entrega de un servicio y luego cuentan sus experiencias a otros clientes potenciales, les gusta ofrecer consejos sobre proveedores de servicio y de hecho, algunos negocios están establecidos para ofrecer este tipo de información.

La comunicación oral puede tener un efecto más importante, sea positivo o negativo, que otros elementos masivos o personales de la mezcla de comunicaciones en diversos negocios de servicios.

- Oferta. La oferta es todo aquello que de uno u otro modo se nos desea vender, son todas aquellas cosas tangibles o actividades de servicio que se nos brindan a cambio de una retribución económica.

Más analíticamente, una oferta puede visualizarse como un átomo con el núcleo o esencia en el centro, rodeado de una serie de características tangibles o intangibles, atributos y beneficios agrupados en torno del producto esencial. Estos incluyen paquetes, anuncios, financiamiento, disponibilidad, asesoría, garantía y confiabilidad.

- El Interés. Se ha logrado establecer que la proporción de los mensajes que logran pasar las barreras de la mente, depende en gran parte de lo que se vende, el secreto está en crear interés del consumidor por lo que se le ofrece.

Existen categorías llamadas de "no interés", a saber, una categoría en la cual las personas no recuerdan ninguna marca es la de los ataúdes, esos niveles de interés están sumamente arraigados, por esto la mayoría de las personas recuerdan solo aquello que les interesa.

- Mercado. Según William J. Stanton, en su publicación titulada: Fundamentos de Marketing.

"El Mercado es un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y la voluntad para gastarlo".

Así, en la demanda de mercado para cualquier producto o servicio, hay tres factores importantes a considerar : las personas con necesidades, su poder de compra y su comportamiento de compra.

Necesidad: Es la falta de cualquier cosa requerida, deseada o útil.

Es esencial reconocer que no todos los clientes son iguales. Las necesidades de los clientes para diferentes configuraciones de beneficios, características y atributos varían según el mercado.

El nombre de marca se convierte en un elemento importante del producto aumentado. Las marcas pueden ser un elemento determinante en la decisión del cliente por adquirir servicios y es un medio importante para agregar diferenciación en el nivel de producto aumentado.

- Establecimiento De Marca Y Diferenciación. La mayoría de los consumidores desean obtener productos de marcas reconocidas, ya sea por la calidad o por el status que ellas ofrecen. Incluso existen personas que se aferran de tal modo a alguna marca, que de no obtenerla prefieren no comprar el producto con otra marca.

Aunque el valor agregado está solo en el nivel emocional, es real para el cliente; el valor se agrega por medio de la creación de nombres de marcas poderosas y los propietarios de las marcas pueden demandar precios especiales por ello. El establecimiento de una marca tiene una función importante que realizar en la certeza que los clientes tengan sobra la uniformidad de la calidad del servicio.

La marca de la compañía es, por lo común, la marca principal en servicios. Se argumenta que en futuro la marca de compañía se convertirá en el discriminador

primordial y que la elección del consumidor dependerá menos de la evaluación de los beneficios funcionales de un producto o servicio y más sobre la estimación de la compañía y las personas detrás de ella.

La diferenciación para una marca se logra al agregar valor al producto de servicio esencial básico; la calidad de servicio percibida depende más de la confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía que de elementos tangibles.

- Evidencia Física. Se dice que la primera impresión que tenemos de una persona o cosa, es de suma importancia ya que es ahí donde nos hacemos a la idea de cómo seguirá siendo en el futuro. En el caso de la venta de un servicio, tanto como el personal que atiende al público, el aspecto físico de la empresa es considerado importante por sus usuarios.

El ambiente físico de la empresa de servicios, es donde el servicio se crea y donde el proveedor del servicio y el cliente interactúan, debe ser adecuado y confortable para el usuario, más que cualquier elemento tangible utilizado para comunicar o dar apoyo a la función del servicio.

En un negocio de servicios, se debe tratar de compensar la dimensión de la intangibilidad al proporcionar evidencias físicas que apoyen el posicionamiento y la imagen, y que también mejoren el entorno del producto.

La evidencia física ayuda al posicionamiento de una empresa de servicios y da apoyo tangible a la experiencia de servicio esperada.

- Extensión De Mercados. Una estrategia alternativa al desarrollo de servicios es emprender una extensión del mercado, lo cual busca nuevos grupos de compradores con las actuales ofertas de servicio de una empresa.

Muchas empresas de servicios no han considerado lo suficiente las diferentes necesidades de clientes distintos en estas circunstancias.

La extensión de mercado puede adoptarse en forma más segura si el servicio va a ser usado por clientes existentes en el mercado distinto.

- Diversificación: Nuevos Servicios En Nuevos Mercados. Una característica distintiva de los servicios es la función que tanto los clientes como los proveedores del servicio realizan en el avance de nuevos servicios.

Según Gronroos, existen cuatro pasos que se deben seguir al proporcionar una oferta de servicios.

- a. Impulsar el concepto de servicio: el concepto básico o las intenciones del proveedor de servicios.
- b. Diseñar un paquete de servicios básico: el servicio esencial, la facilitación y el apoyo de bienes y servicios.
- c. Perfeccionar una oferta de servicios aumentada: el proceso de servicio y las interacciones entre el proveedor del servicio y los clientes así como el proceso de entrega del servicio.
- d. Manejo de imagen y comunicación: de manera que den apoyo y mejoren la oferta de servicio aumentada. Esta es la interrelación entre los elementos de la mezcla de la mercadotecnia de producto y promoción.

3.2.3 El Negocio De Los Servicios³. Como clientes usamos los servicios todos los días. La empresa y otras instituciones utilizan también una amplia gama de servicios y compran por lo general, en una escala mucho mayor que los individuos o familias.

Por desgracia los clientes no siempre se sientan satisfechos con la calidad y el valor de los servicios que reciben. Las personas se quejan por el retraso en las entregas, el personal descortés, la incompetencia, las horas de servicio poco convenientes, la atención deficiente, entre otros muchos problemas. Protestan y sienten frustración por no recibir el servicio en el tiempo y la espera que tienen que hacer por lograr que se les otorgue el servicio, a diferencia de los proveedores que parecen tener una serie de intereses muy distintos que son lo que representa obtener ganancias, así como encontrar empleados capacitados y lo difícil que es hoy en día agradar a los clientes.

- Los Servicios En La Economía Moderna. El sector servicios hoy en día atraviesa por un periodo de cambio ya que la manera de como estos transforman nuestra manera de vivir y trabajar. Muchas empresas hoy en día buscan formas más innovadoras de servir a los clientes y aprovechan los adelantos recientes de la tecnología lo que ha hecho que por lo mismo muchas de estas instituciones desaparezcan o permanezcan en el mercado tan competitivo con el cual se enfrentan.

Aquí el objetivo de las empresas es mantener bajos costos en su equipo, pero recalcan de manera importante que la calidad del servicio así como el personal que labora en la empresa se siente comprometido con lo que hace y lo haga sentir al cliente ofreciéndole calidad, variedad y lealtad del producto que se ofrece en el momento.

³ Administración de servicios.- Christopher Lovelock. Ed. Limusa 2002

- Servicio. Son difíciles de definir ya que muchas veces pueden ser productos intangibles y comprenden muchas entradas y salidas.

Pero en si un servicio se define como:

Un acto o desempeño que ofrece a otra parte. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es esencia de lo intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Los servicios son actividades económicas que creas valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado a en (o a favor de) es receptor del servicio.

- Comprensión del Sector Servicios. Los servicios abarcan la mayor parte de la economía hoy en día, tan solo en América Latina representan el 64% del PIB, a diferencia que la agricultura y la industria que son factores relevantes para el desarrollo del PIB, el servicio es lo que mas abarca hoy en día.

Las industrias de servicios son responsables también del incremento de nuevos empleos. Conforme se desarrolla la economía nacional, la participación relativa del empleo entre la agricultura, la industria (incluyendo la manufactura y la minería) y los servicios cambia en forma impresionante. Para América Latina y el Caribe el 70% de los empleos totales corresponden al sector servicios.

Es importante que esta información presentada en estadísticas no se toma en cuenta el comercio informal que tan solo en México se calcula que el 40% representa este sector, así como el trabajo no registrado como lo es las trabajadoras domésticas, jardineros , plomeros entre otros.

Existe además un sector de servicios oculto dentro de muchas corporaciones grandes que los estadísticos gubernamentales clasifican dentro de las industrias de la manufactura, agricultura o recursos naturales. Estos servicios, llamados servicios internos que es en el cual las empresas contratan en forma externa aquellos servicios internos que un subcontratista especializado puede desempeñar de modo más eficiente.

- El Ambiente Cambiante De Los Servicios. En la práctica, los trabajadores abarcan gran variedad de puestos, tanto en los servicios al cliente como en los servicios de empresa a empresa, siendo muy bien pagados los trabajados basados en conocimientos. En los últimos años de han eliminado muchos obstáculos para la competencia, lo que ha permitido la entrada de nuevas empresas entusiastas que varían desde pequeñas operaciones de fundación reciente que proporcionan mantenimiento de líneas de comunicación y equipo en el hogar o la oficina del cliente, hasta las empresas multinacionales bien

financiadas que importan conceptos de SERVICIO creados y probados previamente en otros países. Las empresas establecidas enfrentan a menudo dificultades para mantener la lealtad del cliente ante competidores que ofrecen nuevas características del servicio, mejor funcionamiento, reducción de precios, promociones inteligentes y la introducción de sistemas de entrega convenientes basados en tecnologías.

- **Importancia De Los Servicios.** La economía industrial ha evolucionado Al llevar el automóvil o al televisor a reparar cuando se dice que los servicios representan casi la mitad de los gastos del consumidor, se entiende la importancia económica de los servicios

La demanda de los servicios por los clientes ha recibido una gran influencia de parte de una serie de cambios sociales. Ahora mas que antes existe un mayor numero de personas que viven solas y cada vez mas hogares tienen dos adultos que trabajan, incluyendo las personas que trabajan a distancia y otras que trabajan desde sus oficinas en casa. Como resultado más personas tienen menos tiempo disponible y deben contratar empresas o individuos para que lleven a cabo las tareas que antes realizaba un miembro del hogar. Los ejemplos van desde cuidados de niños, hasta la limpieza del hogar y desde el lavado de ropa, hasta la preparación de alimentos.

El ingreso per cápita ha aumentado de modo significativo en términos reales, en muchos segmentos de la poblaciones. Para América Latina las 10 ciudades mas grandes representan el 25% del poder de compra total de la región, y en estas ciudades, el 10% de la gente más rica controla el 25% de la riqueza total. Esta situación so ha logrado revertirse en mucho tiempo. El incremento de la riqueza proporciona a las personas un ingreso del que pueden disponer con mayor libertad y esto ha conducido a la tendencia de dejar de comprar nuevas posesiones físicas para adquirir servicios y experiencias, como los deportes extremos o un viaje espacial. De hecho, algunos escritores comienzan a hablar de la " economía de la experiencia ".

Una combinación de estilos de vida cambiantes, mayores ingresos y la reducción de precios en muchos productos de tecnología de punta han fomentado que un mayor numero de personas compre computadores, lo cual les permite usar Internet para enviar y recibir correos electrónicos y tener acceso a sitios de Internet de todo el mundo0 mientras tanto, el crecimiento rápido del uso de teléfonos móviles y de otros equipos inalámbricos significa que los clientes están mas relacionados que nunca y se mantienen en contacto y una vez que salen de sus hogares u oficinas.

En los últimos 25 años del siglos pasado ocurriendo cambios en la forma de operaciones de las empresas por ejemplos, los centros de generación de utilidades a través de servicios que operan en empresas de manufactura, han

transformado en muchas empresas reconocidas en parejas como las computadoras, los vehículos de motor y de equipo mecánico y eléctrico. Los servicios suplementarios diseñados para ayudar a vender equipo (como la consultoría, el crédito, el transporte y la entrega, la instalación, la capacitación y el mantenimiento) ahora se ofrecen como servicios por derecho propio e intentan generar utilidades.

Varias empresas de manufactura importantes (como General Electric, Ford y Chrysler) se han convertido en grandes participantes en la industria de servicios financieros mundiales como resultado de crear divisiones de arrendamiento y financiamiento de crédito.

Mientras tanto, las presiones financieras que soportan las empresas públicas y no lucrativas las han obligado no solo a incrementar la eficiencia de las operaciones, sino también a prestar más atención a las necesidades de los clientes y a las actividades competitivas. En la búsqueda de nuevas Fuentes de ingreso, muchas empresas no relacionadas con los negocios adquieren una orientación más fuerte hacia el cliente, lo que implica diseñar de nuevo sus líneas de servicios; agregar servicios que generen utilidades como tiendas, catálogos de ventas al detalle, restaurantes y consultoría; volverse más selectivas con respecto a los segmentos del mercado a los que se dirigen y adoptar políticas de precios más realistas.

Por tradición, el sector servicios ha permanecido rezagado en relación con el sector manufacturero en cuanto al mejoramiento de la productividad, aunque hay signos alentadores de que algunos servicios comienzan a alcanzar el mismo nivel de productividad, en especial cuando también se ha realizado una previsión para mejoramiento simultáneo de la calidad. De hecho la insatisfacción de los clientes con la calidad del servicio ha ido en aumento. En el caso de los productos manufacturados, las quejas tienen que ver a menudo con el servicio deficiente en el sitio de compra al por menor, con dificultades para resolver problemas y obtener devoluciones o reparaciones después de la venta. En contraste, las industrias de servicios como los bancos, las empresas de renta de automóviles, los restaurantes y las empresas telefónicas han recibido críticas debidas a errores humanos cometidos por sus empleados o por fallas en los aspectos técnicos del servicio.

Los conceptos tradicionales sobre la calidad fueron reemplazados por la nueva visión que consiste en permitir que los clientes definan la calidad; esto conlleva implicaciones enormes en cuanto a la importancia del marketing de servicios y el papel de la investigación de las necesidades del cliente, tanto en el sector servicios como en el de la manufactura.

Las nuevas tecnologías alteran radicalmente la forma en que muchas empresas de servicios hacen negocios con sus clientes, así como lo que sucede tras bambalinas. Quizás la fuerza de cambio más poderosa en la actualidad procede de la integración de las computadoras y las telecomunicaciones. En fechas más

recientes, la evolución de Internet y su componente mas conocido, la Word Wide Web, han provisto no solo un nuevo medio de comunicación entre las empresas de servicio y sus clientes, sino también el potencial de crear de modo radical nuevos modelos de empresas, incluyendo lo que una empresa líder en tecnología ha denominado e-services.

Los proveedores de servicio existentes ignoran Internet bajo su propio riesgo. Por ejemplo, mercadolibre.com que desde octubre del año 2001 cuenta con el respaldo de Ebay, aprovecho las ventajas de Internet y se organizo como unas de las principales compañías virtuales de América Latina, logrando desarrollar un gran mercado de compra y ventas por Internet. Por lo tanto el cambio tecnológico afecta también a muchos otros tiempos de servicios, desde el transporte aéreo de carga hasta hoteles y tiendas de ventas al detalle.

Tradicionalmente, muchos libros de texto asocian los servicios con el marketing. Por mucho tiempo los servicios han sido interpretados bajo una perspectiva de actitud principalmente respecto a aquellas actividades relacionadas con el cliente. Incluso el contenido de libros de texto el marketing de servicios en realidad incluye diversos temas de la administración de servicios.

El servicio debe adaptar a las necesidades del cliente, tener un precio realista, distribuirse a través de los canales convenientes u promoverse en forma activa con los clientes.

La diferencia mas importante entre los bienes y los servicios radica en el hecho de que los clientes por lo general reciben algún valor a partir de los servicios sin obtener la propiedad de ningún elemento tangible (entre las excepciones estale los servicios de alimentos u la instalación de refacciones durante la entrega de los servicios de separación y mantenimiento).

Aunque los servicios a menudo incluyen elementos tangibles, el desempeño del servicio es en principio, intangible. En los servicios, la naturaleza del desempeño es la que proporciona los beneficios; esto requiere estrategias diferentes de las que se necesitan para ofrecer en el mercado bienes tangibles, incluyendo la necesidad de emplear imágenes tangibles y metáforas para demostrar la capacidad de la empresa de servicio e ilustrar los beneficios que se obtienen como resultado de la entrega del servicio.

Una forma interesante de distinguir los bienes de los servicios es colocarlos en una escala que varíe de elementos dominantes tangibles a elementos dominantes intangibles Kolter propone cinco categorías de la oferta de mercado.

Bien puramente tangible (como jabón o sal).

Bien tangible con servicios que lo acompañan (por ejemplo, automóviles o computadoras).

Híbrido (por ejemplo, un restaurante) que combina partes iguales de bienes y servicios.

Servicio principalmente con bienes y servicios menores que lo acompañan (por ejemplo un bien aéreo).

Puramente servicio (como el cuidado de niños o la psicoterapia).

La idea del servicio es como un desempeño que no es posible tocar, así retirar conduce el uso de metáforas teatrales para la administración del servicios que comprara la entera del servicios con la representación de una obra, sucedo el personal del servicio los actores y los clientes la audiencia.

El Sector servicios resulta cada vez más relevante para el desarrollo de una economía moderna. Además de ser importante para la competitividad de las empresas y el crecimiento de la productividad de las economías contribuye con el aumento del producto y el empleo. Así mismo, el comercio de servicios presenta tasas de crecimiento superiores a las de bienes y más del 60% de los flujos de inversión extranjera mundial se encuentran en el sector servicios.

- Clasificación Operativa De Los Servicios

¿Qué es un servicio?. Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra, aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico. El desempeño es en esencia intangible y, por lo, general no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Los servicios también se pueden definir como actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor el receptor del servicio). "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Quizás la diferencia mas grande entre los bienes y servicios radica en hecho de que los clientes, por lo general, reciben algún valor a partir de los servicios sin

obtener la propiedad de ningún elemento tangible (entre las excepciones están los servicios de alimentos y la instalación de refacciones durante la entrega de los servicios de reparación y mantenimiento. En muchos casos los servicios que se ofrecen a los clientes la oportunidad de rentar el uso de un objeto como por ejemplo un automóvil en renta, etc.

Al tratar de distinguir los servicios de los bienes se enfocaron principalmente en cuatro diferencias genéricas conocidas como: intangibilidad, heterogeneidad (o variabilidad) caducidad y simultaneidad de la producción y el consumo.

- Marketing De Servicios. Es una ampliación del marketing tradicional. Es también un servicio que satisface una necesidad.

- Característica De Los Servicios

A. Intangibilidad. Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. Se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing de producto del de servicios.

B. Inseparabilidad. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí podemos apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio.

C. Variabilidad o Heterogeneidad. Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra. Variabilidad: diferenciación entre un cliente y

otro. Standardización del servicio: capacitación del personal, selección del personal.

D. Perecibilidad. Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda. Tomemos el caso, por ejemplo, en la capacidad de un hotel versus una empresa manufacturera, esta última tiene mayor flexibilidad para hacer frente a aumentos en la cantidad demandada de bienes y puede, en general, aumentar los turnos de producción para hacer frente a ella, pero, ¿qué ocurre en el caso de un hotel cuando el número de pasajeros aumenta más allá del número de habitaciones que posee?, ¿qué ocurre cuando son muchos menos los que acuden al hotel?.

E. Propiedad. Un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. (No lo compras y te lo llevas).

¿Los servicios están basados en las personas o en el equipo?. Si la misma persona es la que brinda el servicio o lo hace a través de equipos.

A través de la persona misma:

- 1 Profesionales: Médicos, ingenieros, auditores, etc.
- 2 Mano de obra calificada: Plomeros, técnicos, profesores, etc.
- 3 Mano de obra no calificada: de plomero a seguridad privada

A través de equipo:

- 1 Equipos automáticos: Lavado de autos.
- 2 Equipos vigilados por operadores no especializados o relativamente especializados
- 3 Equipos operados por mano de obra especializada: radiografías, piloto

B. ¿Es necesaria la presencia del cliente para el servicio o no?

Necesaria: Servicios médicos, hoteles, salones de belleza, etc.

No necesaria: Servicio de seguridad

La clasificación podría ser la siguiente manera:

Hibrido (por ejemplo, un restaurante) que combinan partes iguales de bienes y servicios.

Servicios principalmente con bienes y servicios menores que lo acompañan (por ejemplo, un viaje aéreo)

Puramente Servicio (como el cuidado de niños a la psicoterapia)

- Formas De Clasificación De Servicios:

El grado de calidad tangible o intangible de los productos

Quien o que es el receptor directo del proceso de servicio

El lugar y el momento de la entrega del servicio.

Personalización Vs. Estandarización de los servicios.

Naturaleza de la relación con los clientes.

Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda.

Grado en que las instalaciones, el equipo y las personas forman parte de la experiencia de servicio.

- Diseño de Organizaciones de Servicios. Para el diseño de las organizaciones de servicios se tienen que tener en mente los términos visión y liderazgo, la visión puede ir progresando desde tener una noción actitudinal de atención al cliente hasta llegar a concebir el servicio como el verdadero negocio de la empresa, por otro lado el liderazgo es muy difícil que una empresa logre mantenerlo si carece de líderes humanos que estos a su vez desarrollen una visión y ayuden a ponerla en practica.

El servicio se ha convertido en un tema obligado para todo tipo de empresas y por tanto hay que reconocer su importancia, el entendimiento que hoy se tiene sobre el servicio esta basado principalmente en nociones asociadas con atención al cliente, calidad en el servicio, servicio al cliente o satisfacción al cliente. Es importante que la alta dirección de las empresas avance en su entendimiento del servicio como actitud para comprender el servicio como un autentico negocio.

Para que una empresa pueda ir construyendo su visión del negocio de servicio, es importante empezar a visualizar elementos principales en los cuales la alta dirección deberá trabajar y desarrollar.

3.2.4 Generalidades del seguro. Toda actividad suele desarrollar una terminología muy propia, que corresponde a unos principios o conceptos sobre los cuales se fundamenta su operación.⁴

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴Mamorias diplomado en Seguros U. Sergio Arboleda – Bogotá, 2002

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.

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

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

Algunas de las causas de estos fracasos pueden ser:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Definición de riesgo.** El riesgo es todo SUCESO futuro e incierto, pero posible. Es una expectativa de lo que pueda ocurrir en el segundo siguiente. El

pasado quedó allá y dejó de ser expectativa, para convertirse en un hecho cierto; pero el futuro es incierto.

- **Ámbito del riesgo.** Debe quedar perfectamente claro que el riesgo está delimitado por la incertidumbre y la posibilidad de ocurrencia,
- **Principios para la administración de riesgos.** Es procedente que se esté informado de la existencia de una técnica conocida como RISK MANAGEMENT o gerencia de riesgos o administración de riesgos, diseñada hacia 1950 en Estados Unidos de Norteamérica.

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

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

Sus procedimientos fundamentales son:

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

3.2.4.4. El contrato de seguro

- **Definición:** 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.

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

- **Clasificación del seguro**

Seguro de Personas

Vida Grupo

Accidentes Personales

Vida Individual

Seguro de personas. Los seguros de personas, a diferencia de los seguros de daños no buscan resarcir una pérdida, sino pagar un beneficio, esto en razón a que la vida de las personas no es susceptible de tasar.

A continuación se presentan descripciones de los anteriores seguros:

Seguro de vida grupo. Amparar las personas colectivamente asociadas o vinculadas bajo una personería jurídica.

Accidentes personales. Cubrir la muerte accidental y los gastos ocasionados, como consecuencia de lesiones corporales, comprobadas mediante examen médico y producido independientemente de la voluntad del asegurado, por la acción directa y exclusiva de un acontecimiento exterior súbito y fortuito.

Seguro de accidentes escolares. Su objeto es amparar la muerte accidental, invalidez, gastos médicos como consecuencia de un accidente de cualquier naturaleza, que se presente durante las 24 horas y los 365 días del año a los estudiantes de instituciones educativas, ya sean privada, oficial o del sistema de bienestar social.

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

- **Seguros Reales o de Daños:**

Incendio y/o Rayo

Sustracción

Equipos Electrónicos

Rotura de Maquinaria

Equipo y Maquinaria

Transportes

Casco Barco

- **AUTOMÓVILES**

Vidrios Planos

Casco Aviación

Montaje de Maquinaria

Seguros Patrimoniales:

Manejo

Cumplimiento

Responsabilidad Civil

Lucro Cesante

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

- **Consensual.** Según ley 389 de 1997 es un contrato consensual ya que no está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no produce efecto civil.

Anteriormente era un contrato solemne ya que la póliza era el documento que perfeccionaba este contrato. Quiere decir que debe ser un contrato escrito.

- **Bilateral.** Un contrato de seguros es bilateral porque existen dos partes (el asegurador y el tomador) que se obligan una para con la otra. Para el asegurador la de asumir el riesgo y pagar la indemnización si llega a producirse el evento que la condiciona. Para el tomador la de pagar la prima, mantener el estado del riesgo, observar estrictamente las garantías, proveer el salvamento de las cosas aseguradas (evitar extensión), dar noticia de la ocurrencia del siniestro y de los

seguros coexistentes, no renunciar a los derechos contra las personas posiblemente responsables, 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.

- **Los elementos del contrato de seguro**

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Las personas que figuran en el contrato de seguros.**

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.4.5 Coaseguro y Reaseguro. Los temas de coaseguro y reaseguro suelen prestarse a confusión cuando no existe claridad en el objetivo de ellos.

El COASEGURO se debe realizar por orden del asegurado o con su voluntad; mientras que el REASEGURO, es una operación efectuada por el asegurador, sin que medie el asegurado.

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

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

Contratar el seguro con un solo asegurador.

Contratar el seguro con varios aseguradores.

Contratar el seguro con varios aseguradores es lo que se conoce como:

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

El coaseguro se puede hacer de dos maneras:

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

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

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

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

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

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

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

Las funciones del reaseguro son:

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

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

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

3.3 MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación propuesta esta tiene un ámbito de referencia sobre el cual se construye el conocimiento; éste puede definirse como un grupo social, una organización, una región geográfica.⁵

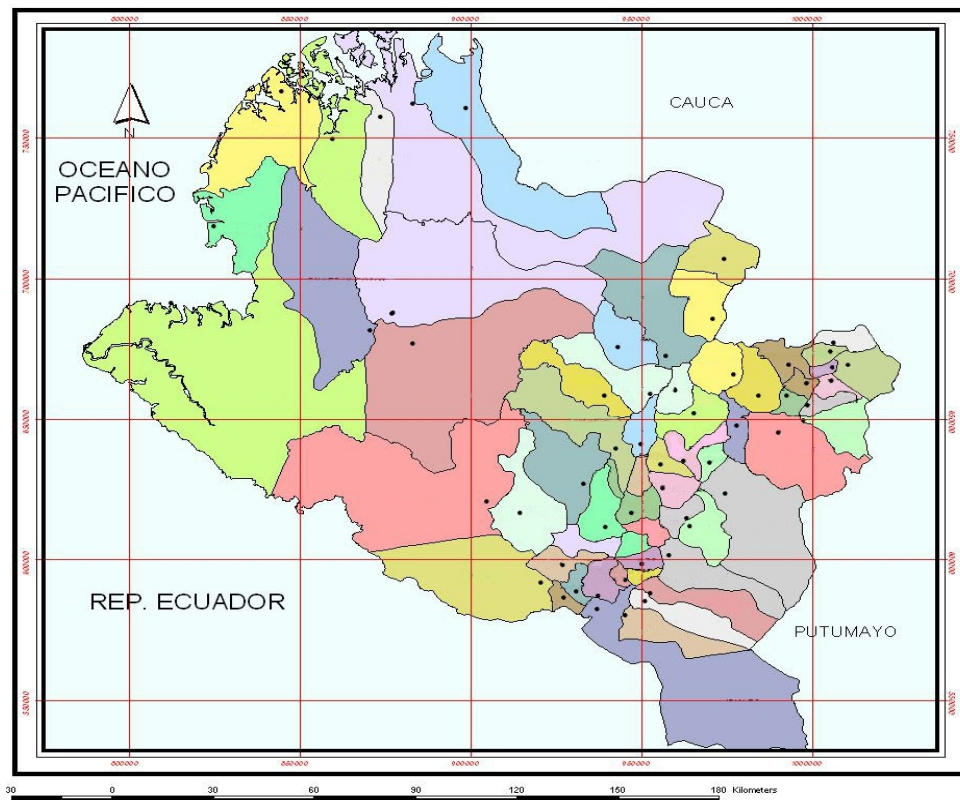
Por lo anterior el marco espacial hace referencia al marco contextual del proyecto haciendo referencia para el caso en la región geográfica (contexto Departamental y Municipal).

⁵ Plan de Desarrollo de Nariño 2008

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

- Superficie: 33.265Km², 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 |

Figura 1. Nariño- División Política Administrativa



Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

• SUBREGIONES

Centro: Pasto, Chachagui, Yacuanquer, Sandoná, Consaca, Tangua, Nariño, La Florida, El Tambo, El Peñol

Norte: Alban, La Cruz, San Pablo, Arboleda, Belén, Buesaco, Colon – Genova, El Tablón De Gómez, La Unión, San Bernardo, San Lorenzo, San Pedro De Cartago, Taminango, Leiva, Policarpa, Cumbitara, El Rosario

Centro Occidental: Ancuya, Guaitarilla, La Llanada, Santacruz, Providencia, Linares, Ospina, Samaniego, Sapuyes, Túquerres, Los Andes, Mallama, Ricaurte.

Sur: Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud – Carlosama, Cumbal, Gualmatan, Iles, Pupiales, Potosí, Cordoba, Puerres, Funes, Guachucal, Imues

Costa: Tumaco, Barbacoas, Francisco Pizarro, Magüi, Roberto Payan, La Tola, El Charco, Olaya Herrera, Mosquera, Santa Bárbara

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

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

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

• **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 630Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

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

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

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

- **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 empresas.

Estudio para determinar la viabilidad para la creación del Fondo Municipal de Garantías.

Fomento de la cultura empresarial.

Capacitación en manejo técnico y tecnológico de líneas de producción competitivas.

Fortalecimiento de Cadenas de Valor Territorial.

Fortalecimiento de asociaciones, MIPYMES y grupos asociativos de trabajo.

Mejoramiento de los procesos de producción y comercialización.

Implementación de un programa de marketing territorial.

Mejoramiento de procesos de infraestructura y logística para facilitar las actividades productivas.

Elaboración e Implementación de Sistemas de Información económicas locales.

Creación e Implementación de un Sistema Local de Financiación al Sector Productivo.

Creación de incentivos fiscales y tributarios para fortalecer actividades

estratégicas del desarrollo.

Implementación de programas de investigación para el fortalecimiento del mercadeo.

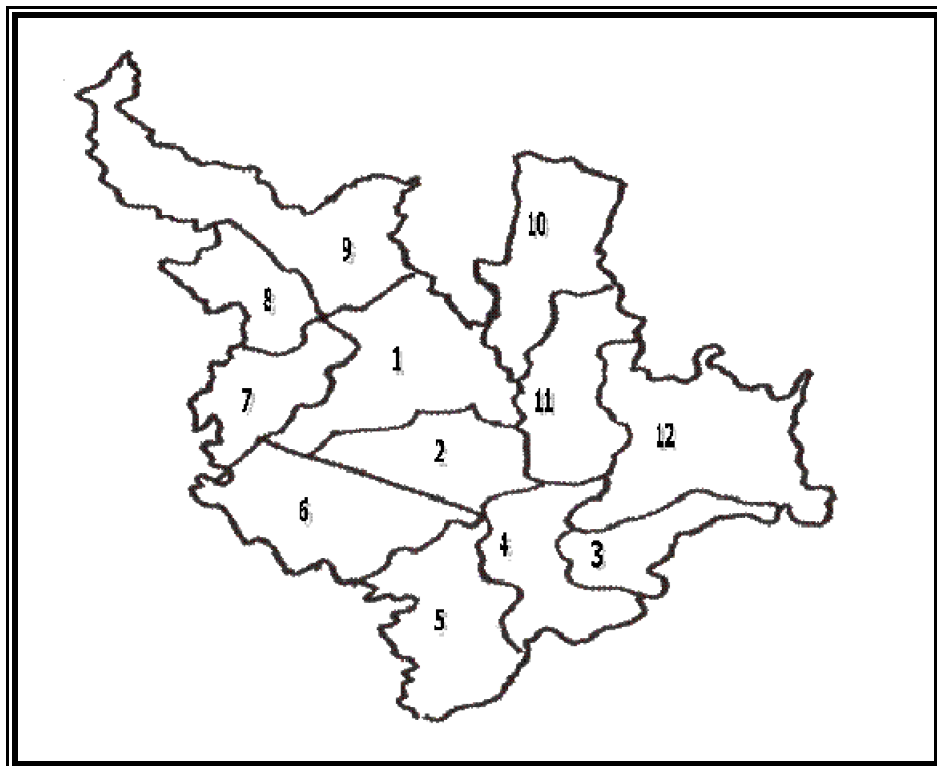
Incentivos tributarios para reactivar la construcción en el entorno de la Plaza del Carnaval.

Implementación de una alternativa para la generación de empleos que beneficie a los adultos mayores.

Análisis sobre el crecimiento económico de Pasto y la incidencia sobre la generación de ingresos de la población.

Revisión y fortalecimiento del Programa Pasto Ciudad Creativa y Productiva dirigido a mujeres cabeza de familia.

Figura 2. Municipio de Pasto - División Urbana – Comunas



Fuente: Planeación Municipal Marzo 2006

Cuadro 1. Municipio de Pasto * Barrios por Comuna

Actualizado Diciembre 04 de 2006

COMUNA	BARRIOS
1	San José Obrero, Las Américas, Marcos de la Rosa, El Portalito, Bombona, San Agustín Centro, San José, Santiago, Los Dos Puentes, Avenida Santander y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
2	Los Alamos, Bella Vista, Villa Lucía, Los Balcones, Atahualpa, San Miguel, Medardo Buchelli, Las Violetas, Las Lunas I, Fátima, Salomón, El Recuerdo, Parque Bolívar Alhambra, El Olivo, Javeriano, Navarrete, El Prado, Avenida Colombia Normandía y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
3	Casa Loma, La Esmeralda, El Ejido, Santa Bárbara. Mercedario, Villa Flor I, Guamués, Santa Catalina, Santa Mónica, José Antonio Galán, Caicedonia, Las Brisas, Los Pinos, Belisario Betancourth, Alejandría, Pie de Cuesta, Las Lajas, Arnulfo Guerrero, Popular, La Estrella, Rosal de Oriente, Villa Flor II, Las Mercedes y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
4	Doce de Octubre I y II , La Habana, El Triunfo, La Victoria, Albergue del Sol, Villa Docente, El Porvenir, Miraflores I y II, Puerta del Sol, Lorenzo de Aldana, Praga, Alto del Campo, San Juan de los Pastos. La Paz, Laureano Gómez, Rincón Colonial, El Tejar, Betania, Santafé, Avenida Idema, Belén, Villa Olímpica. Chile, Sendoya, Bernal, Los Eliseos, Madrigal y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
5	Altos de Chapalito, El Remanso, La Rosa, Chapal, Chapal II, Prados del Sur, La Vega, El Pilar, Las Lunas I y II, Ciudad Jardín, Villa del Río, San Martín, Santa Clara, El Progreso, Antonio Nariño, Emilio Botero I II y III, Cantarana, Venecia, La Minga, Chamba, María Isabel I y II, Madrigal, Potrerillo, Vivienda Cristiana y de más barrios
6	Villa de los Ríos, Altamira, Tamasagra, Santa Isabel, Mijitayo, Sumatambo, INEM, Bachue, 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, Vera- cruz, Mariluz I-II III, Torres de Puvenza, 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, Quillotoco, Sol de Oriente, Villa del Rosario, Avenida Aranda, Libertad, Cementerio, Bella Vista, Niño Jesús de Praga, Loma del Carmen (Marquetalia), Termina sector peatonal 28, Carrera 27 A del Barrio Cementerio Avenida Oriental Río Pasto y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
11	Corazón de Jesús, Ciudad Real, Aquine I, II, III, Centenario, Villa Elena, Belalcázar, La Lomita, Los Alcázares, Favis, Rincon del Paraíso, Hospital Civil, El Calvario, El Corralito, Alameda el Común, Santa Matilde y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.
12	Parque de Baviera, Villa Adriana María, Pucalpa I- II-III, Balcones del Este, Gualcalá, La Florida, La Carolina, Villa Recreo, Monserrat, Carlos Pizarro, El Manantial, San Diego Norte, Simón Bolívar, El Paraíso, María Paz , Sindagua, Fray Ezequiel Moreno Díaz, Alcázares, La Josefina, Sena y demás barrios que existan o se construyan dentro de los límites respectivos de la presente comuna.

Fuente: Planeación Municipal Marzo 2006

3.4 MARCO LEGAL

Toda sociedad que se constituye en Colombia debe ceñirse a lo estipulado en el Decreto 410 de 1971 para su creación, desarrollo y su finalización legal, lo cuál no quiere decir que no deba tener en cuenta otras normas legales para su desarrollo, ya que su devenir de comerciante debe contratar empleados, adquirir productos, bienes o servicios y en algunos casos llevar a sucesión la parte que le corresponda a alguno de sus socios y es obvio que estas situaciones no las regula el Código de Comercio sino que son reglamentadas por el Código Civil, Código Sustantivo del Trabajo, la Constitución Nacional y los Decretos y Leyes que el Legislativo y el Ejecutivo expidan para estos fines.

Es así como la constitución Política en sus artículos 14, 25, 26, 38, 39, 58 permite a todas las personas en la República tener derecho a la personalidad jurídica a asociarse para formar empresas, a dar trabajo y a permitírseles trabajar en lo que a bien tenga, siempre y cuando no vaya en contra de las leyes, la moral y la buena costumbre; es este realmente el marco legal que ciñe la actividad comercial en Colombia por cuanto no hay ninguna otra norma superior a esta y todas la demás deberán respetar la Carta Política y el bloque de Constitucionalidad.

Reduciendo más el espectro legal vemos que el Código de Comercio, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Civil son normas que delimitan más el marco legal por que lo pre-escrito en la Constitución es el límite mientras que los Códigos anteriores son los que permiten realmente crear, funcionar y terminar todas las sociedades en Colombia.

Como se dijo en un principio no solo los Códigos y la Constitución permiten el desarrollo de las sociedades sino que para el efecto del estudio en comento se debe reducir aún más el marco legal y es así como se delimitará dentro de los siguientes Códigos, Leyes, Decretos y Resoluciones que se enmarca a continuación:

- Constitución Política de Colombia
Artículos 14, 25, 26, 38 y 39 (De los Derechos Fundamentales)

Artículo 58 (De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales)

Artículos 334, 337 (Del aprovechamiento de los recursos naturales)

- Código de Comercio
Libro II (De las sociedades comerciales)

Libro IV (De los contratos y obligaciones mercantiles)

Libro VI (De los procedimientos)

- Código Sustantivo del Trabajo
Primera Parte (Derecho individual del trabajo)

Segunda Parte (Derecho colectivo del trabajo)

- Código Civil
Libro II (De los bienes y su dominio, posesión, uso, goce)

Libro II (De la sucesión por causa de muerte)

Libro IV (De las obligaciones en general y de los contratos)

Adicionalmente se encuentran una serie de normas aplicables a los intermediarios de seguros que según el: Estatuto Orgánico del Sector Financiero y Asegurador, deben cumplirse.

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

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

“El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado por mandato de la ley impedirá que se obstruya o restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso de personas o empresas que hagan de sus posiciones dominantes en el mercado nacional”⁶.

- Requisitos especiales. De acuerdo a la ley, La Empresa deberá:
Cumplir todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidas por la entidad competente del respectivo municipio.

Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley.

Cumplir normas vigentes en materia de seguridad.

Cancelar los derechos de autor previstos por la ley, si en el establecimiento se ejecutan obras musicales causantes de dichos pagos.

⁶ Manual de creación de empresas # 3 Diario Portafolio

Obtener y mantener vigentes la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.

Cancelar los impuestos de carácter distrital o municipal.

La empresa se someterá a los requerimientos legales que se exijan para el desarrollo normal de sus funciones. Por ser una empresa pequeña, con activos limitados, será tratada bajo un régimen específico por parte del Ministerio de Salud, por consiguiente la tramitación de la licencia sanitaria será de clase II, la cual contiene los siguientes requerimientos:

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

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

- Esta solicitud debe contener:
Nombre y dirección del representante legal.

Nombre o razón social del establecimiento.

Ubicación: zona industrial, comercial o residencial.

Descripción breve de las características del establecimiento, área total de trabajo (almacén, bodega, oficina, cuarto frío, etc.).

Productos de fábrica y tipos de mezcla para cada uno.

Materias primas utilizadas.

Sitios de abastecimiento.

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

Cuadro 2. Normas aplicables a intermediarios de seguros.

TEMA	ESTATUTO
<p>DEFINICIÓN DE INTERMEDIARIOS Son intermediarios de seguros los corredores, las agencias y los agentes, cuya función consiste en la realización de las actividades contempladas en el presente estatuto</p>	<p>Estatuto Orgánico del Sistema Financiero / Decreto 663 de 1993 Artículo 5° numeral 2°.</p>
<p>VIGILANCIA</p>	<p>Ley 35 de 1993 – Sobre sociedades que no captan ahorros. Decreto 2605 de 1993. En el artículo 6° fijó en 1600 smmlv a la fecha de corte, el monto de las comisiones causadas durante el ejercicio por agentes y agencias para quedar bajo la vigilancia y control permanente de la Superintendencia Bancaria.</p>
<p>CONDICIONES DE EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representación de diversas compañías. • Autorización – La Superbancaria Se reserva el D. De conceder o negar la inscripción. • Idoneidad – La S-Bancaria podrá en cualquier tiempo examinar los conocimientos de las personas que dirijan sociedades corredoras o agencia colocadoras o agentes. 	<p>E.O.S.F. Artículo 206</p> <p>En virtud del art. 11 de la Ley 35/93, sólo los corredores y los intermediar. Que presenten determinado monto de comisiones causadas se encuentra bajo vigilancia permanente de la S.B. a quienes les será aplicables estas medidas.</p>
<p>DISPOSICIONES RELATIVAS A SU ACTIVIDAD Y OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones Especiales – Los inversionistas extranjeros pueden participar en el k de las entidades vigiladas por la S.B. • Facultad de la S.B. de ordenar la suspensión de prácticas de competencia desleal y sancionar. 	<p>E.O.S.F. Artículo 207</p> <p>E.O.S.F. Artículo 91, numeral 1</p> <p>E.O.S.F. Artículo 98, numeral 2</p> <p>Ley 45/90, Artículo 75</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Prohibición de utilizar informac. Privilegiada o suministrarla a 3os sin derecho a recibirla. • Comisiones – Forma de pago y demás condiciones deben ser acordadas con las Cías de S. 	E.O.S.F. Artículo 207 numeral 2
<ul style="list-style-type: none"> • Prohibiciones – Engaño al asegurado, cesión de comisión a favor del asegurado, ofrecimiento de beneficios que la póliza no garantiza; dañar negocios celebrados por otros intermediarios; suplantación de agencias o agentes, y todo acto de competencia desleal. El intermediario responsable será sancionado con la suspensión, por el término que falte para vencerse la respectiva autorización y a la pérdida del D. a renovarla. 	E.O.S.F. Artículo 207 numeral 3 E.O.S.F. Artículo 207 numeral 3
<p>CONDICIONES GENERALES DE EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD</p> <p>1. RÉGIMEN APLICABLE</p> <p>2. PERSONAS AUTORIZADAS – La actividad de intermediación, de seguros y reaseguros está reservada a las sociedades corredoras de seguros y reaseguros, agencias y agentes colocadores de pólizas de seguros.</p> <p>La actividad de los intermediarios de seguros y reaseguros NO INHABILITA a las entidades aseguradoras para aceptar y ceder riesgos directamente.</p> <p>3. IDONEIDAD – Se considera idónea la persona que maneja sus negocios de acuerdo a las sanas prácticas comerciales, Fras., y de seguros. Se presume el conocimiento suficiente, por el hecho de haber desempeñado por el lapso no inferior a 2 años funciones de dirección o administración en entidades del sector asegurador. Los agentes podrán acreditar tales conocimientos con certificación que emita la entidad que hubiere realizado la capacitación, de acuerdo a los programas y parámetros establecidos por la S.B.</p>	<p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 1 DECRETO 2605 de 1993, artículo 2</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 1</p>

<p>Programas de capacitación: Para efectos de certificar la idoneidad de las personas que aspiran a actuar como intermediarios de seguros.</p>	<p>E.O.S.F. Artículo 333 literal f, subnumeral 4, numeral 2</p>
<p>Contenido de programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Módulo de formación básica – Intensidad 60 HORAS • Módulo de Títulos de Capitalización – 20 HORAS • Módulo de seguros de vida y de salud – 50 HORAS • Módulo de seguros generales – 90 HORAS <p>4. COMISIONES – Su determinación, forma de pago y demás condiciones se hará de conformidad con los convenios que libremente celebran los intermediarios y entidades aseguradoras.</p> <p>5. RESPONSABILIDAD DE LAS ASEGURADORAS – Las actuaciones de las agencias y los agentes en el ejercicio de su actividad obliga a la Cía. de seguros respecto de la cual hubiera promovido el contrato mientras el intermediario continúe vinculado a ésta.</p> <p>6. CONTROL Y VIGILANCIA PERMANENTE POR LA S. BRIA. - En 1600 smmlv, se fijó el monto mínimo de las comisiones causadas durante cada ejercicio anual por las agencias y agentes para quedar agencias y agentes, para quedar sujetos al control y vigilancia permanente de la SuperBria.</p> <p>7. LOS INTERMEDIARIOS SUJETOS A SUPERVISIÓN PERMANENTE – Corredores de seguros y reaseguros, agentes y agentes que superen el monto mínimo de comisiones. Deberán obtener previamente al ejercicio de la actividad, la inscripción ante</p>	<p>CIRCULAR EXTERNA 007 de 1996 Superintendencia Bancaria. T. VI, CAP III, NUM 1, SUBNUM 1.1.</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 4</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 5</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 6</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 7</p>

<p>dicho organismo.</p> <p>8. INCUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN DE INSCRIBIRSE – Los agentes y agencias que incumplan con esta obligación, quedarían inhabilitados para el ejercicio de la actividad, a partir del vencimiento del término establecido para solicitar su inscripción.</p>	<p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 8</p>
<p>9. INTERMEDIARIOS NO SUJETOS A SUPERVISIÓN PERMANENTE – Los agentes y agencias que durante el ejercicio anual hayan causado comisiones inferiores al monto mínimo señalado en el art. 6° D. 2605, No estarán sujetos a esta supervisión.</p> <p>Si a la fecha del respectivo corte tales intermediarios se encontraren bajo vigilancia y control, quedarán exentos de dicha supervisión, previa demostración mediante los estados financieros del ejercicio respectivo.</p> <p>10. INFORMACIÓN DE AGENTES Y AGENCIAS – Las Cías. de seguros deberán llevar un registro de los agentes y agencias con ellos vinculados que no se encuentren sujetos al control y vigilancia permanente de la S.B., y deberán mantener a disposición de este organismo, en la propia compañía, la información que acredite dicho registro.</p> <p>11. RÉGIMEN SANCIONATORIO – La S.B. podrá imponer las sanciones previstas en la ley al intermediario no sujeto a supervisión permanente, cuando compruebe, por cualquier medio que en el ejercicio de su actividad, éste ha violado una norma a la cual debe estar sometido.</p>	<p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 9</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 10</p> <p>DECRETO 2605 de 1993, artículo 11</p> <p>CIRCULAR EXTERNA 007 de 1996 T. VI, CAP II, NUM 3, SUBNUM 3.4, LIT B</p>

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

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

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

3.4.1 Facultades de las Agencias de Seguros⁷

Estatuto Financiero

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

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

- Condiciones De Funcionamiento

Estatuto Financiero

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

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

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

(...)

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

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

⁷Estatuto Orgánico Sector Financiero y Asegurador Dec. 683/93

- Inscripción

Estatuto Financiero

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

(...)

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

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

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

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

- Inhabilidades De Los Directores

Estatuto Financiero

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

(...)

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

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

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

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

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

(...)

- Capital Social

Estatuto Financiero

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

(...)

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

(...)

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

(...)

- PAGO DEL CAPITAL

Estatuto Financiero

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

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

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

- Organización Técnica Y Contable

Estatuto Financiero

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

2. Régimen de las agencias colocadoras de seguros y de títulos de capitalización. Toda agencia deberá tener una organización técnica y contable, con sujeción a las normas que dicte al efecto la Superintendencia Bancaria.

(5-0144 a 5-0155) RESERVADOS

- Calidades De Los Directores De Agencias

Estatuto Financiero

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

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

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

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

- Objeto De Las Sociedades Que Actúan Como Agencias

Decreto Reglamentario 837 de 1967

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

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

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

3.4.2 Obligaciones De Las Agencias

Decreto Reglamentario 837 de 1967

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

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

- **Hechos Que Dan Lugar A La Suspensión De La Inscripción**

Decreto Reglamentario 837 de 1967

(5-0159) Art. 29. De conformidad con el artículo 16 de la Ley 65 de 1966, dará lugar a la suspensión del agente colocador, de la agencia de seguros o de la agencia de seguros inscrita como corredora, por el lapso que falte para vencerle la respectiva autorización y a la pérdida del derecho a obtener la renovación de la misma por un término no menor de dos (2) años, la ocurrencia de alguno o algunos de los siguientes hechos:

1. La colocación de un seguro bajo un plan distinto al ofrecido, con engaño para el asegurado.
2. La cesión de comisiones a favor del asegurado.
3. El ofrecimiento de beneficios que la póliza no garantiza o la exageración de éstos.

4. Todo acto de competencia desleal tendiente a obstaculizar o evitar negocios celebrados por otros agentes o agencias de la misma u otras compañías, o por agencias de seguros inscritas como corredoras.
5. El hacerse pasar como agente o representante de una compañía sin serlo.
6. La violación de cualquier norma legal o reglamentaria sobre seguros.
7. La utilización de una credencial, certificado público o autorización que se ha obtenido callando las inhabilidades determinadas en los artículos 7o. y 13o. de la Ley 65 de 1966.
8. El uso de credencial, certificado público o autorización legalmente expedidos, cuando a su titular sobreviene algunas de las inhabilidades de que tratan los artículos 7o. y 13o. de la Ley 65 de 1966.
9. Cuando el agente o la agencia delegan la presentación que ejercen en personas no autorizadas o permiten el uso de su credencial o certificado público por quienes no se hallen inscritos como titulares de tales documentos.

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

- Ejercicio No Autorizado De La Actividad De Intermediación

Decreto Reglamentario 837 de 1967

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

(5-0161 a 5-0172) RESERVADOS

- Requisitos Para La Inscripción De Las Agencias

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria

(5-0173) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM 1.1 LIT A..

1.1. Requisitos para la inscripción

Para que las agencias y los agentes colocadores de seguros y de títulos de capitalización puedan iniciar las operaciones propias de su actividad se requiere su inscripción en el registro que para el efecto lleva la Superintendencia Bancaria, o en el de la respectiva entidad aseguradora o capitalizadora, según sea el caso,

para lo cual deben efectuar la solicitud correspondiente, acompañada de los siguientes documentos:

a. Para las agencias colocadoras de seguros y títulos de capitalización.

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 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.

INSCRIPCIÓN DE LAS AGENCIAS

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

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

VIGENCIA DE LA INSCRIPCIÓN

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

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

(5-0176 a 50180) RESERVADOS

CAPITULO 4 AGENTES COLOCADORES DE SEGUROS Y TÍTULOS DE CAPITALIZACIÓN

AGENTES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Estatuto Financiero

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

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

(...)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INSCRIPCIÓN

Estatuto Financiero

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

(...)

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

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

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

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

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE LOS AGENTES

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria
(5-0183) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.1. LIT B

1.1. Requisitos para la inscripción

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

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

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

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

3) Ampliación de la autorización.

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

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

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

INSCRIPCIÓN DE LOS AGENTES

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

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

VIGENCIA DE LA INSCRIPCIÓN

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria (5-0185) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.3. Vigencia de la inscripción
El registro tiene carácter indefinido, de acuerdo con lo previsto en el artículo 54 numeral 4, concordante con el numeral 1 del artículo 206 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

IDONEIDAD DE LOS ASPIRANTES

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria (5-0186) TIT VI, CAP IV, NUM 1, SUBNUM. 1.4. idoneidad de los aspirantes.
La División Escuela de Capacitación de la Superintendencia Bancaria evaluará los programas establecidos por las entidades aseguradoras, sociedades de capitalización o instituciones educativas, para la instrucción de las personas que aspiran a actuar como intermediarios de seguros.

PERIODO DE CAPACITACIÓN Y ABONO DE COMISIONES

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

La Superintendencia Bancaria encuentra procedente que las compañías de seguros y las sociedades de capitalización abonen comisiones a las personas que

se encuentren en proceso de capacitación, por un período que, en ningún caso, podrá exceder de seis meses, contados a partir de la iniciación de los estudios.

(5-0188 a 5-0200) RESERVADOS

CAPITULO 5 INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS

ASPECTOS GENERALES

Estatuto Financiero

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

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

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

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

CONDICIONES PARA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD

Estatuto Financiero

(5-0202) Art.- 45.- CONDICIÓN PARA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD.- Ninguna sociedad corredora de reaseguros podrá iniciar las actividades propias de su objeto social antes de la expedición del certificado de inscripción por parte de la Superintendencia Bancaria.

RESTRICCIÓN A LA PARTICIPACIÓN EN SOCIEDADES CORREDORAS DE REASEGUROS

Estatuto Financiero

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

1. Las entidades aseguradoras, directa o indirectamente.
2. Quienes a cualquier título dirijan, administren o sean empleados de entidades aseguradoras.

3. Quienes sean socios, administradores o empleados de otra sociedad corredora de reaseguros.

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

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

(5-0204 a 5-0215) RESERVADOS

CAPITAL MÍNIMO DE SOCIEDADES CORREDORES DE REASEGUROS

Decreto 1866 de 1992

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

CAPITAL MÍNIMO DE CORREDORES DE REASEGUROS INSCRITOS

Decreto 1866 de 1992

(5-0207) Art. 2. MONTOS ABSOLUTOS DE CAPITAL MÍNIMO PARA LAS ENTIDADES EN FUNCIONAMIENTO.- Las sociedades inscritas como corredoras de reaseguros deberán comprobar ante la Superintendencia Bancaria, con anterioridad al 30 de junio de cada año, un capital pagado y reserva legal no inferiores, en su sumatoria, al monto que resulte mayor entre cantidad indicada en el artículo precedente y el ocho por ciento (8%) de las comisiones causadas durante el ejercicio anual inmediatamente anterior.

PAGO DEL CAPITAL

Decreto 1866 de 1992

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

SISTEMA DE GARANTÍAS

Decreto 1866 de 1992

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

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

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

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

ORGANIZACIÓN TÉCNICA Y CONTABLE

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria

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

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

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

1) Estudio sobre la factibilidad de la empresa.

2) Relación de los ramos de negocios que se pretende explotar.

3) Lista de las compañías que las hayan facultado para recaudar primas.

4) Departamentos o secciones que integran su estructura organizativa, las funciones de cada uno de ellos, incluyendo como mínimo, dentro del proyecto de organización, una sección técnica y otra sección contable.

INSCRIPCIÓN DE CORREDORES DE REASEGURO

Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria

(5-0211) TIT VI, CAP IV, NUM 2, SUBNUM. 2.2. Inscripción.

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

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

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

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

3.5 MARCO CONCEPTUAL

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

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

MARKETING: Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.

La agencia comercializadora de seguros de automóviles tendrá en cuenta los preceptos establecidos y que fundamentan las tareas de marketing ya que un trabajo planeado desde el punto de vista comercial permitirá alcanzar los objetivos de mercado que se pretenden

ESTRATEGIA: Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin

El plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la agencia de seguros solo se podrá desarrollar si se definen claramente las estrategias que permitan producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados

ADMINISTRACIÓN: Nos indica un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización.

La agencia de seguros mediante el desarrollo de un proceso administrativo adecuado y sistemático que implique planear, organizar, dirigir y controlar podrá obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

ANÁLISIS: Mediante esta acción que en la agencia de seguros debe ser permanente en cada una de sus áreas se podrá identificar los diferentes factores empresariales, su naturaleza, la relación entre los mismos, la problemática existente, para posteriormente sacar conclusiones claves.

DIAGNOSTICO: El diagnóstico permanente del entorno le permitirá a la agencia de seguros como empresa la identificación y explicación de las variables directas e indirectas que a manera de debilidades o amenazas deban ser contrarrestadas conociendo sus antecedentes y los efectos que producen.

METAS: La agencia de seguros dentro de su plan de acción prospectivo definirá las metas indispensables para fijar el rumbo que quiere seguir y que le permitan evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

OBJETIVOS: El plan de acción prospectivo de la agencia de seguros se fundamentará en la fijación de objetivos y la manera cómo lograrlos, Para fijarlos y definirlos se deberá tener en cuenta que estos deben ser medibles, alcanzables y cuantificables.

PLANEACION: Esta acción le permitirá a la agencia anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar la situación deseada. Es muy importante más para una empresa nueva en el mercado ya que le permite prever los diferentes aspectos relacionados con la empresa con el fin de tomar decisiones acertadas que conlleven al buen desarrollo de las actividades.

POLÍTICA: Desarrollando su estructura administrativa la agencia debe fijar además de objetivos y metas, las políticas determinantes como guía para la toma de decisiones

4. PROCESO METODOLOGICO

4.1 LINEA DE INVESTIGACION:

El presente estudio se encuentra enmarcado dentro de la línea PLAN DE NEGOCIOS, línea establecida por la Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Especialización en Gerencia de Mercadeo en convenio con la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

4.2 TIPO DE ESTUDIO:

Exploratorio: Ya que los estudios exploratorios permiten aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos como es el caso de la creación de una agencia de seguros especializada únicamente en el ramo de automóviles. Este tipo de estudio permitirá identificar las características que identifican demandantes y ofertantes del servicio de seguros en el ramo de automóviles en Pasto (Nariño), como base fundamental para estructurar el plan para crear una nueva empresa en este campo

4.3 PARADIGMA Y ENFOQUE⁸

Paradigma Cuantitativo: Ya que se utiliza información cuantificable que permite hacer un estudio además comparativo de la posición de la agencia de seguros frente a la competencia

Enfoque: Empírico Analítico: Ya que será un estudio técnico dado que se configura el plan estratégico basados en modelos o matrices establecidas por la ciencia administrativa

4.4 METODO

Los métodos de investigación aplicables al estudio son el inductivo y analítico

Inductivo: Porque es el método científico que saca conclusiones generales de algo particular. El método inductivo permitirá desarrollar cuatro etapas básicas dentro del estudio: Observación y registro de todos los hechos, Análisis y clasificación

⁸ Guía de Investigación Cuantitativa y Cualitativa IU – CESMAG – 2009

de los hechos, Derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y Contrastación

Analítico: Ya que permitirá la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

4.5 POBLACION Y MUESTRA

4.5.1 Población. La población objeto de estudio se clasifico cuatro grandes grupos, tal como son clasificados por las diferentes compañías de seguros para promover sus productos en el ramo de automóviles

Cuadro 3. Vehículos Matriculados en Pasto a 30 de junio de 2010

TIPO	CANTIDAD
PARTICULARES LIVIANOS, CAMPEROS Y CAMIONETAS	71.234
PESADOS	1.165
PUBLICOS	2.138
OFICIALES	113

Fuente: Secretaria de Transito Municipal

Como parte integrante de la población objeto de estudio también se tuvo en cuenta a las diferentes Agencias y Compañías de Seguros radicadas en la Ciudad de Pasto, inscritas ante la Cámara de Comercio de Pasto y con el aval de la Superfinanciera

La información recibida de parte de Compañías y Agencias de Seguros hace referencia a información técnica del seguro de automóviles, amparos, anexos, exclusiones y tarifas

Cuadro 4. Agencias de seguros

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

Fuente Este Estudio

Cuadro 5. Compañías De Seguros

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

Fuente Este Estudio

4.5.2 **Muestra.** Para el caso de los vehículos automotores se constituyó una muestra representativa estratificada y por afijación proporcional, teniendo en cuenta el tipo de vehículo

Par el caso de Agencias y Compañías de Seguros se realizó un estudio tipo censo, es decir se trabajó con la totalidad de la población

Se aplicó la siguiente fórmula estadística para el cálculo de la muestra representativa:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N-1) e^2 + p * q * z^2}$$

Dónde:

- N Población total
- p probabilidad de éxito
- q probabilidad de fracaso
- e Margen de error admitido por la investigación 5%
- Z Grado de Confianza 95%- Coeficiente 1.96

Cuadro 6. Muestreo

MUESTREO		
95%	1,96	3,8416
Error	0,05	0,0025
p	0,5	
q	0,5	
N	74.650	
N-1	74.649	
n = $\frac{71.693,86}{187,58}$		382

Fuente Este Estudio

Cuadro 7. Muestreo estratificado

MUESTREO ESTRATIFICADO POR AFIJACION PROPORCIONAL				
TIPO		POBLACION	PROPORCION	MUESTRA
LIVIANOS,CAMPEROS CAMIONETAS	Y	71.234	0,95	364
PESADOS		1.165	0,02	6
PUBLICOS		2.138	0,03	11
OFICIALES		113	0,00	1
TOTAL		74.650	1	382

Fuente Este Estudio

4.6 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

4.6.1 Fuentes Primarias. Para la recolección de la información primaria relativa a la oferta y demanda de seguros para automóviles, se aplicaron encuestas a los propietarios de vehículos particulares, públicos y oficiales de acuerdo a la clasificación antes detallada

La encuesta es el instrumento seleccionado debido a que es idóneo para obtener información descriptiva.

4.6.2 Fuentes Secundarias. La recolección de la información de fuente secundaria se realizó a través de la consulta en la Internet, publicaciones, libros, tesis, y entidades como la Secretaría de Tránsito Municipal, Alcaldía de Pasto, Ministerio de Transporte, DANE, Compañías de Seguros y Agencias de Seguros

5. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

5.1.1 Presentación de la empresa. A continuación describimos los aspectos más importantes que permiten identificar y caracterizar a la agencia de seguros

- **RAZÓN SOCIAL:** AGENCIA DE SEGUROS PARA AUTOMOTORES - EL GUARDIAN E.U.
- **MISIÓN.** “Somos una organización dedicada a satisfacer las necesidades de aseguramiento de nuestros Clientes, a quienes proporcionamos tranquilidad a través del respaldo que ofrecemos para la protección de su patrimonio contra los riesgos a que están expuestos.

Nuestra organización se proyecta como una Agencia Aseguradora especializada en el ramo de automóviles, altamente técnica, rentable y eficiente, que busca retribuir a sus propietarios y a todos sus funcionarios con las más altas recompensas económicas y humanas.

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”

- **VISIÓN.** “Para el año 2016, ser la mejor y más rentable Agencia de Seguros en el Departamento de Nariño, reconocida y preferida por sus clientes.”

- **OBJETIVOS**

Para establecer objetivos se tienen en cuenta:

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

1. Incrementar ventas y participación en el mercado asegurador Nariñense
Estrategia: Instalar los puntos de venta en las ciudades de Ipiales y Tumaco

2. Expedir Seguros de Automóviles y SOAT así como atender los siniestros en Pasto

Estrategia: Implementar con autorización de la oficina principal la expedición de seguros y la atención de siniestros

3. 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

4. Disminuir las primas en seguros en un 10% para ser más competitivos en el ramo en donde somos especializados

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

5. Modernizar la infraestructura física y tecnológica de la Agencia

Estrategia: Adecuar las oficinas e instalar el nuevo software de expedición de pólizas de automóviles y SOAT

• PRINCIPIO Y VALORES

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 Agencia, 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.
- Incondicionalidad.
- Confidencialidad.

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

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

5.1.2 Análisis Situacional Interno. Se realiza estructurando LA MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA- PCI y se toman como guía algunos factores o variables internas Importantes

Una vez diligenciado LA MATRIZ PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

Dentro de este análisis incluimos como atributos su imagen y desempeño. la empresa goza de buena imagen en el mercado y es reconocida por clientes incluso por los mismos competidores

Por otra parte se considera también la falta de planes estratégicos como una debilidad para la empresa debido a que está no utiliza ninguna herramienta de planificación y mayormente opera en base a la intuición de la gerente.

Al ser una empresa con muy pocos empleados es importante que la estructura organizacional sea flexible y que la comunicación sea fluida a fin de facilitar el desempeño de la empresa, razón por la cual incluimos estos atributos.

Asimismo, se considera como una debilidad el hecho de que no se tenga conocimiento de los competidores, que no se disponga de sistemas de control de stocks, de venta, facturación, es decir que no se disponga de una base de datos. Estas condiciones refuerzan el hecho de que las decisiones sean tomadas en base a intuición y no a decisiones planificadas o sistematizadas, asimismo influyen en la visión de la empresa ya que al no tener una apreciación certera del desenvolvimiento pasado y presente de la empresa, tampoco se puede establecer una visión coherente y factible, más allá de los anhelos personales.

Al ser una empresa con un reducido número de trabajadores, las habilidades, capacidades y relaciones entre ellos cobran mayor importancia debido a ello se incluye dentro de este punto atributos tales como:

La experiencia laboral considerada como una fortaleza, así mismo su formación profesional ya que todos los trabajadores tienen una amplia experiencia en el medio, y gracias a ella es posible que cada trabajador dentro de su nivel pueda operar con cierta autonomía.

El sentido de pertenencia a la empresa, y la dedicación de los empleados son atributos que se consideran como fortalezas porque son estos los que permiten que la empresa pueda operar con horarios bastante flexibles a fin de atender los clientes con eficiencia.

Finalmente se considera como fortalezas de gran impacto su imagen, su margen de solvencia, su capacidad financiera y la calidad de sus productos

Diagnostico Interno por áreas

AREA FINANCIERA

Fortalezas:

Excelente margen de solvencia financiera
Buenos resultados financieros
Capacidad Financiera y técnica

Debilidades

Primas altas en comparación con la competencia

AREA ADMINISTRATIVA

Fortalezas:

Capacidad de liderazgo
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes
Buen nombre de la empresa
Toma de decisiones grupales

Debilidades

Carencia de un sistema de control
Carencia de un sistema para la toma de decisiones

AREA TECNICA

Fortalezas

Buena calidad de productos y servicios

Debilidades

Centralización en la Administración y Expedición de Seguros
Centralización para el pago de siniestros
Desconocimiento de los productos y servicios de la competencia

AREA RECURSOS HUMANOS

Fortalezas

Funcionarios con estudios superiores
Talento humano idóneo para la prestación del servicio

Debilidades

Falta de recurso humano para no saturar de funciones a los funcionarios existentes
 Falta de capacitación

Cuadro 8. Diagnostico interno PCI

DIAGNOSTICO INTERNO - PCI									
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Buen nombre de la empresa.	X						X		
Excelente Margen de solvencia	X						X		
Buenos resultados financieros	X						X		
Capacidad financiera y técnica	X						X		
Funcionarios con estudios Superiores.	X						X		
Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.	X						X		
Buena calidad de productos	X						X		
Sistema de toma de decisiones		X						X	
Capacidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
Capacidad de Liderazgo		X						X	
Centralización en la Administración y Expedición de Seguros				X			X		
Centralización para el pago de siniestros				X			X		
Falta de capacitación				X			X		
Falta recursos Humano				X			X		
Altos precios – Primas altas en comparación con la competencia				X			X		
Conocimiento de la competencia					X			X	
Sistema de control - (Base de datos)					X			X	
Sistema de toma de decisiones					X			X	

Fuente: Este Estudio

Matriz MEFI. 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).

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 9. 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. Centralización para el pago de siniestros	0,10	1	0,10
D3. Falta de capacitación	0,05	2	0,10
D4. Falta recursos Humano	0,10	2	0,20
D5. Altos precios – Primas altas en comparación con la competencia	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: Este Estudio

CALIFICACIÓN

- 4. Fortaleza Mayor
- 3. Fortaleza Menor
- 2. Debilidad Menor
- 1. Debilidad Mayor

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.

5.1.3 Análisis Situacional Externo.

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

Es preciso valorar las amenazas o peligros y las oportunidades del ambiente externo. Esta evaluación se centra en la situación competitiva así como en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, también se examinan los avances tecnológicos, productos y servicios del mercado y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

• **Diagnóstico del Medio Político y Legal** : Como todo negocio o toda empresa, las aseguradoras y por ende las agencias de seguros poseen un marco normativo importante, pues se encuentran reglamentadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin embargo el ambiente legal es estable y las compañías obedecen rigurosamente a las exigencias legales establecidas. Las principales normas que una agencia de seguros debe cumplir son las referentes a los siguientes aspectos Las cuáles serán observadas para su funcionamiento por la agencia de seguros

• **Autoridad de supervisión de las entidades aseguradoras**: La autoridad de supervisión de la actividad aseguradora en Colombia es la Superintendencia Bancaria de Colombia, que es un organismo de carácter técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen la actividad financiera y aseguradora en Colombia.

• **Restricción para desarrollar la actividad aseguradora en Colombia**: La Constitución Nacional establece que la actividad aseguradora en Colombia es de interés público razón por la cual solo puede ser ejercida en el país previa autorización del Estado.

Por ello, cualquier persona que desee desarrollar el negocio de los seguros o reaseguros en Colombia debe contar con la autorización previa de la Superintendencia Bancaria de Colombia. Para desarrollar la actividad aseguradora en Colombia debe constituirse en el país una entidad bajo la forma de sociedad anónima mercantil o asociación cooperativa, una vez obtenida la autorización expresa de la Superintendencia Bancaria de Colombia.

Esto significa que las entidades aseguradoras extranjeras no pueden operar ni contratar directamente seguros en Colombia. Para ello deben constituir una entidad filial en el país de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución y la ley.

• **Procedimiento para obtener autorización para constituir una entidad aseguradora en Colombia**: Para obtener autorización de la Superintendencia Bancaria de Colombia para constituir una entidad aseguradora, deben cumplirse previamente los requisitos que se establecen en el Capítulo I, Parte Tercera del EOSF y Numeral 1º, Capítulo Primero, Título I de la Circular Externa 007 de 1996 de la

Superintendencia Bancaria, disposiciones que contienen el procedimiento que debe seguirse para tales fines.

•**Objeto social restringido de las entidades aseguradoras en Colombia:** El objeto social de las compañías y cooperativas de seguros que se constituyan en Colombia es el de la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente, aparte de aquellas previstas en la ley con carácter especial. Así mismo, pueden efectuar operaciones de reaseguro, en los términos que determina el Gobierno Nacional.

Las sociedades cuyo objeto prevé 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 tienen carácter complementario.

•**Diagnóstico del Medio Económico:** 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.

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

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.

AHORRO E INVERSION: 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 PLANEACION: Toda actividad debe basarse en planes que se fijen para el futuro, sobre los cuales se generan una serie de expectativas.

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

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

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.

Como se afirma anteriormente 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 los seguros promocionados por la agencia de seguros contribuyen a favorecer y respaldar la producción, activar la circulación, contribuir a la mejor distribución y estimular el consumo de la región

Pero el problema del desempleo afecta a la agencia y al sector asegurador por que se disminuye la capacidad de compra de seguros convirtiendo estos en un producto elitista.

•**Diagnóstico del Medio Socio – Cultural:** Un factor importante para analizar dentro de este medio es la situación de inseguridad que actualmente atraviesa el país, generada por los grupos armados al margen de la ley, que operan especialmente en regiones alejadas donde les es fácil evadir el dominio público y gubernamental como lo es el campo, ocasionando un desplazamiento de los campesinos hacia las zonas urbanas, aumentando a su vez la inseguridad y el desempleo en las ciudades. No ajeno a esto se encuentra el departamento de Nariño, quien tiene como vecino al departamento del Putumayo, siendo este un departamento con gran afluencia de grupos armados.

Lo anterior es un amenaza para el sector asegurador y por ende para la agencia ya que incrementa el riesgo y por lo tanto las reaseguradoras no respaldan los contratos de seguros en algunos casos y por lo tanto existen restricciones para expedir algunos seguros como lo es el amparo de actos mal intencionados de terceros y terrorismo

•**Diagnóstico del Medio Competitivo:** Existe un nuevo tipo de posicionamiento estratégico en el sector de los seguros, que está traduciéndose en una importante ventaja competitiva para aquéllos que están adaptándose con agilidad a las necesidades de todos y cada uno de los actores que intervienen en el mercado de la intermediación. Se trata de un mercado muy competido en donde la única y gran ventaja competitiva es el buen servicio, el respaldo financiero y el pago indemnizatorio.

La competencia ofrece productos y servicios iguales o similares a los de la empresa, reaccionando agresivamente bajando sus precios o lanzando promociones; debilitando así la posición de la empresa en su momento más crítico; todo esto puede llevar a que no se venda todo lo originalmente programado y no se cumplan con los presupuestos establecidos por las aseguradoras

Cuadro 10. Los principales competidores

AGENCIA	PRODUCTOS OFRECIDOS
Agencia de Seguros Huertas Guerrero y Cia Ltda.	Seguros generales, de vida y fianzas
Agencia de Seguros Gilma Salas	Seguros generales, de vida y fianzas, salud y ARP
Asesorias en Seguros - Oscar Santamaría	Seguros generales, de vida y fianzas
Caicedo Erasoy Cia. Ltda. Luis Ferrando	Seguros generales, de vida y fianzas, salud y ARP
Conrado Santacruz Hammerley y Cia Ltda. Agencia de Seguros	Seguros generales, de vida y fianzas, salud y ARP
Daste Gómez Jurado Carrillo	Seguros generales, de vida y fianzas
Díaz Paz Héctor Ricardo	Seguros generales, de vida y fianzas
Eraso Erasoy Cia. Alfredo	Seguros generales, de vida y fianzas
Integra Seguros de Nariño	Seguros generales, de vida y fianzas
Promotora de Seguros	Seguros generales, de vida y fianzas

Fuente: Este Estudio

. **Diagnóstico de Medio Geográfico:** San Juan de Pasto y varios municipios en Nariño se encuentran ubicados en zonas de amenaza volcánica.

Especialmente San Juan de Pasto, Sandona, Nariño, La Florida y Consaca presentan una amenaza sísmica de consideración en donde la Actividad volcánica y los temblores de tierra han provocado alarma y por lo tanto las reaseguradoras en el exterior no otorgan amparo o cobertura y por ende tanto las compañías en el país y las agencias de seguros no pueden comercializar la póliza de TERREMOTO, TEMBLOR O ERIPCIÓN VOLCÁNICA, o si se permite comercializar la póliza es a costos bastante elevados

El análisis situacional externo se realiza diligenciando LA MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO - POAM y se toman como guía algunos factores o variables EXTERNAS Importantes

Una vez diligenciado LA MATRIZ POAM, se construye la matriz MEFÉ (matriz de evaluación de factor EXTERNO). A esta matriz sólo se deben llevar las oportunidades y amenazas altas con alto impacto (Factores externos claves).

Cuadro 11. Diagnóstico Externo POAM

DIAGNOSTICO EXTERNO- FOAM									
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Hay pocas Agencias en el mercado especializadas en AUTOMOVILES	X						X		
Poca competencia en AUTOMOVILES y SOAT	X						X		
Se está comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización	X						X		
Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que LA AGENCIA ofrece	X						X		
Estabilidad Normativa en el sector asegurador		X						X	
Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo de terrorismo y hurto				X			X		
Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMPLOR O ERUPCIÓN VOLCÁNICA				X			X		
Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos				X			X		
Alta competencia en los ramos para los cuales somos ESPECIALIZADA				X			X		
Desempleo en la Región				X			X		
Falta de cultura sobre el SEGURO					X			X	

Fuente: este estudio

Matriz MEFE: 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).

Oportunidades

- Una de las Compañías en el mercado especializada en AUTOMOVILES.
- Poca competencia en AUTOMOVILES y SOAT.
- Se está comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización.
- Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que LA AGENCIA 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, TEMPLOR 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 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

VARIABLES CLAVES	PODERAC.	CALIF.	R. POND.
OPORTUNIDADES			
O1.Una de las Compañías en el mercado especializada en AUTOMOVILES	0,20	4,00	0,80
O2.Poca competencia en AUTOMOVILES y SOAT	0,10	4,00	0,40
O3.Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización	0,10	3,00	0,30
O4.Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que LAAGENCIA.SA ofrece	0,05	3,00	0,15
AMENAZAS			
A1.Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo de terrorismo y hurto	0,10	2,00	0,20
A2.Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMBLOR O ERUPCIÓN VOLCÁNICA	0,15	1,00	0,15
A3.Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos	0,05	2,00	0,10
A4.Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA	0,10	1,00	0,10
A5.Desempleo	0,10	2,00	0,20
TOTAL	1,00		2,40

Fuente: Este Estudio

CALIFICACIÓN

4. Oportunidad Mayor
3. Oportunidad Menor
2. Amenaza Menor
1. Amenaza Mayor

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, por lo tanto sus estrategias deben estar dirigidas a minimizar el impacto de las amenazas externas

Matriz de Perfil Competitivo: La Agencia 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 el trabajo de campo realizado y la experiencia en el área de seguros que se posee para poder así determinar que compañías de seguros son las más requeridas para amparar los bienes e intereses patrimoniales de los solicitantes de seguros en el sector público como privado y además poder determinar qué factores competitivos son los más relevantes en la industria aseguradora en Pasto

Una vez identificadas las compañías, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, se toma a LA AGENCIA “EL GUARDIAN” y las dos más importantes AGENCIAS competidoras en San Juan de Pasto, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz.

Cuadro 13. Matriz de perfil competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDER.	GUARDIAN		C. HUERTAS		C. SANTACRUZ	
		CAJF.	RP	CAJF.	RP	CAJF.	RP
PRECIO- COSTO DE PRIMAS	0,25	2,00	0,50	3,00	0,75	3,00	0,75
ATENCIÓN Y PAGO OPORTUNO SINISTROS	0,25	2,00	0,50	3,00	0,75	4,00	1,00
RESPALDO FINANCIERO	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	4,00	0,80
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40	4,00	0,80
TECNOLOGÍA	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
TOTAL	1,00		2,70		2,80		3,75

Fuente: Este estudio

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

El competidor más fuerte es La Agencia Conrado Santacruz & Cía. Ltda., seguido de la Agencia Huertas & Guerrero

Las variables claves con las que se compite son los precios y con pago oportuno de los siniestros. Variables en las cuales LA AGENCIA está por debajo de los competidores.

Las estrategias competitivas deben estar dirigidas a fortalecer las variables frente a las cuales está la agencia por debajo de los competidores

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la Agencia

6.1.1 Definición de Objetivos

- **Objetivo General.** Realizar un estudio de mercado en el que se pueda identificar y cuantificar claramente la oferta y demanda de seguros de vehículos en la ciudad de Pasto (Nariño), teniendo en cuenta el mercado objetivo de demandantes y ofertantes objeto de estudio

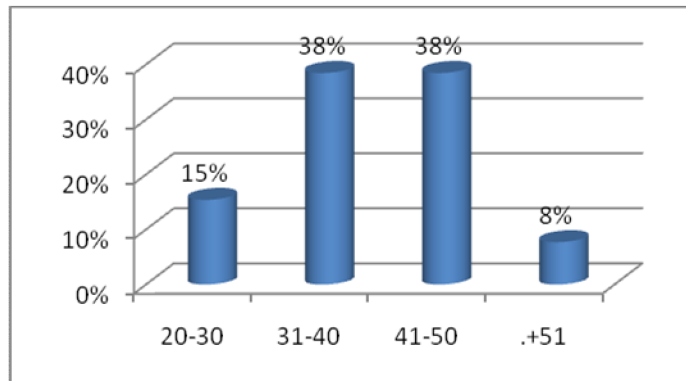
- **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico del sector
- ✓ Identificar el mercado objetivo de seguros de vehículos en Pasto (Nariño)
- ✓ Identificar claramente Oferentes en el mercado Objetivo.
- ✓ Formular estrategias de mercado que permitan el ingreso y posicionamiento en el mercado

6.1.2 Resultados

- ✓ **Edad.** La edad del tomador del seguro o asegurado es fundamental para categorizar el nivel de riesgo en el seguro de automóviles, por lo tanto este interrogante en la encuesta tiene propósitos de orden técnico y comercial por que también permite segmentar el mercado por edades

Gráfico 1. Edad



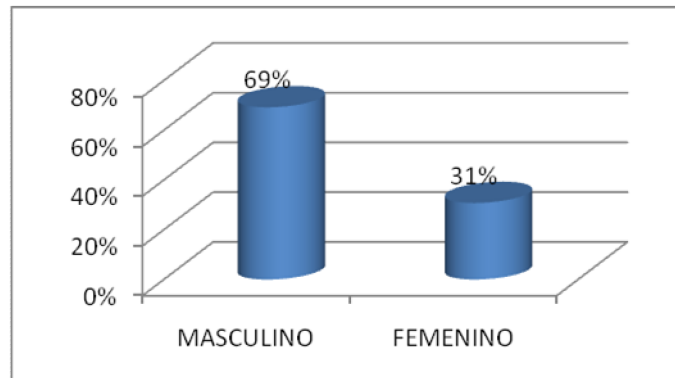
Fuente. Este estudio

La mayoría de personas que poseen vehículo se encuentran en el rango de edades de 31 a 50 representando el 76% esto debido al poder adquisitivo que alcanzan las personas en este rango de edades.

Por lo anterior podemos concluir que el seguro es tomado por personas con poder de compra y por lo tanto con poder de pago lo que garantiza una cartera sana en este ramo de seguro

✓ **Género.** Este aspecto es muy importante para la segmentación del mercado por género. En seguros según estadísticas el índice de siniestralidad en automóviles indica que los hombres tienen un mayor número de siniestros /año

Gráfico 2. Genero



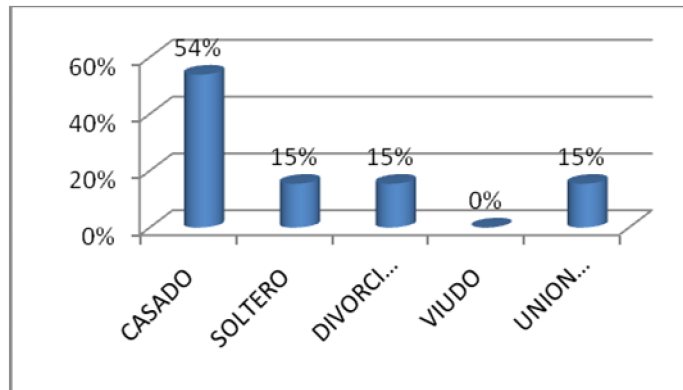
Fuente. Este estudio

Los vehículos en su mayoría son adquiridos y conducidos por el género masculino representando un 69% a pesar que en los últimos años se ha venido incrementando el porcentaje de mujeres propietarias de automóviles.

La estrategia técnica para minimizar el riesgo en automóviles estará dirigida a seleccionar los asegurados según experiencia siniestral

✓ **Estado Civil.** Este es otro factor importante en la comercialización del seguro de automóviles por cuanto permite establecer condiciones de amparo especiales para vehículos familiares

Gráfico 3. Estado civil



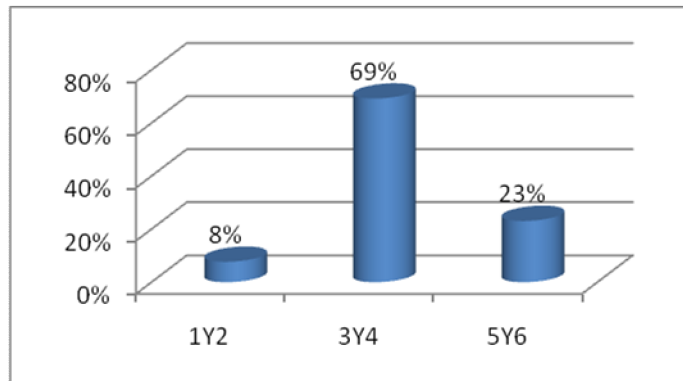
Fuente. Este estudio

El vehículo es sinónimo de familia, unión, diversión, etc. por lo tanto lo adquieren las personas para beneficio de sus seres queridos es por esto que el porcentaje asciende al 54% de personas con vínculos matrimoniales.

Los tomadores de seguro con vínculos matrimoniales dejan entrever que el uso del automotor es familiar lo cual minimiza el riesgo. Por experiencia siniestral las compañías aseguradoras han podido llegar a esta importante conclusión

✓ **Estrato Social.** Este aspecto permite segmentar el mercado por el nivel de ingresos, de la misma manera es factor importante para definir el costo del seguro y las forma de pago

Gráfico 4. Estrato social



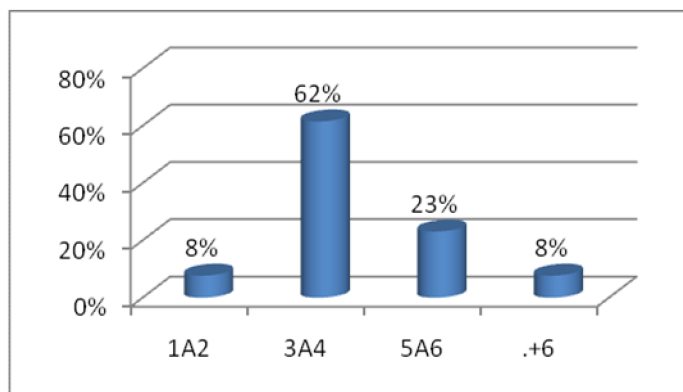
Fuente. Este Estudio

El porcentaje de personas se concentra en los estratos 3 y 4 con un 69%. En el estrato 1 y 2 utilizan como medio de transporte bicicletas y motos. Obteniendo un 8%, y en el estrato 5 y 6 adquieren otra gama de vehículos como camperos y camionetas por esta razón participan con un 23%.

Con la anterior información es posible diseñar productos de acuerdo a cada tipo de vehículo

✓ **Personas con quien vive:** Este interrogante dentro de la encuesta y sus respuestas permiten definir el tipo de vehículo que requieren las familias y por lo tanto también permite diseñar los amparos dentro de la póliza

Gráfico 5. Personas con quien vive

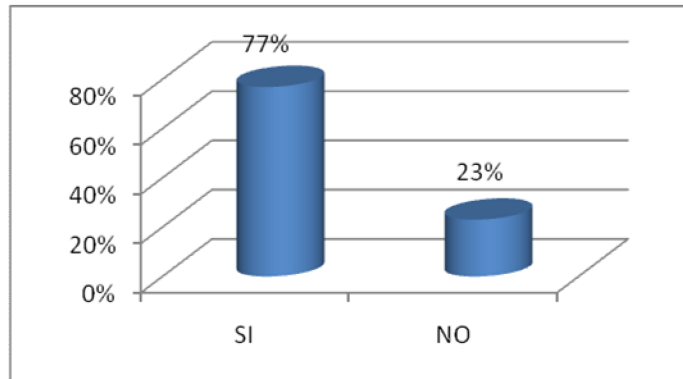


Fuente. Este Estudio

Las familias con varios miembros requieren el vehículo como medio de transporte esencial ya que garantiza comodidad, rapidez y relativamente bajo costo..

✓ **Propietarios de Vehículo:** Factor muy importante que permite estimar y proyectar la demanda futura de seguros y por ende la participación que la agencia pueda obtener

Grafico 6. Posee Vehículo

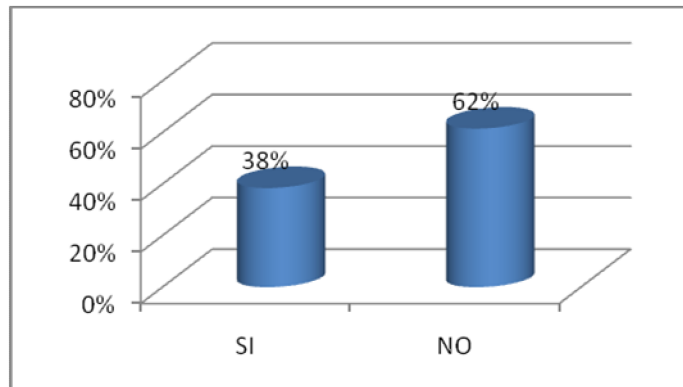


Fuente. Este Estudio

Desde hace 5 años la adquisición de automóviles se ha incrementado debido a la baja en los impuestos por parte del gobierno, a las facilidades de pago y a la variedad de ofertas en todas las marcas. El 77% de la población poseen automóvil esto garantiza un mercado con de manda creciente en lo que respecta al seguro de automóviles

✓ **Seguro de Automóviles:** Conocer las personas que no poseen seguro es muy importante para poder pronosticar el comportamiento de la demanda de seguros

Grafico 7. Tiene seguro para automóviles

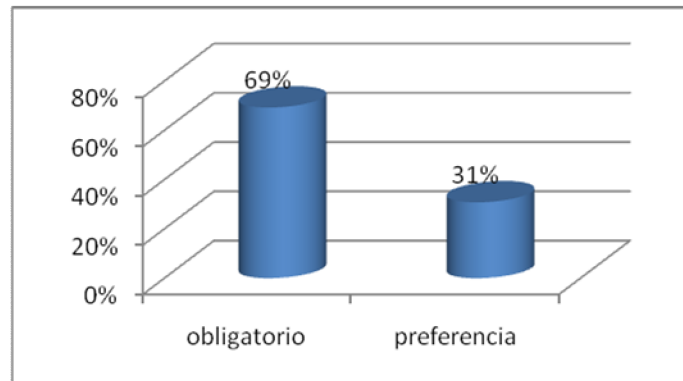


Fuente. Este Estudio

El 62% de las personas toman el seguro de vehículos por ser un requisito de financiación, más no por iniciativa propia, esta cultura está cambiando por el incremento en la inseguridad tanto en hurto, como en terrorismo y siniestros por daños y responsabilidad civil.

✓ **Motivo de compra:** Las razones que motivan la compra del seguro es factor importante para el diseño de las estrategias comerciales y publicitarias

Grafico 8. Motivo de compra de seguros



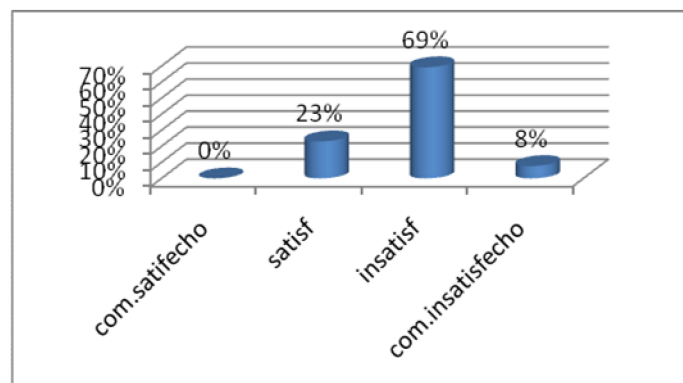
Fuente. Este Estudio

El 69% de las personas asumen como un gasto la compra del seguro contra todo riesgo siendo para ellos obligatorio y no como una inversión en la protección y tranquilidad de la familia.

Generalmente se toma el seguro porque así lo exigen las entidades que financian su compra por lo cual el seguro se convierte en un requisito para obtener el crédito, más que en una necesidad de protección

✓ **Grado de Satisfacción:** Los siguientes resultados muestran el grado de satisfacción que tienen los tomadores de seguros de automoviles

Grafico 9. Grado de satisfacción por la compra del seguro para vehículo



Fuente. Este Estudio

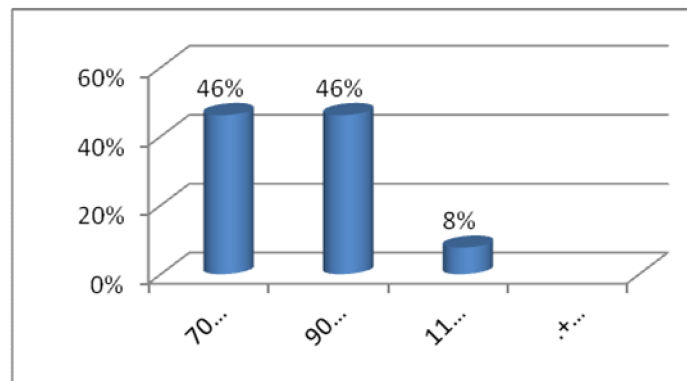
El 69% de personas se sienten insatisfechas con respecto a la compra del seguro porque es un intangible, no perciben beneficio mientras no tengan algún tipo de siniestro.

Por otra parte las falencias en la asesoría de parte de agencias e intermediarios es otra de las razones de la insatisfacción de los clientes

Como puede darse cuenta la carencia de una agencia especializada en el ramo que satisfaga los requerimientos del cliente es la razón de principal de la insatisfacción de los asegurados (clientes)

✓ **Costo del Seguro:** Los resultados siguientes permiten categorizar el monto de primas por seguros de automóviles y la disponibilidad de compra y pago por parte de los asegurados

Grafico 10. Precio anual dispuesto a pagar



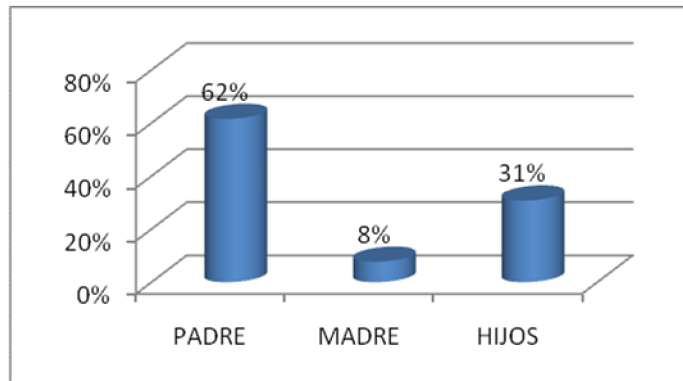
Fuente. Este Estudio

El 92% de las personas prefieren que el seguro del auto no supere el 3% de su valor comercial.

Los costos que maneja la agencia oscilan entre el 2% y 3,5% por lo tanto se está dentro del rango preferido por los asegurados

✓ **Decisión de Compra:** Conocer quien decide la compra del seguros es muy importante pues la agencia deberá dirigir sus esfuerzos comerciales a estos clientes

Grafico 11. Quien toma la decisión de compra



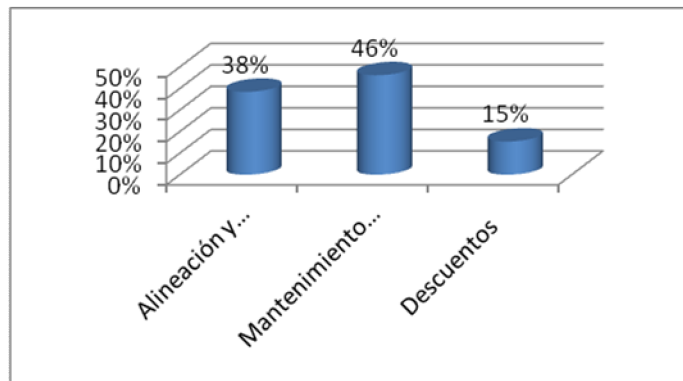
Fuente. Este Estudio

El 62% de las decisiones de compra la toma el padre sin embargo en la escogencia del modelo intervienen los demás integrantes de la familia.

En el sector publico u oficial la decisión es tomada por el propietario o representante legal de la entidad

✓ **Beneficios adicionales:** Conocer los beneficios adicionales o anexos dentro de la póliza permitirá a la agencia diseñar de la mejor manera sus productos

Grafico 12. Beneficios adicionales que desearía



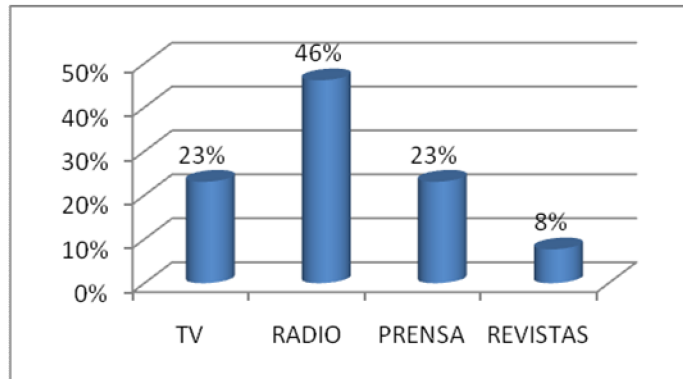
Fuente. Este Estudio

El 46% de las personas prefieren como beneficio adicional el mantenimiento para el vehículo esto generará mejor funcionamiento, desempeño y duración del mismo.

Dependiendo del tipo de beneficio adicional o amparo adicional como técnicamente se denomina, depende el costo del seguro /año. Esto permite definir las tarifas anuales de pólizas de seguro de automóviles

✓ **Publicidad:** Herramienta fundamental para posicionar a la agencia y sus productos en el mercado

Grafico 13. Medio publicitarios de mayor aceptación

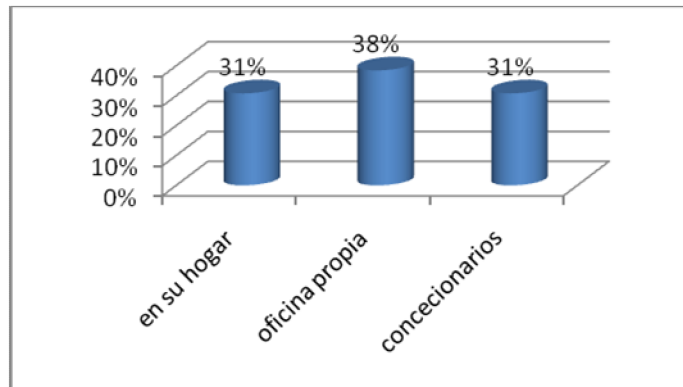


Fuente. Este Estudio

El 46% de las personas prefieren la radio como medio de mayor aceptación para la publicidad, por lo tanto las campañas publicitarias que diseñe la agencia tendrán en cuenta este aspecto importante, de la misma manera la radio por costos es el medio más aceptado

✓ **Lugar de compra del seguro:** Este aspecto permitirá diseñar adecuadamente los canales de distribución o comercialización que utilice la agencia.

Grafico 14. Lugar de mayor aceptación para compra de seguros para vehículo



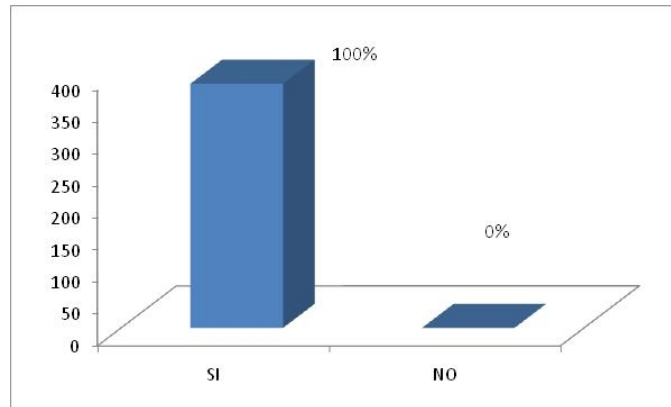
Fuente. Este Estudio

Debido al ritmo de vida laboral actual con limitación en el tiempo para los asuntos personales los procesos de aseguramiento deben ser ágiles e inmediatos donde el asegurador debe desplazarse hacia el cliente

El 38% de los encuestados prefieren la oficina (sitio de trabajo) como el lugar más apropiado para realizar todos los tramites de aseguramiento.

✓ Necesidad Agencia Especializada: Los resultados indican la necesidad que posee los asegurados de contar con una agencia especializada en seguros de automóviles

Grafico 15. Necesidad Agencia Especializada



Fuente. Este Estudio

El 100% de los encuestados afirman que si es necesario contar en Pasto con una Agencia de Seguros especializada en el ramo de Automóviles, toda vez que se requiere un servicio óptimo que integre lo técnico, comercial y jurídico

Integrar los tres aspectos: Lo técnico, comercial y jurídico es lo que buscará la agencia EL GUARDIAN E.U en el desarrollo de todas sus actividades

6.2 ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADO

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

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

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

Estos aspectos permiten prever por una parte, el tamaño del mercado, la oferta y la demanda actual del producto, el probable porcentaje de participación de la

empresa en el mercado en general y, por ende, el porcentaje que ya pertenece a la competencia.

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

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

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

6.2.1 Características Del Servicio

Un producto es cualquier bien o servicio que solucione una necesidad o proporcione una satisfacción deseable por los consumidores, para lo cual se debe tener en cuenta ciertos atributos.

Para adelantar el estudio de mercado del bien o servicio que se pretende entregar a los consumidores, es requisito indispensable especificar rigurosamente sus características correspondientes.

En consecuencia, un bien o servicio lo podemos identificar respondiendo básicamente interrogantes en torno a USOS Y USUARIOS:

6.2.1.1 Servicios de la Agencia de Seguros

- Asesoría Profesional especializada
- Inspección de Vehículos
- Inspección de Siniestros
- Expedición Pólizas con delegación
- Tramites Financiación de primas
- Tramites reclamaciones
- Capacitaciones

6.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El proyecto se enmarca dentro de los proyectos que generan ingresos monetarios, por lo tanto suponen la estimación de cantidades o unidades atendidas que pueden ser vendidas a ciertos niveles de precios. Además, aparecen una serie de factores que condicionan y determinan los gustos y preferencias de los consumidores, lo mismo que su poder adquisitivo o capacidad de compra. En este contexto podemos afirmar, que la demanda es el proceso mediante el cual se logran determinar las condiciones que afectan el consumo de un bien o servicio. En efecto, el estudio cubre no solamente la demanda actual, sino también los pronósticos de consumo que se puedan estimar, con base a los datos del pasado y de otros elementos cualitativos que puedan aportar nuevas luces al respecto.⁹

El estudio de la demanda lo adelantamos en los siguientes términos:

- **Objetivo:** el estudio de demanda está encaminado a estudiar su comportamiento actual y futuro, en un área de influencia determinada.

6.3.1 Área del Mercado. Se trata de enunciar y explicar las características generales que definen y limitan el mercado que será atendido mediante los SERVICIOS a ofrecer. Esto supone la determinación de la zona geográfica en donde se ubican los potenciales demandantes que poseen el deseo o la necesidad, la capacidad de pago y la decisión de adquirirlo. Derivado de lo anterior se puede estimar el número probable de demandantes del seguro de automóviles

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo se puede determinar y cuantificar los aspectos antes citados y en si toda la información necesaria para adelantar el estudio.¹⁰

El área de mercado hace referencia a dos puntos principalmente:

- **La Población:** Como ya se había mencionado, uno de los objetivos principales del proyecto es satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes potenciales en la Ciudad de Pasto(Nariño)
- **Zona de Influencia:** El análisis del mercado se restringe a una zona geográfica determinada, la ciudad de Pasto (Nariño), en este lugar es donde participa el cliente final con sus respectivas características generales

El análisis de mercado se realiza entonces fundamentados en dos aspectos básicos: Mercado Objetivo y Zona de Influencia.

⁹ Gestión de Proyectos –Juan José Miranda M. Pag.77

¹⁰ Gestión de Proyectos –Juan José Miranda M. Pag.81

6.3.2 Demanda Histórica: Basándose en la información recolectada en las encuestas realizadas y principalmente teniendo en cuenta la información suministrada por las compañías de seguros que comercializan el seguro de automóviles en la ciudad de Pasto se pudo establecer y cuantificar la demanda histórica por primas emitidas, tal como lo muestra el cuadro siguiente

Cuadro 14. Demanda Histórica Seguro de Vehículos - Primas Emitidas

COMPañÍA	2005	2006	2007	2008	2009
LA PREVISORA S.A.	1.345.674.000	1.453.234.000	1.563.678.000	1.698.543.000	1.856.987.000
MAPFRE SEGUROS	821.564.000	933.543.000	890.654.000	1.145.432.000	1.012.698.000
SEGUROS DEL ESTADO	967.890.000	1.234.432.000	1.389.784.000	1.232.567.000	1.389.542.000
COLSEGUROS	432.567.000	324.675.000	389.098.000	543.892.000	432.678.000
SURAMERICANA DE SEGUROS	234.657.000	321.876.000	221.432.000	387.654.000	321.456.000
LIBERTY SEGUROS	113.564.000	124.532.000	229.675.000	287.221.000	311.432.000
SEGUROS BOLIVAR	432.567.000	543.321.000	611.234.000	437.850.000	587.984.000
TOTAL	4.348.483.000	4.935.613.000	5.295.555.000	5.733.159.000	5.912.777.000

Fuente. Este Estudio

6.3.3 Demanda Proyectada: Partiendo de la información sobre la demanda histórica detallada en cuadro anterior la cual fue suministrada por las diferentes compañías de seguros en Pasto, se procede a proyectar la misma a 5 años es decir hasta el año 2014 haciendo uso de métodos estadísticos de regresión lineal y correlación

Se proyecta la demanda teniendo en cuenta el método estadístico de regresión lineal. Este es un procedimiento útil que sirve de base o referente para poder estimar y proyectar el mínimo comportamiento de la demanda futura, como se observa en el siguiente cuadro

Cuadro 15. Análisisde Regresión Lineal

AÑOS	FACTO (X)	PRIMAS	X.Y	X ²
------	-----------	--------	-----	----------------

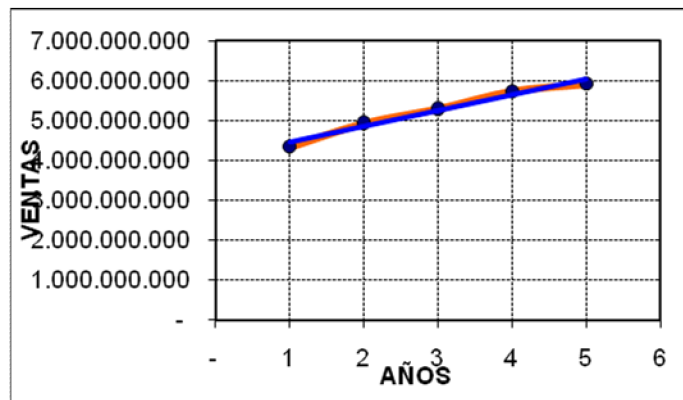
		EMITIDAS (Y)		
2005	1	4.348.483.000	4.348.483.000	1
2006	2	4.935.613.000	9.871.226.000	4
2007	3	5.295.555.000	15.886.665.000	9
2008	4	5.733.159.000	22.932.636.000	16
2009	5	5.912.777.000	29.563.885.000	25
	15	26.225.587.000	82.602.895.000	55
$B = \frac{19.630.670.000,00}{50,00}$		$B = 392.613.400,00$		
$A = \frac{20.336.386.000,00}{5}$		$A = 4.067.277.200,00$		

Fuente. Este Estudio

Los parámetros estadísticos A y B son los utilizados para conformar el predictor de la forma $Y = A + B X$, en donde Y es la demanda proyectada y X es la variable tiempo (Años)

Seguidamente el análisis de correlación permite establecer el grado de relación entre las variables TIEMPO – PRIMAS EMITIDAS, con un resultado de 0.985

Grafica 16. Análisis de Correlación



Fuente. Este Estudio

Coeficiente de Correlación: $r = 0,985$

El resultado del análisis de correlación indica una relación alta entre las variables tiempo- primas emitidas, por lo tanto es conveniente proyectar la producción en

función del tiempo ya que este último se considera un buen estimador de las ventas

Cuadro 16. Demanda Proyectada

AÑO	PRIMAS
2010	6.422.957.600
2011	6.815.571.000
2012	7.208.184.400
2013	7.600.797.800
2014	7.993.411.200

Fuente. Este Estudio

6.3.4 Características Generales Del Consumidor. Preferencias del cliente potencial: El estudio realizado a través de encuestas y entrevistas nos permitió conocer prioridades en cuanto a los servicios que requieren los clientes de seguros para vehículos

SEXO: Hombres y mujeres

EDAD: Mayores de 20 años de edad

NUMERO: Según información de la Secretaria de Transportes y Tránsito de Pasto existen en la actualidad matriculados 74.650 automotores clasificados así

Cuadro 17. Características generales del consumidor

TIPO	CANTIDAD
PARTICULARES LIVIANOS, CAMPEROS Y CAMIONETAS	71.234
PESADOS	1.165
PUBLICOS	2.138
OFICIALES	113

Fuente. Este Estudio

ESTRATO: Los servicios se ofrecen a todos estratos sociales 3 a 6 sin embargo pueden también los otros estratos tomar el seguro si lo requieren toda vez que los precios se ajustan a su capacidad de pago, además existen planes de financiación

6.4 ANALISIS DE LA OFERTA

El estudio de oferta tiene por objeto identificar la forma como se han atendido y se atenderán en un futuro, las demandas o necesidades de la comunidad.

No suele ser tarea fácil estimar, con algún grado de certeza, la oferta en un proyecto determinado, puesto que la información que interesa está en manos de la competencia, que por obvias razones no está interesada en divulgarla, ya que en algunas ocasiones se constituye en un arma poderosa para competir en el mercado; sin embargo, a través de algunos mecanismos indirectos de información global se pudo llegar a tener una idea aproximada del comportamiento de la oferta.

Un punto de partida fue recoger información sobre las Agencias de seguros radicadas en Pasto e inscritas ante la Cámara de Comercio

Cuadro 18. Principales Ofertantes

AGENCIAS DE SEGUROS
Agencia de Seguros Huertas Guerrero y Cia. Ltda..
Agencia de Seguros Gilma Salas
Asesorías en Seguros - Oscar Santamaría
Caicedo Eraso y Cia. Ltda. Luís Fernando
Conrado Santacruz Hammerle y Cia Ltda. Agencia de Seguros
Daste Gómez Jurado Camilo
Díaz Paz Héctor Ricardo
Alfredo Erazo Erazo y Cia.
Integra Seguros de Nariño
Promotora de Seguros
Walter Dueñas & Cia. Ltda, Agencia de Seguros

Fuente. Este Estudio

6.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DEMANDA Y OFERTA

Al analizar el comportamiento de la demanda y la oferta se determinó que la demanda es creciente, los clientes en Pasto tanto del sector público como privado solicitan anualmente el seguro para el o los vehículos, atendiendo a una necesidad de protección básicamente y para cumplir con los requisitos del financiamiento en otros casos

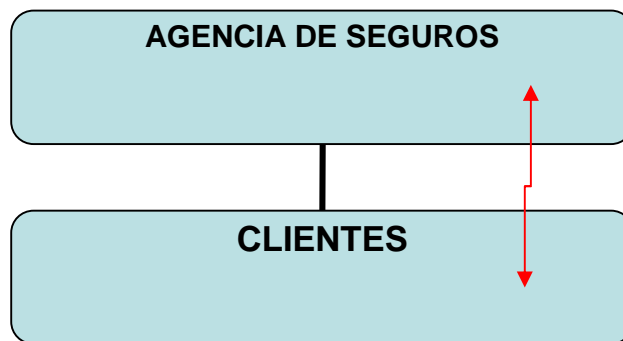
La demanda según el trabajo realizado, la observación directa, además por la experiencia de la autora del presente proyecto, podemos afirmar que se encuentra insatisfecha no tanto por numero de ofertantes sino por calidad en los servicios, profesionalismo y básicamente por que se carece de una agencia especializada en seguro para vehículos

6.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

El proyecto se constituirá como una empresa la que será caracterizada por prestar sus servicios de asesoría en seguros para vehículos directamente en el local que se adecuara en Pasto (Nariño) - Sector de la Calle 19 – Barrio Las Cuadras y previa solicitud del cliente se puede prestar los servicios a domicilio

6.6.1 El Sistema De Base. El proyecto tendrá un sistema de comercialización y prestación del servicio BASE, es decir una relación directa entre la empresa como tal y el cliente. Los dos elementos de base son LA AGENCIA DE SEGUROS Y EL CLIENTE

Figura 3. Canal de Comercialización Base



Fuente. Este Estudio

6.7 ANALISIS DE PRECIOS

En las organizaciones económicas basadas en el sistema de mercado, las pautas seguidas en la fijación de precios constituyen un aspecto esencial en el proceso de producción y comercialización de bienes y servicios.

Siempre que se suministre un bien o un servicio, habrá un precio; en cada caso las empresas fijarán precios para sus productos (Bienes o Servicios) teniendo en cuenta ciertas consideraciones en torno a los costos, a la demanda y al mercado, y dentro del marco de lo político como de las conveniencias tanto de tipo económico como social.

El estudio de precios en el proyecto tiene que ver con las modalidades empleadas por la competencia es decir unos precios por los productos de acuerdo a dos factores: Como resultante del juego entre la oferta y la demanda; y de acuerdo con el comportamiento de la competencia.

Hasta antes de 1990 todas las compañías estaban obligadas a guiarse por unas tarifas controladas por la Superintendencia Bancaria, de modo que los únicos factores de competencia eran el servicio y el respaldo que las aseguradoras ofrecían a sus clientes. Esta situación cambió a finales de 1990 con la expedición

de la Ley 45, la cual marcó el inicio de la apertura en el sector asegurador y, en general, en el sector financiero.

La Ley 45 facultó a las compañías para que fijen ellas mismas sus tarifas, con lo cual se les incentivó para que compitieran en precios.

Hoy en día dos pólizas de automóviles con los mismos amparos, pero emitidas por distintas aseguradoras, pueden tener precios muy diferentes. La competencia ha llevado a que las compañías ofrezcan no sólo mayores coberturas y amparos adicionales, sino descuentos

- **Deducibles vs. Descuentos**

El deducible es una cantidad de dinero por la que el cliente se compromete a responder en primera instancia en caso de siniestra y se establece simultáneamente el un porcentaje del valor de cualquier reclamación y en una suma mínima En caso de que el cliente reclame una indemnización, la compañía toman el deducible, por lo tanto el precio del seguro depende básicamente del deducible pactado para cada uno de los amparos

6.7.1 Fijación de Precios. Las tasas a aplicar sobre el valor asegurado el cual debe corresponder al valor comercial del vehículo arrojan el precio del seguro el cual se incrementa en un 16% por IVA.

Las tasas están establecidas por las aseguradoras y estas dependen de:

TIPO DE VEHICULO

MARCA

MODELO

ZONA DE OPERACIÓN

AMPAROS

DEDUCIBLES

EXPERIENCIA SINIESTRAL

- **Amparos**

Responsabilidad Civil Extracontractual

Pérdida Total por Daños

Pérdida Parcial por Daños

Pérdida Total o Parcial por Hurto o Hurto Calificado

Terremoto

Amparo Patrimonial

Asistencia Jurídica

Asistencia en viajes

- **Clausulas**

AUTOMATICIDAD POLIZA COLECTIVA DE EMPRESA. Los vehículos nuevos adquiridos por el asegurado, quedan automáticamente amparados bajo la póliza, siempre que el asegurado notifique dentro de los (60) sesenta días siguientes a la fecha en que reciba el vehículo o este quede por su cuenta.

- **Amparo Automático Para Accesorios.** El asegurado se obliga a dar aviso a la compañía de su adquisición, en un término de treinta (30) días contados a partir de la fecha de la misma.

- **Amparo Provisional.** Se cuenta con la cláusula de Amparo Automático para nuevos vehículos.

- **Extensión De Responsabilidad Civil.** Este seguro se extiende a cubrir el accidente o serie de accidentes emanados de un solo acontecimiento, en las cuales se establezca responsabilidad del asegurado, sin que sea necesario que en el momento del accidente el vehículo asegurado este siendo conducido por alguna persona.

- **Primera Opción De Compra Del Vehículo Asegurado.** De acuerdo con los procedimientos de la compañía.

- **Derecho Sobre El Salvamento.** A convenir con la compañía

- **Anticipos En Caso De Perdidas Totales.** A convenir con la compañía

Cuadro 19. Tasas% promedio vigentes en el mercado

TIPO VEHICULO	MINIMA %	MAXIMA %
AUTOMOVILES	2,0	3,5
CAMPEROS Y CAMIONETAS	3,5	6,0
PESADOS	2,5	9,0
OFICIALES	3,8	7,0
PUBLICOS	4,0	8,0

Fuente. Este Estudio

6.8 ESTRATEGIAS DE MERCADO

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

A continuación las estrategias que se deberán tener en cuenta en el proyecto¹¹

- **Estrategia de Selección del Mercado Objetivo:** definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo, es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

- **Estrategia de Distribución:** las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo, incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los servicios y todas las actividades relacionadas con el manejo del servicio.

Como llegar hasta los consumidores constituye también un factor de suma importancia en la estrategia de comercialización, de hecho es además una barrera de entrada al plan.

Observar lo que ha hecho la competencia respecto a los canales de distribución ayudará a definir la estrategia de plaza para el plan, teniendo en cuenta por supuesto las particularidades de los clientes

- **Estrategia de Promoción y Publicidad:** es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo y los servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor. Algunos medios a utilizar son: radio, prensa, Internet, folletos directos

Se tendrá en cuenta que las diferentes variantes de comunicación se han de usar en dependencia del ciclo de vida del producto o servicio, así en la introducción es mucho más factible el empleo de la publicidad para despertar el interés sobre el nuevo servicio, luego la promoción de ventas que induce a probar el servicio y más tarde la venta personal dirigida.

- **Estrategia de Comunicación y Servicio al Cliente:**partiendo de la forma de comunicarse con los consumidores (manera personal o impersonal) y del tipo de servicio, se debe desarrollar una estrategia de servicio al cliente que logre satisfacer siempre las necesidades de los mismos y que genere gran valoración de marca.

- **Estrategia de Precios:** El mercado de los seguros de automóviles presenta características especiales en cuanto a precios, pues son definidos de por los

¹¹ Modulo Gerencia de Mercadeo- Universidad de Nariño – FACEA - 2008

amparos otorgados y los deducibles. Los precios o primas los emiten las compañías de seguros.

7. ESTUDIO TECNICO

Este estudio supone: la determinación del tamaño más conveniente, la localización final apropiada, la selección del modelo tecnológico y administrativo, consecuentes con el comportamiento del mercado y con el componente financiero

Todo el andamiaje financiero del proyecto, que corresponde a la estimación de las inversiones, los costos e ingresos además de la identificación de las fuentes está montado en gran parte en el resultado de los estudios técnicos desarrollados.

Por un lado, la selección del tamaño óptimo del proyecto es básica para la determinación de las inversiones y los costos de operación, teniendo en cuenta las estimaciones futuras del mercado.

Por otro lado, la ubicación final del proyecto es un factor que tiene notables repercusiones principalmente sobre los costos de operación, y es preciso elegir entre varias alternativas, teniendo en cuenta diferentes fuerzaslocacionales.

El estudio técnico además, se encamina a la definición de una función adecuada de SERVUCCION que garantice la utilización óptima de los recursos disponibles.

De aquí se desprende la identificación de procesos y del equipo necesario¹².

También es importante en este punto identificar, en principio, el modelo administrativo que se implantara tanto en el momento de instalación como durante la operación del proyecto..¹³

Este capítulo hace referencia al estudio de los siguientes aspectos:

- El tamaño adecuado del proyecto.
- Su localización.
- La ingeniería y obras complementarias.
- La organización y Aspectos administrativos

7.1. LA LOCALIZACIÓN:

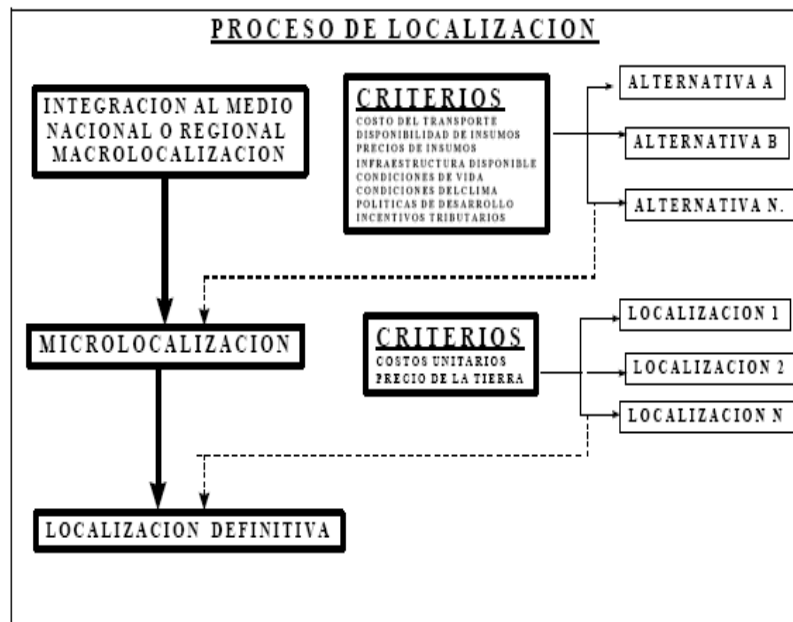
¹²Gestión de Proyectos- Juan José Miranda – Ecoediciones 2001

¹³ Gestión de Proyectos – Juan José Miranda M. Estudio técnico Pág. 121

El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o una minimización de costos.

El estudio de localización comprende niveles progresivos de aproximación, que van desde una integración al medio nacional o regional (macro localización), hasta identificar una zona urbana o rural (micro localización), para finalmente determinar un sitio preciso.

Figura 4. Proceso de Localización.



Fuente:¹⁴ Juan José Miranda Miranda, Gestión de Proyectos.

7.1.1. Macro localización. El Departamento De Nariño¹⁵ se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31' 08'' y 02° 41' 08'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79° 01' 34''

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

¹⁴MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Localización: Identificación, Formulación y Evaluación, MB Editores, 2001, página 90.

¹⁵Opcit, Plan de Desarrollo Departamental.

- 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

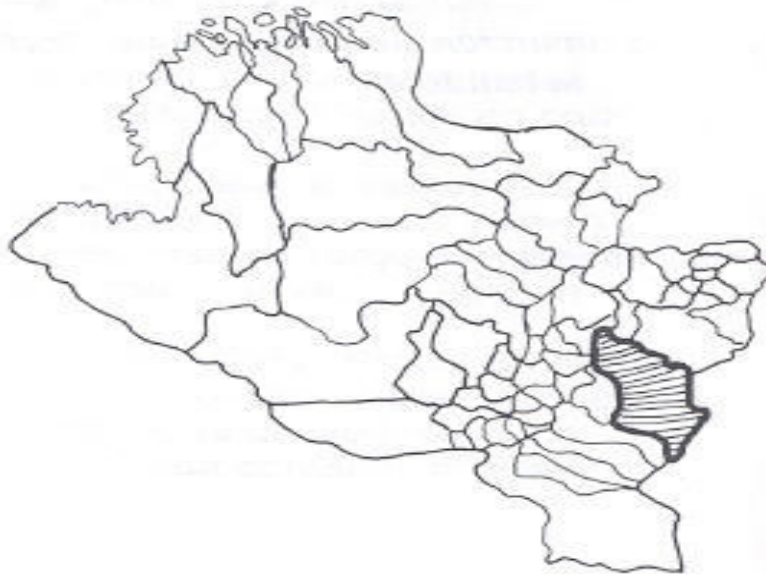
Consejos Comunitarios: 56

7.1.2 La Micro localización: PASTO (NARIÑO). Una vez que una región ha sido escogida (macro localización), se comienza el proceso de elegir la zona y dentro de esta la localidad, para finalmente determinar el sitio preciso.

La ubicación puede buscarse en las cercanías de las ciudades, en áreas suburbanas que suelen tener la misma calidad en los servicios públicos, pero dotadas de mayores posibilidades de selección y de expansión futura, aunque teniendo que asumir costos de transporte adicionales.

Queda claro que la empresa debe ubicarse donde pueda utilizar al máximo en forma más conveniente las ventajas económicas, técnicas, geográficas, de seguridad y de infraestructura de la zona.

Figura 5. Municipio de Pasto en Nariño



Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

- Sitio Exacto de Ubicación – Calle 19 – Sector Barrio Las Cuadras
- Lista de Chequeo para la Localización del Proyecto:

A. SERVICIOS

- Energía Eléctrica

Potencia necesaria para atender las necesidades de consumo presente y Futuro.

Calidad del suministro (fallas, racionamiento).

Tarifas por unidad de consumo.

Agua

Diferentes fuentes disponibles.

Capacidad para atender demanda presente y futura.

- Comunicaciones.

Tipos de servicio (teléfono, radioteléfono, fax, Internet, etc.).

Calidad del servicio.

Redes y líneas instaladas y disponibles.

Tarifas.

B. FACILIDADES DE TRANSPORTE

- Transporte Terrestre Urbano

Capacidades y distancias

Costos

Calidad del servicio.

C. CERCANIA AL MERCADO OBJETIVO: La calle 19 – Barrio Las Cuadras es céntrica y presenta gran afluencia de público, además en el sector existen varias agencias y/o Compañías de Seguros

• **Cuadro Indicativo para Calificar las Diferentes Alternativas de Localización de un Proyecto.**¹⁶:El punto de partida para la localización más adecuada de un proyecto de inversión, es conocer en detalle las posibilidades (ventajas y desventajas) cada una de las alternativas serán calificadas según criterios considerados como relevantes. Por ser una decisión permanente y con efectos a largo plazo, el estudio debe adelantarse con suficiente seriedad y ponderación.

Para efectos de la ubicación final de un proyecto se conocen métodos que combinando factores cualitativos y cuantitativos, permiten estudiar y evaluar las diferentes opciones. Por un lado se listan los factores que se consideran relevantes y se les asigna un puntaje que en alguna forma mide su importancia relativa, por otro lado se identifican 2 o 3 alternativas que serán calificadas con

¹⁶Opcit, MIRANDA, Juan José.

base a esos factores. Finalmente cada alternativa arrojará un puntaje que junto con criterios cualitativos determinarán el emplazamiento definitivo.

Para analizar la conveniencia global para la ubicación del proyecto, trabajamos la matriz de localización por factores, según las condiciones estipuladas en el párrafo anterior.

Cuadro 20. Matriz de Localización por Factores

FUERZAS LOCACIONALES	PESO	LAS CUADRAS		AV. ESTUDIANTES		CENTRO	
		CALIF.	CP.	CALIF.	CP.	CALIF.	CP.
MERCADO OBJETIVO	0,45	7	3,2	8	3,6	8	3,6
SERVICIOS PUBLICOS	0,13	7	0,9	8	1,0	8	1,0
TRANSPORTE URBANO	0,11	10	1,1	6	0,7	6	0,7
SEGURIDAD	0,10	9	0,9	6	0,6	6	0,6
SERV. PARQUEADEROS	0,08	9	0,7	7	0,6	7	0,6
IMAGEN	0,07	9	0,6	6	0,4	7	0,5
VIAS DE ACCESO PUBLICAS	0,06	7	0,4	8	0,5	8	0,5
	1,00		7,83		7,36		7,43

Fuente: Este Estudio.

La calificación ponderada da como resultado 7.83 en la Calle 19 Sector Barrio Las Cuadras, lo cual afirma que el sitio exacto más adecuado y conveniente desde todo punto de vista para el proyecto es ese sitio. Tarea primordial de los gestores del proyecto será ubicar un local que garantice maximizar la relación beneficio – costo financiero y la relación beneficio-costo económica – social.

7.2 TAMAÑO:

El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de producción durante la vigencia del proyecto.

7.2.1 Capacidad del Proyecto. Desde un principio es importante definir la unidad de medida del tamaño del proyecto; la forma más utilizada es establecer la cantidad de producción por unidad de tiempo; para el caso PRIMAS DE SEGURO EMITIDAS / AÑO

La relación PRIMAS/año permite estimaciones técnicas y financieras.

Por otro lado es útil aclarar ciertos términos con respecto a la capacidad del proyecto, podemos distinguir dos situaciones:

- **Capacidad Diseñada:** corresponde al máximo nivel posible de prestación del servicio.
- **Capacidad Utilizada o de Aprovechamiento:** es la fracción de capacidad instalada que se empleara.

En la medida en que se pueda penetrar al mercado y se mejore la eficiencia empresarial, se irá incrementando la capacidad utilizada hasta llegar al tope dado por la capacidad instalada si es necesario.

7.2.2. Factores Condicionantes del Tamaño del Proyecto. Al definir la magnitud del proyecto es preciso adelantar algunas consideraciones en torno a: la dimensión del mercado y a la capacidad financiera de los promotores del proyecto.

- **Tamaño y Mercado:** la magnitud del mercado es uno de los aspectos que es preciso considerar al estudiar el tamaño del proyecto; por lo tanto nuestra reflexión en torno a la estimación del tamaño más apropiado debe descansar en el estudio del comportamiento de la demanda en su relación con el ingreso, con los precios, con los cambios en la distribución geográfica del mercado, con la movilidad, distribución geográfica y la estratificación de la población y, obviamente, con respecto a los costos unitarios propios del proyecto.

- Siempre que exista demanda por satisfacer el tamaño del proyecto no debe superar un porcentaje adecuado, no mayor del 20% es una buena aproximación¹⁷

- **Tamaño y Financiamiento:** cuando la capacidad financiera está por debajo del tamaño mínimo posible, el proyecto no ofrece ninguna viabilidad y debe ser rechazado o, por lo menos, replanteado. Pero los recursos financieros del proyecto deberán permitir seleccionar entre varios tamaños alternos, se precisa escoger aquella escala que garantice costos mínimos, obviamente teniendo en cuenta las restricciones del mercado. Cuando coexisten restricciones financieras temporales, vale la pena estudiar, si los procesos técnicos lo permiten, su desarrollo por etapas.

Teniendo en cuenta los factores antes citados y teniendo en cuenta la estructura de mercado de libre competencia a la cual se enfrenta el proyecto se estima tomar el 15% de la demanda total en Pasto medida por las primas emitidas

Cuadro 21. Capacidad de Aprovechamiento

¹⁷ Formulación y Evaluación de Proyectos, Gabriel Baca Urbina, Ed. Mac Graw Hill Pág. 46

AÑO	DEMANDA TOTAL MERCADO	APROVECHAMIENTO
2010	6.422.957.600	963.443.640
2011	6.815.571.000	1.022.335.650
2012	7.208.184.400	1.081.227.660
2013	7.600.797.800	1.140.119.670
2014	7.993.411.200	1.199.011.680

Fuente: Este estudio

7.3INGENIERÍA DEL PROYECTO

El estudio de ingeniería para el caso del proyecto , está orientado a buscar una función de Producción que optimice la utilización de los recursos disponibles

La tecnología ofrece diferentes alternativas de utilización y combinación de factores productivos, que suponen también efectos sobre las inversiones, los costos e ingresos determinando efectos significativos en el proyecto.

La transformación de insumos en SERVICIOS mediante una técnica determinada de combinación de factores como mano de obra, equipo, insumos materiales, métodos y procedimientos, constituye el proceso de servucción; en consecuencia, dependiendo de la forma como se haga esa transformación obtendremos distintos procesos dependiendo del tipo de servicio.

Una vez seleccionado el proceso adecuado se podrán deducir las necesidades de equipo y los requerimientos de personal; además, se podrá establecer la disposición de planta y las necesidades de espacio físico tanto para los procesos de SERVUCCION como para las labores auxiliares.

La cuantía de las inversiones, costos e ingresos, dependerá en gran parte del proceso elegido, ya que las instalaciones del proyecto, el tipo de equipo principal, como los equipos auxiliares ,los puestos de trabajo, el espacio físico ocupado, etc., serán diseñados para su funcionamiento armónico con base al modelo técnico utilizado.

En consecuencia, las necesidades de inversión se determinan principalmente por el costo de los equipos y los requerimientos locativos propios de cada proceso y, dependiendo de las expectativas de mercado y obviamente de las restricciones

financieras, habrá que disponer además de las medidas pertinentes en cuanto a la disponibilidad de áreas adicionales para posibles ampliaciones futuras.¹⁸

7.3.1. Identificación y Selección de Procesos:

Tal como se ha señalado existen alternativas técnicas para la servucción, por lo tanto se precisa las diferentes opciones tecnológicas apropiadas para cada servicio

El proceso que se seleccione será objeto de un minucioso análisis para determinar sus fases principales, la secuencia entre las diferentes etapas, los requerimientos de equipos, insumos materiales y humanos, los tiempos de prestación del servicio, los espacios ocupados, etc.

Figura 6 Flujo Del Proceso

FASE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					RESPONSABLES
		○	△	→	□	⊐	
1	RECEPCION CLIENTE	●	△	→	■	⊐	SECRETARIA
2	REVISION DOCUMENTOS	○	△	→	■	⊐	AUX. ADMINISTRATIVO
3	CONFIRMACION CENTRAL DE RIESGOS	●	△	→	■	⊐	AUX. ADMINISTRATIVO
4	INSPECCION VEHICULO	●	△	→	□	⊐	COMPAÑIA SEGUROS
5	REVISION DOCUMENTOS	○	△	→	■	⊐	AUX. TECNICO
6	APROBACION O NEGACION	●	△	→	□	⊐	GERENCIA
7	EXPEDICION POLIZA	●	△	→	□	⊐	AUX. TECNICO

○	△	→	□	⊐
OPERAC.	ALMAC.	TRANS.	CONTROL.	DEMORAS

Fuente. Este Estudio

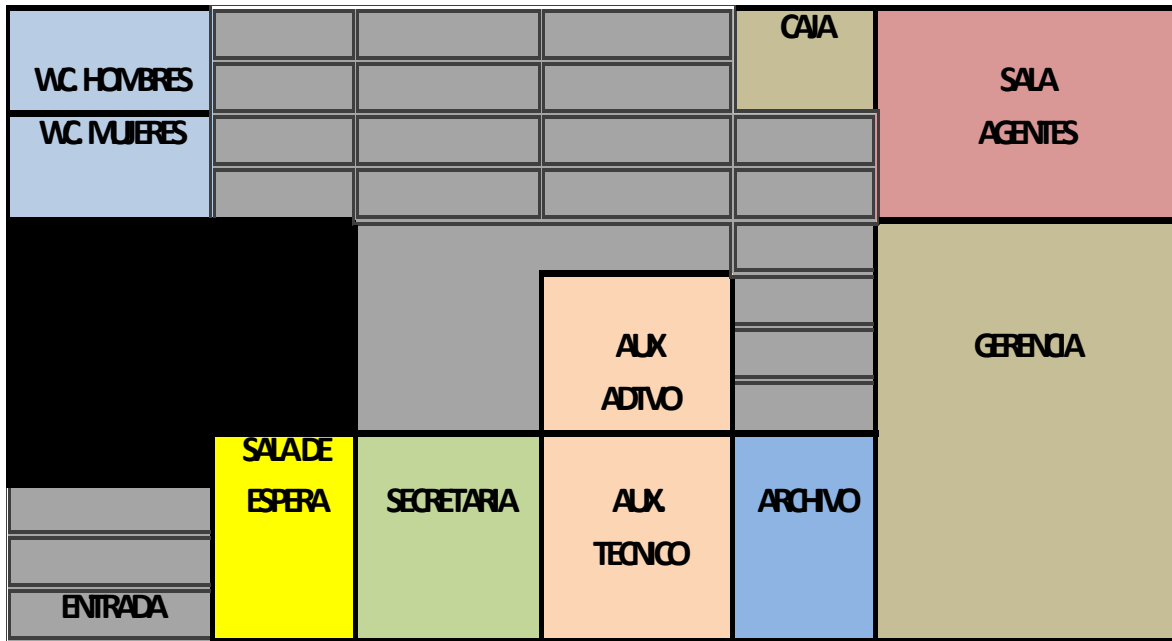
7.3.2. Distribución de la Planta de Servucción

Una vez seleccionado y clasificados los procesos se deducen las necesidades de equipos y los requerimientos de personal; además, se podrá establecer la disposición de planta y las necesidades de espacio físico tanto para los procesos de SERVUCCION como para las labores auxiliares.

¹⁸ MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Localización: Identificación, Formulación y Evaluación, MB Editores, 2001, página 104.

El plano a continuación muestra la distribución física que se pretende para el proyecto

Figura 7. Distribución Física



Fuente. Este Estudio

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

El Proyecto se constituirá como una Empresa, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos de orden administrativo:

8.1 ELEMENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO ¹⁹

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables.
- Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

SE DEBE TENER EN CUENTA QUE ORGANIZAR ES:

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- Agrupamos estas actividades.
- A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

¹⁹ MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Localización: Identificación, Formulación y Evaluación, MB Editores, 2001, página 124.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

La Organización Formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL

Características

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

8.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

La estructura de la empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se puedan agrupar generalmente en dos grandes áreas funcionales como son:

- El Área de Servucción o Prestación del Servicio
- El Área Administrativa, técnica y Financiera,

La Administración aplicara el manejo de un conjunto de actividad es en forma organizada con el fin de sincronizar los diferentes niveles para alcanzar los objetivos trazados por la gestora del proyecto.

Los elementos que componen el PROCESO ADMINISTRATIVO que se pretende en la organización, lo componen:²⁰

- Planeación
- Organización
- Dirección

²⁰ChiavenattoIdelbrando, Principios de Administración, Pág. 234 sts.

- Control

LA PLANEACIÓN: es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable.

LA ORGANIZACIÓN: el ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa es una de las funciones principales que le atañe a la administración en forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Para organizar se necesita saber utilizar los espacios, el tiempo, el trabajo, los recursos humanos y los recursos financieros.

El Espacio: distribuir un área física de tal manera que cada cosa tenga su lugar preciso. (Dependencias).

El Tiempo: programar cada actividad o tarea, que permita evacuar cada una de ellas con la oportunidad requerida por la administración

El Trabajo: el orden y la prioridad al que sea sometido un listado de tareas que se piensan desarrollar o ejecutar cotidianamente, le permiten a la administración la eficiencia y efectividad necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

El Recurso Humano: el elemento humano parte constitutiva de la tecnología en el proceso.

Los Recursos Financieros: los recursos de inversión inicial en el periodo de instalación del proyecto.

LA DIRECCIÓN: el liderazgo asumido por una persona, que mediante la coordinación y guía delega en otras personas: tareas, funciones y en particular, el trabajo para desarrollarlo con responsabilidad y cumplimiento motivadas, por alcanzar los objetivos como un equipo organizado.

EL CONTROL: es quizás uno de los elementos más importantes del proceso administrativo, ya que nos permite estar pendiente e informado de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa de la empresa, hasta el punto de ser tomado como modelo japonés, llamado control de calidad total y que posteriormente fue implementado en el resto del mundo. Es ejercido en cada espacio que fue planeado y al compararse con los resultados obtenidos, permite evaluar los resultados y así de esta manera, encontrar las posibles soluciones a los ajustes de las metas preestablecidas en el plan.

- **Áreas Funcionales:** la áreas funcionales están definidas en la empresa (Ver distribución de la planta – estudio técnico), de tal manera que hay personas

responsables por cada área y delegación de funciones en otras que logran constituir un equipo de trabajo, que buscando la sincronización y armonía en el desempeño se logran alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

8.3 MANUAL DE FUNCIONES:

El diseño de un manual de funciones para el proyecto es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

8.3.1 Funciones por cargo. Toda organización o toda entidad debe estar organizada de acuerdo a los cargos existentes, para lo cual presentamos el siguiente manual de funciones.

- **Plan de cargos:**

Gerente

Secretaria Auxiliar Contable

Auxiliar Técnico

Auxiliar Administrativo

- **Nombre del cargo: Gerente**

Naturaleza del cargo: Es la máxima autoridad de la empresa y en el cual recae la responsabilidad legal, personal o civil, y comercial de la empresa; por ser una persona de mando, confianza y orden.

Formula el programa de acción de la empresa, coordina esfuerzos y cumple con el proceso administrativo, procurando siempre el mejoramiento de los servicios de la empresa y el incremento de los beneficios.

Funciones:

Representar a la empresa legalmente ante entidades oficiales o privadas.

Planear, diseñar y aplicar programas de distribución, comercialización y financiación de la empresa.

Supervisar directamente el trabajo de los funcionarios de la empresa en general.

Ser responsable de la determinación del desarrollo de las políticas de la empresa.

Presentar un informe de gestión al igual que un proyecto de distribución de utilidades.

Intervenir directamente para salvaguardar los bienes de la empresa y la seguridad del personal que labora en ella.

Autorizar el pago de gastos, girar cheques y firmar los comprobantes de egresos que respalde dicho gasto.

Realizar estudios tendientes al mejoramiento de la organización, en cuanto a ventas, compras, información y personal involucrado en las actividades de la empresa.

Nombrar, contratar, promover, sancionar y despedir al personal de la empresa.

Mantener excelentes relaciones comerciales con entidades similares, clientes, proveedores y crediticias.

Requisitos: Haber realizado estudios de Economía o administración, con especialización en Mercadeo, tener suficiente experiencia en el campo de los Seguros y la administración de Riesgo además poseer la habilidad para el manejo de personal.

- **Nombre del cargo: Secretaria**

Dependencia: Gerencia

Naturaleza del cargo: Colaborar con el desarrollo operativo de las funciones que le sean asignadas por el gerente.

Funciones:

Colaborar al gerente y a los jefes de cada departamento en la elaboración de documentos e informes.

Mantener informado al gerente acerca de los asuntos pendientes de la empresa.

Realizar los pedidos de papelería y tener un control de la misma.

Recibir, revisar, tramitar y remitir todos los documentos a su cargo a los demás niveles de la empresa que lo requieran, de acuerdo a los procedimientos administrativos.

Organizar el archivo de documentos.

Participar en las reuniones de trabajo que se lleven a cabo para hacer la redacción respectiva del acto.

Manejo de caja menor

Requisitos: Bachiller Comercial , experiencia laboral de dos (2) años en cargos similares y buen manejo de relaciones humanas.

- **Nombre del cargo: Auxiliar Técnico en Seguros**

Dependencia: Gerente

Naturaleza del cargo: Programar, orientar y supervisar las actividades propias de la producción de todos los ramos de Seguros, en especial, hacer un riguroso control de los riesgos, presupuestar conjuntamente con el Gerente el programa de producción con miras a satisfacer las necesidades y exigencias del mercado.

Funciones:

Suscripción de riesgos

Análisis de Riesgos.

Inspeccionar riesgos

Control de vencimientos

Manejo de cartera pendiente

Expedición

Manejo de tarifas y políticas de suscripción de las diferentes Compañías de Seguros

Planificar la programación de la producción

Requisitos: Profesional Universitario en áreas Económico – Administrativas con experiencia de 5 años en Seguros

- **Nombre del cargo: Auxiliar Administrativo**

Dependencia: Gerencia

Naturaleza del cargo: Disponer de un funcionario que organice la parte contable y financiera de la empresa, con el fin de mantener actualizadas y registradas las operaciones de la empresa.

Así mismo se encargara de la Expedición de seguros y atención al público

Funciones:

Llevar libros de contabilidad al día, de acuerdo al giro del negocio.

Realizar los registros correspondientes en los libros principales.

Realizar la contabilización, revisión de soportes contables de la situación financiera.

Archivar los soportes de ingresos y egresos.

Registrar todas las operaciones de la empresa.

Elaborar y legajar diariamente los comprobantes de caja para su respectiva legalización.

Elaborar las nóminas de pago de sueldos y prestaciones

Expedición de Seguros.

Atención al Público

Atención Indemnizaciones y reclamos

Demás funciones inherentes al cargo.

Requisitos: Tecnólogo en Contaduría y Finanzas. Experiencia mínima de dos (2) años. Conocimientos en el área contable y de seguros

8.4. EL ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de un organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión.

- **El Organigrama tiene doble finalidad.** Desempeña un papel informativo, al permite que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

De instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

- **Importancia de los organigramas.** Detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

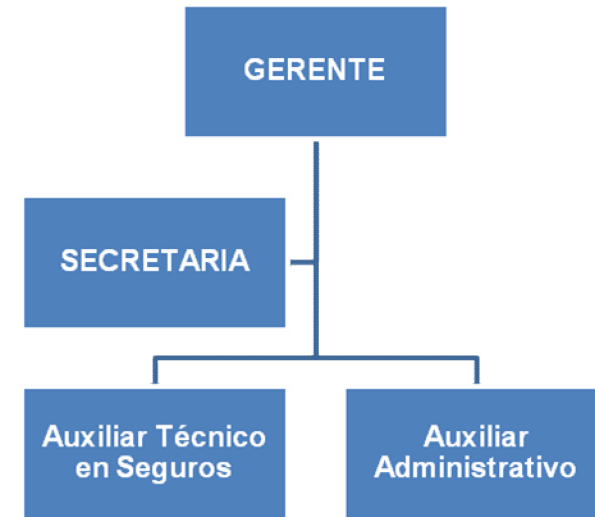
Niveles jerárquicos: Es crear una cadena de mando que relacione a todos los individuos ubicados en un puesto determinado, que van desde los cargos que se encuentran en la parte superior, que poseen mayor, poder, hasta los cargos de quienes carecen de autoridad, pasando por diversas posiciones.

Los niveles jerárquicos permiten a su vez crear los principios de autoridad, responsabilidad, unidad de mando, indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa. Los niveles jerárquicos implementados en una empresa de producción de bienes y servicios son:

- ✓ Directivo. Es el que tiene a su cargo la dirección de la organización empresarial y además, elabora planes, políticas y estrategias propias de la empresa, delegando también a sus subordinados la autoridad y la responsabilidad.
- ✓ Nivel administrativo. Este nivel tiene como responsabilidad ayudar al desarrollo de las diferentes actividades que tiene la empresa.
- ✓ Nivel operativo. Tiene como función ejecutar las tareas asignadas por su jefe inmediato con el fin de lograr los objetivos propuestos.

El siguiente organigrama de la AGENCIA DE SEGUROS “GUARDIAN” E.U., se estructura teniendo en cuenta los diferentes cargos y niveles jerárquicos que constituyen la conformación orgánica de la empresa

Figura 8.Organigrama General



Fuente Este Estudio

8.5 REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Disposiciones generales. Este reglamento expresa la voluntad de la empresa de evitar accidentes y enfermedades que puedan ocurrir en todos los frentes de trabajo. Esto implica una disciplina por parte de los trabajadores y de obligatorio cumplimiento. La seguridad y la higiene hacen parte en toda labor, en cuanto a reglas establecidas en el reglamento y las normas específicas que se determinan para cada actividad de trabajo particular.

La responsabilidad para implantar y hacer cumplir las normas especiales, reglas, procedimientos, instrucciones, etc., sobre higiene y seguridad industrial estarán a cargo del administrador, en cuanto a las condiciones ambientales, físicas, mecánicas y humanas, en su zona de trabajo, quien debe:

- a) Prevenir todo riesgo que puede generar accidentes de trabajo y enfermedades de riesgo profesional.
- b) Señalar las condiciones inseguras y modificarlas para encontrar el riesgo.
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos para la ejecución segura de las labores que se lleven a cabo en la empresa.
- d) Adelantar campañas de participación.

e) Identificar los actos inseguros, corregirlos y enseñar la manera de eliminarlos, adoptando métodos y procedimientos adecuados de acuerdo con la naturaleza del riesgo.

f) Informar a cada trabajador sobre riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como de los que existan en el medio laboral.

g) Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la empresa.

h) Los trabajadores están obligados a colaborar y participar activamente de los programas de prevención de accidentes de trabajo.

Certificado de Salud.

- Es obligatorio para las personas que desean trabajar en la empresa, someterse a exámenes médicos para determinar si es apto para el trabajo que aspira.
- El médico dará los resultados para adjuntarlos a su respectiva hoja de vida.
- Debe someterse a exámenes de laboratorio con el objeto de prevenir enfermedades infecto – contagiosas.
- La empresa debe realizar exámenes periódicos a sus trabajadores.

Higiene Personal.

● Para iniciar sus labores, todos los trabajadores deben presentarse en las debidas condiciones personales.

● Obligaciones de los Trabajadores:

- El trabajador debe hacer uso de los inodoros y demás derivados higiénicos.

- El trabajador que se encuentre afectado por enfermedad deberá enviarse a consulta a la “E.P.S” a la que esté afiliado.

● *Observación y cumplimiento de las normas de higiene.*

Todo trabajador deberá observar las medidas de higiene y salubridad que prescriban las autoridades de salud en general y en particular las que ordena la empresa, que se consideran necesarias para el mayor cumplimiento y desarrollo de sus labores.

● *Prevención de enfermedades y accidentes.*

Cuando ocurra un accidente de trabajo, por leve que sea la lesión, el trabajador tendrá la obligación de ponerlo en conocimiento a sus superiores y debe presentarse inmediatamente a la oficina encargada de prestar los primeros auxilios, situada en el mismo local de la empresa, y reclamar que se levante el

acta de accidente y enviarla, en un lapso de tiempo no superior a 24 horas, a la E.P.S donde se encuentra afiliado.

- *Protección de los hijos de los trabajadores.*

La empresa está aportando en 3% del total de la nómina del pago mensual del salario al I.C.B.F, de conformidad con lo establecido en el artículo 20 de la Ley 27 de 1.974; tanto la empresa como los trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones establecidas en este reglamento. Su violación causa aplicación de las sanciones en proporción directa a la gravedad de la falta y de acuerdo con el procedimiento señalado por las normas legales correspondientes.

8.6 ASPECTOS LEGALES

8.6.1 Empresa Unipersonal²¹. La Empresa Unipersonal surge de la decisión unilateral de una persona natural o jurídica que reúne las cualidades requeridas para ejercer el comercio y destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La Empresa Unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, adquiere el carácter de persona jurídica.

8.6.1.1 Requisitos para efectuar el trámite

- **Consulta De Nombre.** En la CAMARA DE COMERCIO encontrará la guía de acceso para consultar si el nombre seleccionado no está siendo utilizado por un comerciante o establecimiento de comercio ya matriculado. También puede acercarse a cualquiera de las sedes Cámara, donde se han ubicado varios computadores en la zona de taquillas, para llevar a cabo estas consultas.

- **Constitución.** La constitución de una Empresa Unipersonal, según lo definido por la Ley 222 de 1995 en su artículo 72, debe efectuarse por escrito ya sea por documento privado o escritura pública. Este documento debe contener la siguiente información:

Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario.

Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión “Empresa Unipersonal” o de su sigla E.U., so pena de que el empresario responda ilimitadamente”

Domicilio.

El término de duración, si éste no fuere indefinido.

²¹www.Crearempresa.com

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.

El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.

El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores.

- **Asignación del Nit.** Para la obtención del Número de Identificación Tributaria NIT, deberá diligenciar el formulario previo del Registro Único Tributario –RUT- con la frase “Para Trámite en Cámara” que encontrará en la página de Internet www.dian.gov.co o dirigirse a cualquiera de las oficinas de la Cámara o la DIAN y diligenciarlo. Luego debe ser firmado por la Persona Natural o Representante Legal y entregarlo personalmente o a través de autorizado (Resolución 1887 de 22 de febrero de 2007).

- **Diligenciamiento de Formularios.** Luego de constituir la Empresa Unipersonal y obtener el NIT, debe iniciar el proceso de inscripción. Para ello diríjase a cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y adquiera los formularios de matrícula mercantil, establecimiento de comercio y el formato anexo DIAN-SM (DIAN - Secretarías Municipales) que deben ser diligenciados y firmados por el representante legal o empresario.

La información municipal del formulario para los trámites simplificados Anexo DIAN-SM debe ser diligenciado si el establecimiento de comercio se encuentra ubicado en uno de los siguientes municipios: Medellín, Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa y Santa Fé de Antioquia.

- **Entrega y radicación de documentos.** Luego de diligenciados los formularios anteriores, (Matrícula Mercantil, Establecimiento de Comercio, Formato Anexo DIAN-SM (DIAN - Secretarías Municipales) y el de asignación del NIT, se deben acompañar de una copia auténtica del documento de constitución, para ser presentados personalmente por el constituyente, el representante legal o apoderado, en cualquiera de las taquillas de la Cámara e iniciar el trámite de inscripción o registro.

Las Cámaras de Comercio se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya la empresa unipersonal, cuando se omite alguno de los requisitos previstos en el artículo 72 de la ley 222 de 1995 o cuando a la diligencia

de registro no concurra personalmente el constituyente o su representante o apoderado”

Luego de la recepción de los formularios, se procede al pago del impuesto de registro (Ley 223 de 1995 y Decreto Reglamentario 650 de 1996) y los derechos de inscripción debidamente autorizados por la ley que son liquidados por la misma persona que recibe la documentación.

- **Consulta Estado Del Trámite.** Cuando los activos destinados a la empresa comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa deberá hacerse mediante ésta e inscribirse también en los registros correspondientes.

A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas en el objeto social. Delegada totalmente la administración y mientras se mantenga dicha delegación, el empresario no podrá realizar actos comprendidos dentro de las actividades previstas.

- **CESIÓN DE CUOTAS:** El titular de la Empresa Unipersonal podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas, mediante documento escrito que se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. A partir de este momento producirá efectos la cesión. Las cámaras de comercio se abstendrán de inscribir la correspondiente cesión cuando a la diligencia de registro no concurren el cedente y el cesionario personalmente o a través de sus representantes o apoderados.

- **CONVERSIÓN A SOCIEDAD:** Cuando por virtud de la cesión o por cualquier otro acto jurídico, la empresa llegare a pertenecer a dos o más personas, deberá convertirse en sociedad comercial para lo cual, dentro de los seis meses siguientes a la inscripción de aquella en el registro mercantil se elaborarán los estatutos sociales de acuerdo con la forma de sociedad adoptada. Estos deberán elevarse a escritura pública que se otorgará por todos los socios e inscribirse en el registro mercantil. La nueva sociedad asumirá, sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la Empresa Unipersonal. Transcurrido dicho término sin que se cumplan las formalidades aludidas, quedará disuelta de pleno derecho y deberá liquidarse.

- **CONVERSIÓN A EMPRESA UNIPERSONAL:** Cuando una sociedad se disuelva por la reducción del número de socios a uno, podrá, sin liquidarse, convertirse en Empresa Unipersonal, siempre que la decisión se solemnice mediante escritura pública y se inscriba en el registro mercantil dentro de los seis meses siguientes a la disolución. En este caso, la Empresa Unipersonal asumirá sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la sociedad disuelta.

- **TERMINACIÓN DE LA EMPRESA UNIPERSONAL:** La Empresa Unipersonal se disolverá en los siguientes casos: por voluntad del titular de la empresa, por vencimiento del término previsto, por muerte del constituyente cuando así se hay estipulado en los estatutos, por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas, por orden de autoridad competente, por pérdidas que reduzcan el patrimonio de la empresa en más del cincuenta por ciento y por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria.

La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el empresario mismo o una persona designada por éste o por la Superintendencia de Sociedades, a solicitud de cualquier acreedor.

Cuando se utilice la Empresa Unipersonal fraudulentamente o en perjuicio de terceros, el titular de las cuotas de capital y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

En ningún caso el empresario podrá directamente o por interpuesta persona retirar para sí o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la Empresa Unipersonal, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas. El titular de la Empresa Unipersonal no puede contratar con ésta, ni tampoco podrán hacerlo entre sí empresas unipersonales constituidas por el mismo titular. Tales actos serán ineficaces de pleno derecho.

- **DEFINICIÓN Y PERSONERIA.** En términos sencillos la nueva ley define la empresa unipersonal como aquella en que una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, destina parte de sus bienes a la realización de actividades mercantiles, obteniendo el beneficio de la personalidad jurídica una vez se cumpla los trámites de rigor.

Como puede verse, cualquier persona capaz y hábil para ser comerciante podrá acudir ahora a esta nueva forma de organización de los negocios pero siempre que lo haga con el propósito de realizar actos de comercio, pues los civiles fueron excluidos de esta posibilidad, de modo que por ejemplo un profesional independiente no podría constituir una empresa unipersonal para el ejercicio de su profesión ni podría hacerlo tampoco quien se dedica a actividades de producción agropecuaria.

La personalidad jurídica se alcanza una vez se ha inscrito el documento constitutivo con lo cual quedo consagrada una diferencia con la sociedad, pues generalmente se ha entendido que esta reciba el beneficio de la personalidad con

la sola escritura pública sin necesidad de esperar la inscripción en la Cámara de Comercio.

- **REPONSABILIDAD.** La utilidad básica de la empresa unipersonal se encuentra en la limitación de la responsabilidad del empresario único a los bienes que éste aporte, de modo que los restantes no podrán ser perseguidos por los acreedores de dicha empresa.

La nueva ley acogió además, para estas empresas, la doctrina del disregard, previendo la responsabilidad personal, solidaria y total del empresario único, en caso de actuación ilícita de éste; conviene reproducir las palabras del texto aprobado:

“Cuando se utilice la empresa unipersonal en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, el titular de las cuotas de capital y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitando los actos defraudatarios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados”

Aun cuando esta norma hubiese podido ser más clara, de todas maneras constituye una base suficiente para concluir que si a causa de alguna actuación ilegal del titular o los administradores, la empresa unipersonal queda colocada en imposibilidad de pagar sus obligaciones, tendrán que hacerlo aquellos, en su condición de responsables solidarios.

9. ESTUDIO FINANCIERO

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

Como resultado de la identificación y los estudios previos (mercado, técnico, jurídico e institucional, etc.) proponemos un "*modelo financiero*", que partiendo de un formato de entrada de datos básicos y específicos de cada proyecto, nos conduce a consolidar "flujos netos de caja" que permiten analizar la conveniencia o inconveniencia de una propuesta, ya sea desde el punto de vista privado o desde la órbita económica o social.

El objetivo del presente capítulo es determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero. Comprende la realización de las proyecciones financieras, su análisis, la aplicación de criterios de evaluación y el análisis de sensibilidad.

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

Al preparar los presupuestos de inversión, los de costos y también los de ingresos, se precisan sobre el uso de "*precios corrientes*". Las previsiones en precios corrientes, que incorporan los efectos de la inflación, son de notable utilidad para ofrecer un esquema real de la situación financiera efectiva de una propuesta de inversión en cualquier período. La inflación que se presenta durante el horizonte del proyecto afecta en forma sustancial su rentabilidad financiera, ya que incide en el monto de los presupuestos de inversiones, en la necesidad de capital de trabajo, en los costos de producción y las ventas. Por lo tanto, se tienen en cuenta en la interpretación de los resultados de la rentabilidad del proyecto".²²

²² MOKATE, Karen Marie. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

Se trabaja con una inflación promedio de los últimos cinco años anteriores a la formulación del proyecto, según el siguiente cuadro histórico (4,94%).

Cuadro 22. Comportamiento Inflación

AÑO	%
2005	4,85
2006	4,48
2007	5,69
2008	7,67
2009	2,00
PROMEDIO	4,94

Fuente: Este Estudio.

Figura 9. Estructura Financiera del Proyecto



Fuente: Este Estudio.

9.1 HORIZONTE DEL PLAN DE NEGOCIO

El horizonte tiene tres etapas perfectamente delineadas: en primer lugar la etapa de instalación o ejecución en la cual se hacen la mayor parte de las inversiones; la etapa de operación o de funcionamiento en la cual se generan los costos y se producen los ingresos propios de la venta de la producción o de la prestación del servicio; y la tercera etapa en la cual se supone que el proyecto termina su actividad regular al no alcanzar a generar los beneficios de orden financiero, económico o social y se procede a su liquidación. La duración de las etapas depende de cada proyecto en particular.

Por otro lado, las construcción del flujo de caja depende de los eventos financieros previstos para el horizonte del proyecto, en efecto, en la fase de ejecución se precisa dimensionar las necesidades de inversiones tanto fijas, como diferidas y desde luego, capital de trabajo, que suponen salida de dinero. Durante la etapa de

operación en donde se logra el objetivo social del proyecto mediante la producción de bienes o la prestación de servicios, se generan costos derivados del pago a los factores utilizados y al mismo tiempo aparecen ingresos provenientes de la venta de los productos o servicios

- **Corresponden 3 etapas:**

La primera denominada ETAPA DE INSTALACIÓN, proyectada para realizarse en el SEGUNDO SEMESTRE 2010, en esta etapa se realizarán las inversiones iniciales del proyecto.

La segunda etapa denominada VIDA ÚTIL OPERATIVA, comprende del año 2010 al 2014, en esta etapa se generan costos e ingresos asociados a las operaciones del proyecto.

La tercera etapa denominada ETAPA DE LIQUIDACIÓN DEL PROYECTO, se refiere a la liquidación económica más no técnica.

Esta liquidación se hace con propósitos de evaluación en el año 2015²³.

9.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES:

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

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

El valor de las inversiones se cuantifica con base en los presupuestos o cotizaciones realizadas para cada uno de los rubros que las conforman. Poseen un valor de total de \$ 39.349.000 , discriminados así: \$ 20.950.000 en inversión fija, \$ 10.500.000 en inversión diferida, \$ 7.899.000 en capital de trabajo

El detalle para cada uno de estos rubros se presenta en el siguiente cuadro.

²³GESTION DE PROYECTOS – J.J. MIRANDA CUARTA EDICION-ECOEDICIONES BOGOTA

Cuadro 23. Inversión fija y diferida

DETALLE	CANT.	VR. UNIT.	TOTAL	DEPECIACION
COMPUTADORES	4	1.200.000	4.800.000	960.000
IMPRESORAS	2	450.000	900.000	180.000
REGISTRADORA	1	1.350.000	1.350.000	270.000
CAMARAS FOTOGRAFICAS	2	300.000	600.000	120.000
MUEBLES Y ENSERES	GLOBAL		12.000.000	1.200.000
EQUIPO DE TELEFONIA	1	1.300.000	1.300.000	260.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			20.950.000	2.990.000
DETALLE	CANT.	VR. UNIT.	TOTAL	AMORTIZACION
GASTOS DE ORGANIZACIÓN			1.500.000	300.000
ESTUDIOS			1.500.000	300.000
GASTOS DE MONTAJE			500.000	100.000
ADECUACION LOCAL			7.000.000	1.400.000
TOTAL INVERSION DIFERIDA			10.500.000	2.100.000

Fuente: este estudio

9.2.1 Inversiones Fijas: las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización y se adquieren para utilizarse durante su vida útil. Están ascienden a \$ 20.950.000 que corresponden a muebles y enseres, maquinaria y equipos, equipo de computo y telefonía

9.2.2 Inversiones Diferidas: las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto tales como: los estudios técnicos, económicos y legales; los gastos de organización y montaje, Se estiman en \$ 10'500.000, que incluyen la adecuación de local donde funcionara el proyecto

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

Método del Déficit Acumulado: Este procedimiento estima período por período las necesidades de capital de trabajo ya que se tiene en cuenta los niveles crecientes

en cuanto a costos administrativos y de ventas que en suma arrojan los costos de operación del proyecto

- **Efectivo y Bancos:** con el fin de hacer pagos en efectivo se mantiene esta partida. El monto de esta asignación se calcula con base en los costos administrativos y de ventas; se puede sugerir que 30 días del costo total de operación, exceptuando las depreciaciones y la amortización de diferidos, lo cual resulta una aceptable aproximación. Para el caso del proyecto \$ 7.899.000 como inversión inicial para capital de trabajo.

9.3 GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION:

Se entiende por Gastos de administración todos los gastos que tienen como función el sostenimiento de las actividades destinadas a mantener la dirección y administración de la empresa

- **Sueldos:** comprende los sueldos del personal que se estima según el estudio de la organización del proyecto contenido en la parte correspondiente al estudio técnico del mismo.
- **Prestaciones:** con el mismo criterio anotado anteriormente se calcula el monto de las prestaciones y apropiaciones sobre la nómina administrativa. Se trabaja con un factor prestaciones del 58% que implica aproximadamente la parte proporcional de prestaciones y la proporción correspondiente a apropiaciones.

Cuadro 24. Sueldos

SUELDOS			
CARGO	SUELDO /MES	AÑO	PROV. Y PRESTAC.
Gerente	1.500.000	18.000.000	10.440.000
Secretaria	700.000	8.400.000	4.872.000
Aux. Técnico	800.000	9.600.000	5.568.000
Aux. Adtvo.	800.000	9.600.000	5.568.000
TOTAL	3.800.000	45.600.000	26.448.000

Fuente: este estudio

- **Depreciaciones Administrativas:** se trata de la depreciación de activos fijos que tienen su origen en el área administrativa. Se utiliza el método de depreciación por línea recta.
- **Amortización de Diferidos:** corresponde a la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa. Se amortizan los diferidos a cinco años.

Cuadro 25. Depreciación y Amortización

DETALLE	DEPECIACION
COMPUTADORES	960.000
IMPRESORAS	180.000
REGISTRADORA	270.000
CAMARAS FOTOGRAFICAS	120.000
MUEBLES Y ENSERES	1.200.000
EQUIPO DE TELEFONIA	260.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.990.000
DETALLE	AMORTIZACION
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	300.000
ESTUDIOS	300.000
GASTOS DE MONTAJE	100.000
ADECUACION LOCAL	1.400.000
TOTAL INVERSION DIFERIDA	2.100.000

Fuente: este estudio

- **Seguros:** se trata del costo de las pólizas de seguros de incendio y anexos, terremoto, equipos electrónicos, sustracción, rotura de maquinaria, responsabilidad civil extracontractual que cubran los activos y demás intereses patrimoniales del Proyecto. Se estiman a precios de mercado \$ 1.160.0000 por concepto de seguros para el primer año de vid util

Cuadro 26. Presupuesto anual seguros

AÑO	PRESUPUESTO ANUAL
1	1.160.000
2	1.217.304
3	1.277.439
4	1.340.544
5	1.406.767

Fuente: este estudio

- **Arrendamiento:** Corresponde al gastos en que se incurra por concepto de arrendamiento del local para el funcionamiento de la Agencia

Cuadro 27. Presupuesto arrendamientos

AÑO	RESUPUESTO /MES	PRESUPUESTO ANUAL
1	400.000	4.800.000
2	419.760	5.037.120
3	440.496	5.285.954
4	462.257	5.547.080
5	485.092	5.821.106

Fuente: este estudio

- **Impuestos:** se incluyen estimadamente los cargos impositivos incluyendo también el impuesto predial anual, Se proyecta a precios corrientes sin embargo dado que son estimaciones los analistas deben estar atentos a cambios normativos en materia de impuestos con miras a ponderar adecuadamente el costo del proyecto. Se estiman \$ 580.000 para el primer año de vida útil del proyecto

Cuadro 28. Presupuesto de impuestos

AÑO	PRESUPUESTO / ANUAL
1	580.000
2	608.652
3	638.719
4	670.272
5	703.384

Fuente: este estudio

- **Servicios Públicos:** en este rubro se incluyen estimadamente los costos por servicios públicos como son básicamente agua potable, energía eléctrica, aseo, telecomunicaciones, Internet

Cuadro 29. Presupuestos servicios públicos

AÑO	RESUPUESTO /MES	PRESUPUESTO ANUAL
1	350.000	4.200.000
2	367.290	4.407.480
3	385.434	4.625.210
4	404.475	4.853.695
5	424.456	5.093.467

Fuente Este estudio

- **Mantenimiento de Equipos:** Se estima el costo para mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones \$ 250.000 mensuales para el primer año de vida útil

Cuadro 30. Presupuesto mantenimiento de equipos

AÑO	PRESUPUESTO /MES	PRESUPUESTO ANUAL
1	250.000	3.000.000
2	262.350	3.148.200
3	275.310	3.303.721
4	288.910	3.466.925
5	303.183	3.638.191

Fuente: este estudio

- **Papelería y Suministros:** Se estima el costo para papelería y suministros de oficina en \$ 250.000 mensuales para el primer año de vida útil del proyecto

Cuadro 31. Presupuesto papelería y suministros

AÑO	PRESUPUESTO /MES	PRESUPUESTO ANUAL
1	250.000	3.000.000
2	262.350	3.148.200
3	275.310	3.303.721
4	288.910	3.466.925
5	303.183	3.638.191

Fuente: este estudio

9.4 GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS:

- **Gastos de Comercialización:** entre los costos de comercialización podemos distinguir los siguientes: gastos de publicidad (diarios, revistas, TV y radio local, etc.)

Cuadro 32. Gastoscomercialización

AÑO	PRESUPUESTO /MES	PRESUPUESTO ANUAL
1	500.000	6.000.000
2	524.700	6.296.400
3	550.620	6.607.442
4	577.821	6.933.850
5	606.365	7.276.382

Fuente: este estudio

Cuadro 33. Gastos de Operación

CONCEPTO	1	2	3	4	5
1. Gastos Administrativos	93878000	98264127	102866929	107697109	112765901
1.1. Sueldos	45600000	47852640	50216560	52697259	55300503
1.2. Prestaciones	26448000	27754531	29125605	30564410	32074292
1.3. Depreciación y Amortización	5090000	5090000	5090000	5090000	5090000
1.4. Mantenimiento	3000000	3148200	3303721	3466925	3638191
1.5. Arrendamiento	4800000	5037120	5285954	5547080	5821106
1.6. Servicios	4200000	4407480	4625210	4853695	5093467
1.7. Seguros	1160000	1217304	1277439	1340544	1406767
1.8. Impuestos	530000	608652	638719	670272	703384
1.9. Papelería y Suministros	3000000	3148200	3303721	3466925	3638191
2 Gastos de Ventas	6000000	6296400	6607442	6933850	7276382
2.1. Costos de comercialización	6000000	6296400	6607442	6933850	7276382
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	99878000	104560527	109474371	114630959	120042283

Fuente: Este Estudio

9.5 INGRESOS:

En el proyecto los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de la prestación de los servicios. La estimación de los ingresos depende, en gran parte, de la calidad con que se efectuó el estudio de mercado

Aunque el proyecto puede arrojar ingresos mayores dependiendo de la ampliación de su capacidad de producción, su plan de mercadeo y su planeación estratégica, este estudio únicamente tiene en cuenta el aprovechamiento de la demanda estimada en el estudio técnico

De acuerdo con las anteriores estimaciones producto del estudio de mercado, estudio de campo y entrevistas realizadas se procede a estimar y proyectar los ingresos del proyecto a 5 años

Cuadro 34. Ingresos

ANO	DEMANDA AL MERCADO	APOYAMIENTO	COMBON	COMBONETA
2010	64295760	9548640	1204045	1083740
2011	681557100	10223560	12779196	1501276
2012	72818440	108122760	13515348	12163812
2013	76079780	11401960	1425499	1226346
2014	79841120	11901160	1498646	1348884

Fuente: este estudio

9.6 PUNTO DE EQUILIBRIO:

El punto de equilibrio permite determinar y cuantificar la cantidad de equilibrio es decir el volumen de servucción que iguala ingresos con costos, por lo tanto el proyecto para generar beneficios en la servucción deberá propender por alcanzar volúmenes que superen dicho equilibrio

También se determina y cuantifica el volumen de ventas de equilibrio en términos monetarios y los correspondientes márgenes de seguridad

El punto de equilibrio, es un punto o base donde el número de unidades atendidas genera ingresos para cubrir los costos y gastos en que se han incurrido para la prestación del servicio. En dicho punto el proyecto no tiene pérdida ni utilidad por su operación; en la medida que las ventas superen este punto se obtendrán utilidades; si el nivel de ventas es inferior al punto de equilibrio la empresa produciría pérdidas.

En este caso los llamados gastos operacionales y los ingresos operacionales por ventas o por prestación de servicios son la base para el cálculo del punto de

equilibrio. La aplicación de esta técnica, además de estudiar las relaciones entre el volumen, el precio de venta y la estructura de costos, resulta de gran ayuda en el análisis del proyecto los siguientes temas:

- Fijación de precios
- Control de costos
- Modernización y/o automatización del sistema servuctivo
- Estudio de nuevas inversiones productivas

Para determinar el punto de equilibrio en pesos, se aplica la fórmula de:

$$P. E \text{ (en pesos) } = \text{Costos Fijos} / 1 - (\text{Costo Variable} / \text{Ingreso})$$

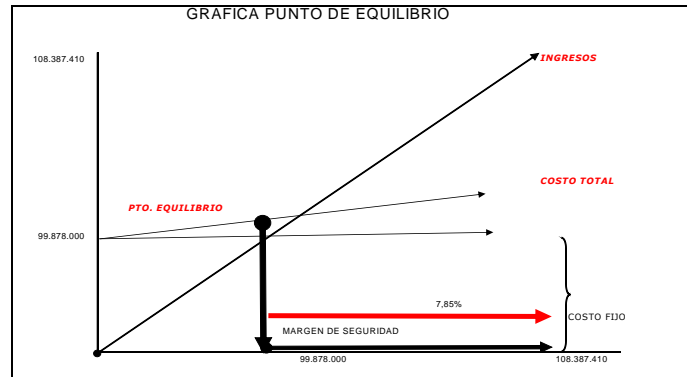
- **Margen de Seguridad** : El punto de equilibrio ayuda también a determinar el margen de seguridad que es el porcentaje de seguridad que sobrepasa los límites de equilibrio y como se menciona le da seguridad al proyecto en la prestación del servicio

Cuadro 35. Calculo Punto De Equilibrio

COSTOS FIJOS	99.878.000
INGRESOS	108.387.410
1. INGRESOS DE EQUILIBRIO	99.878.000
2. % DE COSTO VARIABLE	0,00%
3. BALANCE DE COMPROBACION	
VENTAS DE EQUILIBRIO	99.878.000
(-) CV. EN VENTAS DE E.	-
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	99.878.000
(-) COSTOS FIJOS	99.878.000
UTILIDAD O PERDIDA NETA	-
% MARGEN DE SEGURIDAD	7,85%
\$ DE MARGEN DE SEGURIDAD	8.509.410

Fuente: este estudio

Grafica 17. Punto de equilibrio



Fuente: este estudio

9.7 FLUJO DE CAJA O FLUJO DE FONDOS.²⁴

El primer paso es identificar plenamente los ingresos y egresos en el momento en que ocurren. El "flujo neto de caja" es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos.

Líquidos registrados período por período. El principio básico de la evaluación es que el proyecto resulta recomendable en la medida que los beneficios superen a los costos. Tanto beneficios como costos para los diferentes años de vida útil del proyecto se han identificado y cuantificado adecuadamente teniendo como soporte los estudios de mercado y técnico del proyecto.

Es bien importante resaltar los elementos involucrados en el flujo de caja:

- Las erogaciones correspondientes a las inversiones que se realizan principalmente en el período de instalación del proyecto.
- Es frecuente también considerar inversiones adicionales durante distintos períodos de la operación, encaminadas a reponer activos desgastados o aumentar la capacidad de servucción o por cualquier otro motivo que amerite, sin embargo el proyecto no las contempla.
- Los costos que se causan y se pagan en el período de funcionamiento del proyecto.
- Los ingresos recibidos por la prestación del servicio.

²⁴ MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

El flujo de caja es el documento que muestra los componentes financieros del proyecto, a lo largo de la vida útil del proyecto y arroja resultados que motivan la evaluación del proyecto.

Para la estructura del flujo neto de caja, tenemos en cuenta el flujo de inversión y de producción

Cuadro 36. Flujo de Inversión

CONCEPTO	PERIODO BASE
Concepto	
Activos fijos	- 20.950.000
Diferidos	- 10.500.000
Capital de trabajo	- 7.899.000
Flujo de Inversión	- 39.349.000

Fuente: este estudio

Cuadro 37. Flujo de Producción

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Concepto						
Ventas		108.387.410	115.012.761	121.638.112	128.263.463	134.888.814
Menos costos totales		99.878.000	104.560.527	109.474.371	114.630.959	120.042.283
Utilidad antes de impuestos		8.509.410	10.452.233	12.163.741	13.632.504	14.846.531
Menos impuestos (33%)		2.808.105	3.449.237	4.014.034	4.488.726	4.899.355
Utilidad despues de impuestos		5.701.304	7.002.996	8.149.706	9.133.777	9.947.176
Menos reserva legal (10%)		570.130	700.300	814.971	913.378	994.718
Utilidad por distribuir		5.131.174	6.302.697	7.334.736	8.220.400	8.952.458
Mas depreciación y Amortización		5.090.000	5.090.000	5.090.000	5.090.000	5.090.000
Mas reserva legal		570.130	700.300	814.971	913.378	994.718
Flujo de producción		10.791.304	12.092.996	13.239.706	14.223.777	15.037.176

Fuente: este estudio

Cuadro 38. Flujo Neto de Caja

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Concepto						
1. Flujo de inversiones	-39.349.000					
2. Flujo de producción		10.791.304	12.092.996	13.239.706	14.223.777	15.037.176
FLUJO NETO DE CAJA	-39.349.000	10.791.304	12.092.996	13.239.706	14.223.777	15.037.176

Fuente: este estudio

10. EVALUACION FINANCIERA

La tarea fundamental de los analistas de proyectos es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles.

Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia un determinado proyecto, asumen una gran responsabilidad, pues sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados), al estimular la asignación de recursos hacia unos proyectos en detrimento de otros.

Antes que nada es preciso definir un patrón o norma que permita calificar las diferentes opciones de utilización de los recursos escasos, en sus usos más eficientes. La evaluación de proyectos es precisamente la metodología escogida para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional considerados en la formulación del proyecto.

En efecto, la tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad. Es bien importante indicar lo que significa en términos económicos el concepto de invertir.

Por otro lado, el proceso de invertir se justifica en la expectativa de lograr excedentes; esto significa, que estaremos dispuestos a consumir menos hoy en la medida que los recursos liberados del consumo se coloquen en una actividad que pueda cubrir sus erogaciones económicas y, además, generar valores adicionales superiores en el futuro.

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

En consecuencia, el proceso de evaluación del proyecto consiste en determinar hasta qué punto se justifica el sacrificio de inversión por efecto de los resultados que se esperan obtener al confrontar las erogaciones con los ingresos, esto significa finalmente que la evaluación se orienta a determinar la rentabilidad de la inversión.²⁵

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

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

Tasa de interés en el mercado financiero (DTF). La cual se concede por depósitos a termino fijo (3,52% E.A.) efectivo anual.²⁶

El tipo de proyecto y su entorno GENERICO en cuanto se refiere al comportamiento de la demanda y la oferta, nivel de inversión, el impacto de entorno social, cultural, tecnológico, ambiental, etc., es decir proyectos con niveles crecientes de demanda como el que se presenta con niveles considerables de competencia hacen que el riesgo a la inversión se incremente.

12% de prima al riesgo analizando el comportamiento del entorno genérico y específico del proyecto, para determinar nuestra tasa referencial (Tasa de Internes de Oportunidad).

$$\text{TIO} = \text{DTF (TIB).} + \text{PRI}$$

$$\text{TIO} = 3,52\% \text{ EA.} + 12\% = 15,52\%$$

TIB : Tasa interés bancaria

PRI: Premio al riesgo de inversión

²⁵ MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

²⁶ Diario Económico Portafolio Julio 14 de 2010

10.1. INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA

VALOR PRESENTE NETO (VPN): se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

$$VPN(0)(i) = \Sigma VPI(0)(i) - \Sigma VPE(0)(i)$$

VPN = Valor presente neto

VPI = Valor presente neto ingresos

VPE = Valor presente neto egresos

i = Tasa de interés – TIO

(0) = Periodo de evaluación (periodo cero)

- Criterios:

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

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

Si $VPN = 0$: la decisión es de indiferencia.

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

$$\text{Si } VPN(0)(i) = \Sigma VPI(0)(i) - \Sigma VPE(0)(i)$$

Si $i = TIR$

$$0 = \Sigma VPI(0)(TIR) - \Sigma VPE(0)(TIR)$$

$$\Sigma VPE(0)(TIR) = \Sigma VPI(0)(TIR)$$

Este método utiliza los siguientes criterios de decisión:

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

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

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

RELACIÓN BENEFICIO COSTO. Se define como el cociente de dividir el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

$$RBC(0)(i) = \frac{\sum VPI(0)(i)}{\sum VPE(0)(i)}$$

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

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

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

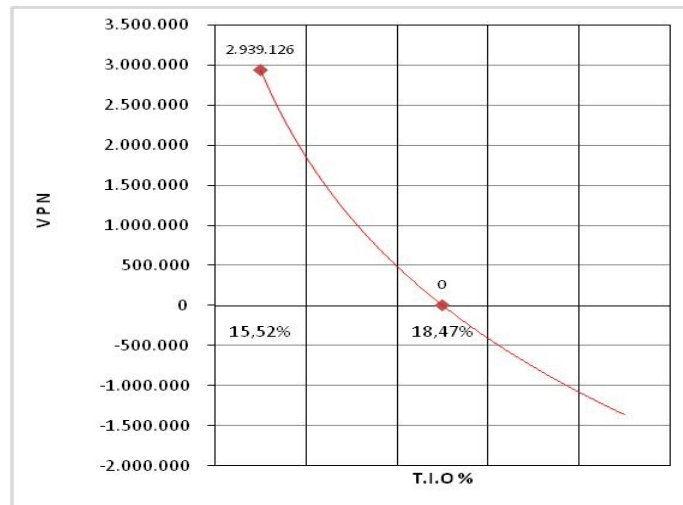
10.2 RESULTADOS INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA:

Cuadro 39. Indicadores

T.I.O.%	15,52%
AÑO	FNC
0	-39.349.000
1	10.791.304
2	12.092.996
3	13.239.706
4	14.223.777
5	15.037.176
VPN	\$ 2.939.126
TIR	18,47%
RBC	\$ 1,07

Fuente: este estudio

Grafica 20. VPN - TIR



Fuente: este estudio

VPN \$ 2.939.126: el Proyecto se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia en favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

TIR 18,47% > TIO del 15,52%: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas dado por la TIO del 15,52%.

La relación Beneficio Costo es de \$1,07 > 1 entonces el proyecto es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas de 0,07 por cada peso invertido

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

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

11. IMPACTOS SOCIO ECONOMICOS

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

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

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

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

- Aumento de la producción en primas de seguros con generación de mayores fuentes de trabajo.
- Capacitación de los trabajadores.
- Generación de mejores condiciones de bienestar y calidad de vida
- La creación de un ambiente empresarial para el sector en la región
- Ofrecimiento de un servicio con calidad, profesionalismo y con excelentes características comerciales y técnicas

12.ASPECTOS AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL ²⁷

12.1. ASPECTOS GENERALES

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

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

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

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

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

12.1.2. Objetivo de la Evaluación del Impacto Ambiental.

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

²⁷ROJAS LIBREROS Gentil. Evaluación social de Proyectos, Aplicada al Medio Ambiente, TM Editores, Universidad del Valle, Institución de Estudios del Pacifico, 1996.

- Descripción técnica de las características y actividades del proyecto.
- Impactos ambientales significativos de las actividades propias del proyecto.
- Evaluación del medio ambiente del Proyecto y descripción de su área de influencia.

12.1.3. Plan de Implementación de las Medidas de Mitigación.

- Coordinación con instituciones públicas.
- Establecimiento de medidas de atenuación adecuadas.
- Desarrollo de un plan de contingencia.
- Desarrollo de un programa de higienes y salud ocupacional.
- Desarrollo de un programa de Educación Ambiental.
- Programa de mantenimiento y tratamiento de los desechos líquidos sólidos.
- Determinación de los costos de cada actividad y proceso

Dada la importancia de la conservación del medio ambiente y en consideración a la Ley 99 de 1993 donde se establece con carácter obligatorio, la realización de estudios de impacto ambiental para toda clase de proyectos de infraestructura y producción de bienes y servicios, a continuación se presentan los lineamientos generales bajo los cuales se plantea el manejo ambiental que tendrá el proyecto en su etapa de operación.

12.3 HIGIENE Y SEGURIDAD EN LA PLANTA DE SERVUCION

La legislación laboral vigente obliga a los patronos a brindar sitios de trabajo seguros y adecuados, a proporcionar y mantener un ambiente de trabajo favorable con un mínimo de riesgo para la salud de los trabajadores dentro del proceso productivo, a establecer actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar la salud de la población trabajadora, y así mismo, a los trabajadores, dar cumplimiento de las obligaciones y al cuidado de su salud y prevención de riesgos derivados de la clase de trabajo que desempeña o del medio que se ven obligado a trabajar. En tal sentido a continuación se destacan los principales aspectos que deben tenerse en cuenta par garantizar la higiene y seguridad industrial, que complementan los aspectos considerados en el diseño de planta, dentro del estudio técnico.

12.3.1 Higiene Industrial. En todo proceso productivo se presentan diferentes riesgos que afectan la salud de los trabajadores, ocasionados por elementos químicos, físicos, biológicos, orgánicos o mecánicos, que se manipulan o que están presentes. Por factores derivados de la organización del trabajo o de la carga física y mental se generan enfermedades profesionales que son consecuencia de la exposición continua a agentes agresores del medio de trabajo. La enfermedad profesional no es traumática sino que provoca alteraciones paulatinas en los órganos del cuerpo y su funcionamiento, estas alteraciones afectan no solo el estado físico sino también la salud mental y social del empleado, produciendo efectos irreversibles.

De acuerdo a visitas realizadas a proyectos similares y según opinión de expertos, se determino que los riesgos presentes en una proyecto como el que se propone son los siguientes:

Físicos: Son los de mayor incidencia en todo el proceso productivo o servuctivo ya que potencialmente afectan la salud del trabajador. Estos deben estar controlados de acuerdo los parámetros y requerimientos establecidos por leyes y normas que establecen los límites permisibles.

Ruido: Es un factor de riesgo con presencia en el proceso productivo, el cual es generado por el equipo de enfriamiento. Para proteger la salud del trabajador se cumplirá con las normas como la Resolución 1792, el Artículo 21 del Código Sustantivo del Trabajo y el Artículo 88 de la Resolución 2400 por medio de los cuales se adoptan valores límites permisibles para la exposición ocupacional del ruido y establecen medidas de control y prevención del mismo.

Cuadro 40. Límites Permisibles para la Exposición Ocupacional del Ruido Continuo e Intermitente.

Detalle	Horas	Decibeles
Para exposición durante	8 Horas	85 dBA
Para exposición durante	4 Horas	90 dBA
Para exposición durante	2 Horas	95 dBA
Para exposición durante	1 Horas	100 dBA
Para exposición durante	½ Horas	105 dBA
Para exposición durante	¼ Horas	110 dBA
Para exposición durante	1/8 Horas	115 dBA

Fuente: Instituto Departamental de Salud

Estos límites se pueden controlar en la fuente, en el medio o en el trabajador mediante sistemas de control. El sistema más común de control es en los trabajadores, a quienes se los dota de equipos de protección personal que reducen la exposición a los niveles peligrosos de ruido mientras que les permite

escuchar alarmas de la maquinaria y conversaciones, la normas establecen que el patrono proveerá de equipo de protección y los entrenara en cuanto a su uso correcto.

El tipo de protección que se proporcionará considera el nivel de ruido y la comodidad, garantizando al trabajador un medio seguro protegiendo así su salud, con el fin de evitar una enfermedad profesional. Se propone la utilización de tapones para oído los cuales son muy livianos y cómodos durante largos períodos de tiempo. Igualmente no se descarta los tapa oídos, los cuales pueden ser colocados y removidos fácilmente.

Otro aspecto importante en el control es el monitoreo permanente que consiste en revisar los niveles de ruido en el área de trabajo para identificar niveles que pueden ser dañinos para la salud de la población trabajadora. Este monitoreo se puede realizar con instrumentos como el medidor de niveles de ruido y mediante exámenes médicos periódicos que incluye audiometrías semestrales.

Iluminación: Se dispondrá de una iluminación natural o artificial o de ambos tipos si es necesario. Según el artículo 83 de la resolución 2400 de 1979 hay que tener en cuenta los niveles mínimos de intensidad de iluminación expresados en luz o en bujías.

Ventilación: Teniendo como base la Resolución 2400 en sus artículos 70 a 78, se aplicará un sistema de ventilación general de tipo natural por medio de ventanas, con el objeto de mantener la temperatura y la velocidad del aire de manera uniforme y constante dentro de los límites permisibles, proporcionando al trabajador un ambiente inofensivo y cómodo, este sistema se debe mantenerse en todo momento en condiciones de perfecto de funcionamiento.

Ergonómicos: El proyecto tal como lo tiene previsto desde la estructuración de la distribución interna de la planta asignara puestos de trabajo adecuados a cada operación, que le garantice al funcionario u operario comodidad en la operación que esta ejecutando y a la vez protejan y preserven su salud.

12.3.2 Seguridad Industrial. En las actividades laborales y específicamente en los puestos de trabajo se pueden presentar sucesos repentinos que sobrevienen con causa o con ocasión del trabajo y que producen en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, invalidez e incluso la muerte como resultado del contacto de su cuerpo con un peligro en el medio laboral a el cual, se lo define como un accidente de trabajo.

Estos accidentes pueden ser ocasionados por factores humanos y técnicos. Son factores técnicos los que corresponden a instalaciones locativas materias primas, equipos métodos de trabajo o sistemas de producción entre otros. Los factores

humanos consisten en las acciones u omisiones del trabajador que causan situaciones de peligro y dan lugar a accidentes de trabajo.

Locativos: De acuerdo a los parámetros establecidos en el diseño de planta, la infraestructura física destinada para la planta enfriadora será de construcción segura. Los materiales utilizados deben ajustarse a las recomendaciones establecidas y consultar con las disposiciones legales, con el fin de que ofrezcan una garantía integral para la seguridad y bienestar de los trabajadores

Señalización. Según la Resolución 2400 del 79, todos los establecimientos de trabajo donde se lleven a cabo operaciones y/o procesos que integran aparatos, maquinas, equipos, ductos, etc. y demás instalaciones locativas necesarias para su funcionamiento se utilizara los colores básicos recomendados por la American Standards Association (ASA) y otros colores específicos, para identificar los elementos materiales etc. y demás elementos que determinen y prevengan riesgos que pueden causar accidentes y enfermedades profesionales.

Servicio de Higiene. Se considera la instalación de sanitarios en el área de SERVICIO y en general en todas las áreas.

Los servicios deberán estar dotados de los elementos necesarios como papel higiénico, toallas desechables, jabón, recipiente de recolección, desinfectante.

El aseo en las instalaciones de la empresa, en las diferentes áreas se mantendrá en perfectas condiciones de limpieza de tal manera que no se produzca la acumulación de basura o de desechos.

Los pisos permanecerán libres de elementos o sustancias que puedan causar daño o incomodidad a los trabajadores.

La limpieza generalmente se la realizará en horas no laborables, se recolectará la basura en recipientes que permanezcan tapados y se evitará la recolección y acumulación de desperdicios susceptibles de descomposición que puedan ocasionar daño a la salud del trabajador, estas basuras se evacuaran frecuentemente para mantener las instalaciones en condiciones perfectas de salubridad.

Se realizará un día por semana un aseo general en la planta ya que este proceso exige una higiene profunda en cada operación.

Los trabajadores están obligados de contribuir a conservar el buen estado de limpieza, orden y aseo en los sitios de trabajo y sus servicios que utilizan para evitar enfermedades y riesgos de accidente.

☑ **Mecánicos:** Para evitar accidentes de trabajo producidos por riesgos mecánicos se recomienda la implantación de un programa de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo y la disposición de una tarjeta u hoja de vida por equipo. Periódicamente debe realizarse la revisión y mantenimiento de equipos de acuerdo a lo establecido en el programa de mantenimiento. El proyecto define presupuestalmente un costo para el rubro de mantenimiento de equipos , un mantenimiento de tipo Planeado y correctivo si es necesario.

Igualmente en la dotación de personal se considera el suministro a los trabajadores, de ropa de trabajo adecuada y elementos de protección considerando los riesgos que están expuestos y de acuerdo a la naturaleza de trabajo que realizan.

☑ **Extintores:** Se recomienda la instalación de extintores de clase A, B, C, de 30 libras para que el personal lo pueda manipular fácilmente, distribuidos en sitios estratégicos como el área de escenarios, pabellones, cocina, mall de comidas , área administrativa y el área de parqueaderos.

Los equipos deben estar convenientemente distribuidos, señalados y con sus respectivas indicaciones de uso, el personal será instruido en forma periódica sobre la técnica de combatir el fuego y sobre la manera de efectuar la evacuación en caso de siniestro.

13. PLAN OPERATIVO

El plan operativo es un documento en el que la gerencia de la agencia de seguros conjuntamente con sus colaboradores define los objetivos de la empresa y las estrategias a desarrollar en el corto plazo. Por ello, el plan operativo se establece con una duración efectiva de un año, lo que hace que también se denomine como plan operativo anual o POA.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

El siguiente cuadro muestra en detalle el PLAN OPERATIVO de la agencia de seguros para el año 2011

Cuadro 41. Plan Operativo Anual 1(POA 2011)

**AGENCIA DE SEGUROS “GUARDIAN” E.U.
PLAN OPERATIVO 2011**

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADOR DE GESTION	PLAZO	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Adelantar un estudio de factibilidad para la instalación de los puntos de venta • Realizar las actividades relacionadas con la apertura de los nuevos puntos de venta. <p>Documentación legal</p>	<p>A 31 de Diciembre de 2011 incrementar las ventas en un 10% y la participación en el mercado a 15%</p>	<p>DE EXPANSION</p> <p>Instalar los puntos de venta en las ciudades de Tumaco e Ipiales</p> <p>DE SEGMENTACION DEL MERCADO</p> <p>Implementar la política de precios más bajos frente a la competencia en los ramos de AUTOMOVILES según segmentos de mercado</p>	<p>Financieros \$5.000.000</p> <p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p>	<p>Ventas Ejecutadas / presupuesto de ventas</p> <p>Ventas ejecutadas / Ventas totales del mercado</p>	<p>Un año</p>	<p>Gerente y Funcionarios</p>

Fuente: Este Estudio

Cuadro 42. Plan Operativo Anual 2(POA 2011)

**AGENCIA DE SEGUROS “GUARDIAN” E.U.
PLAN OPERATIVO 2011**

OBJETIVO GENERAL: Expedir Seguros y atender reclamaciones de Automóviles y SOAT directamente en la Agencia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADOR DE GESTION	PLAZO	RESPONSABLES
Adecuar las oficinas en Pasto	A 31 de Diciembre de 2011 Expedir al menos el 80% de la producción de la Agencia	DE DESARROLLO DEL PRODUCTO Capacitar a funcionarios en expedición de los productos AUTOMOVILES Y SOAT	Financieros \$ 5.000.000 Humanos Tecnológicos	Total producción expedida en la Agencia / Total presupuesto de ventas Total siniestros atendidos en la agencia / Total siniestros presentados	Un año	Gerente y Funcionarios
Modernizar tecnológicamente la oficina instalando el nuevo software de expedición	Atender al menos el 50% de las reclamaciones por siniestros	DE DESARROLLO DEL SERVICIO Lograr la autorización de las Sucursales en Pasto y la Principal en Bogotá para la atención de Siniestros		Número de funcionarios capacitados / Número Total funcionarios		
Atender las reclamaciones por siniestros directamente en la Agencia	A 15 de Marzo de 2011 tener instalado el nuevo software de expedición de seguros					

Fuente: Este estudio

CONCLUSIONES

El desarrollo de los diferentes estudios para determinar y cuantificar la instalación de una Agencia de Seguros especializada en el ramo de vehículos en el Municipio de Pasto (Nariño), permite realizar las siguientes conclusiones:

Los sistemas de servucción de SEGUROS existentes en el municipio de Pasto lo que constituye la oferta local se caracterizan por los bajos niveles de profesionalismo, especialización, incorporación tecnológica, espacios inadecuados, servicios complementarios ineficientes, y en general practicas inadecuadas en el desarrollo de los procesos.

El proyecto es viable desde el punto de vista de mercado, pues existe demanda potencial insatisfecha determinada, además por que las posibilidades de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del proyecto desde el punto de vista de mercado son excelentes.

Desde el punto de vista técnico la micro localización y sitio definitivo óptimos para el proyecto es la Calle 19 – Sector Barrio Las Cuadras de la Ciudad de Pasto (Nariño) donde existe disponibilidad de servicios públicos, disponibilidad de servicios complementarios (vías y comunicaciones) y en general es una localización que beneficia al proyecto desde todo punto de vista

Se propone instalar la planta de servucción con capacidad para prestar los servicios de aseguramiento de vehículos, atención de siniestros, recaudo de primas, financiamiento, inspección de vehículos en el primer año de vida útil y con posibilidades de expansión del portafolio de servicios a otros ramos de seguros. Un proyecto con dicha capacidad de prestación de servicios puede trabajar bajo ópticas condiciones.

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

Desde el punto de vista legal la conformación de una Empresa como forma jurídica para la operación del proyecto, constituye la mejor opción por cuanto permitirá el desarrollo de una base empresarial comprometida con el proyecto.

Financieramente el costo total del proyecto alcanza la suma de \$ 39.349.000, de los cuales el 100%% se financiarán con recursos propios

Evaluated el proyecto con base en la proyección de los estados financieros y la aplicación de indicadores de viabilidad, TIR, VPN, RBC, punto de equilibrio, se

concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, presenta atractivos beneficios económicos desde el punto de vista del inversionista y de la inversión. Desde el punto de vista de la inversión la tasa interna de retorno es del 18,47% en términos corrientes, el Valor presente neto alcanza una cifra positiva de \$2.939.126 y una RBC de \$1,07.

Desde el punto de vista económico y social permite identificar que los principales beneficios cuantificables del proyecto se relacionan con el incentivo al incremento en la prestación del servicio y la generación de empleo directo e indirecto, valores económicos que permiten a las personas vinculadas con el proyecto, determinar la eficiencia de sus inversiones en términos de los beneficios económicos y sociales.

El proyecto contribuye a la generación de empleo y valor agregado local y se constituye en un proyecto demostrativo para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales en la ciudad. Además de los benéficos mencionados y cuantificados para efectos de la evaluación económica y social, también se consideran que existen beneficios adicionales que definen al proyecto como “un excelente detonador” de desarrollo económico y social para el Municipio de Pasto

RECOMENDACIONES

Se recomienda ampliar el mercado objetivo y más adelante el portafolio de servicios

Se recomienda estructurar nuevos canales de distribución del servicio y uno fundamental sería la prestación del servicio a domicilio

Se requiere analizar la estructura organizacional y la forma asociativa ya que estos dos factores son importantes para el futuro del proyecto

Se recomienda una vez instalado el proyecto se diseñe un completo PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO, con esto se puede definir el proyecto para su futuro próximo con fundamento en objetivos claros y expresos

Adelantar las estrategias iniciales de mercadeo como son las estrategias de precios, distribución y servicio

BIBLIOGRAFIA

CASTRO, Raúl, MOKATE Karen, FONTAINE, Ernesto. Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión, , Universidad de los Andes. Ediciones UNIANDES, Facultad de Economía, Segunda reimpresión, ALFAOMEGA, Bogotá,2005.

MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Localización: Identificación, Formulación y Evaluación, MB Editores, 2001

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

MOKATE, Karen Marie y SAPAG Nassir Caín. Criterios de Evaluación de Proyectos, como medir la Rentabilidad de las Inversiones, serie MCGRAW – Hill de Management, 1994, México, D.F. Universidad de los Andes, Facultad de Economía. BID, BIBLIO Clase, Bogotá, 2000.

ROJAS LIBREROS Gentil. Evaluación social de Proyectos, Aplicada al Medio Ambiente, TM Editores, Universidad del Valle, Institución de Estudios del Pacifico, 1996.

Plan de Desarrollo de Nariño, 2004 – 2007

Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto 2008 -2011

Alcaldía de Pasto – Secretaria de Transportes y Transito

La Previsora S.A. Compañía de Seguros – Sucursal Pasto. Depto.de Producción

Suramericana de Seguros – Sucursal Pasto. Gerencia

Seguros del Estado S.A. – Sucursal Pasto. Gerencia

ANEXOS

Anexo 1.
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS PROPIETARIOS DE VEHICULOS
PARTICULARES, PUBLICOS y OFICIALES**

CONVENIO UNIVERSIDAD DE NARIÑO –U. JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

Formulario No.	
Fecha	

- **OBJETIVO:** Determinar la viabilidad la creación de una empresa comercializadora de seguros para automóviles en el municipio de San Juan de Pasto
- **INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DE LA ENCUESTA:** Marque con una X dentro del CUADRO la respuesta que usted determine.

CUESTIONARIO

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Edad

20 a 30 años 31 a 40 años 41 a 50 años Más de 51 años

1.2 Genero

Masculino Femenino

1.3 Estado Civil

Casado Soltero Divorciado viudo Unión Libre

1.4 Estrato Social

1 y 2 3 y 4 5 y 6

2. INFORMACIÓN SOBRE GUSTOS Y PREFERENCIAS

2.1 Su Vehículo o el (los) de su Empresa poseen seguro? SI NO

2.2 Por qué motivo compran el seguro para el (los) Vehículo (s) ?

Obligatorio Preferencia y Cobertura

2.3 Cual es su grado de satisfacción sobre el seguro adquirido?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Insatisfecho
- d) Completamente insatisfecho

2.4 Usted compraría un seguro para su vehículo o el de su empresa si?

- a) Es económico
- b) Ofrece más beneficios
- c) No lo compraría
- d) Otro Cual? _____

2.5 Que precio pagaría al año por un seguro para su vehículo o para los vehículos de su empresa ?

- \$700.000 a \$900.000
- \$900.001 a \$1.100.000
- \$1.100.001 a \$1.300.000
- Más de \$1.300.000

2.6 En su hogar u empresa quien toma la decision de compra de este tipo de servicios?

Padre Madre Hijos

Gerente o Representante Legal

Otro Cual? _____

2.7 Que beneficios adicionales le gustaría que le ofrezca su seguro para automóviles?

Alineación y Balanceo Mantenimiento Preventivo

Descuento en compra de repuestos Otro

Cual? _____

2.8 Por que medio publicitario le gustaria conocer este tipo de productos?

TV Radio Prensa Revistas

Otro Cual? _____

2.9 En que lugar le gustaria adquirir un seguro para su automóvil?

2.10 En el momento de la compra, ¿Cuál es la importancia que le daría usted a cada uno de los siguientes aspectos?:

ASPECTO	Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
Precio				
Punto de venta				
Servicio al cliente				
Beneficios adicionales				

Otro Cual? _____

2.11 Cree uste que es necesario que en Pasto exista una Agencia de Seguros especilizada en el ramo de SEGUROS DE VEHICULOS ¿

SI _____, NO _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2.
LEY 1014 DE 2006
(enero 26)

De fomento a la cultura del emprendimiento.
El Congreso de Colombia.

DECRETA:
CAPITULO I
Disposiciones generales

Artículo 1°. *Definiciones*

- a) **Cultura:** Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización;
- b) **Emprendedor:** Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva;
- c) **Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad;
- d) **Empresarialidad:** Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales;
- e) **Formación para el emprendimiento.** La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo;
- f) **Planes de Negocios.** Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo.

Artículo 2°. *Objeto de la ley.* La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;
- f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;
- g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;
- h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

Artículo 3°. *Principios generales.* Los principios por los cuales se regirá toda actividad de emprendimiento son los siguientes:

a) Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente;

b) Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social;

c) Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad;

d) Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

Artículo 4°. *Obligaciones del Estado.* Son obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, las siguientes:

1. Promover en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.

2. Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

3. Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de las redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

4. Buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.

5. Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de los

miembros que conforman la Red Nacional para el Emprendimiento.

6. Generar condiciones para que en las regiones surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas.

CAPITULO II

Marco Institucional

Artículo 5°. *Red Nacional para el Emprendimiento.* La Red Nacional para el Emprendimiento, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, estará integrada por delegados de las siguientes entidades e instituciones:

1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo quien lo presidirá.
2. Ministerio de Educación Nacional.
3. Ministerio de la Protección Social.
4. La Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.
5. Departamento Nacional de Planeación.
6. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”, Colciencias.
7. Programa Presidencial Colombia Joven.
8. Tres representantes de las Instituciones de Educación Superior, designados por sus correspondientes asociaciones: Universidades (Ascun), Instituciones Tecnológicas (Aciet) e Instituciones Técnicas Profesionales (Acicapi) o quien haga sus veces.
9. Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas, Acopi.
10. Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco.
11. Un representante de la Banca de Desarrollo y Microcrédito.
12. Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
13. Un representante de las Cajas de Compensación Familiar.
14. Un representante de las Fundaciones dedicadas al emprendimiento.

15. Un representante de las incubadoras de empresas del país.

Parágrafo 1°. Los delegados deberán ser permanentes, mediante delegación formal del representante legal de la Institución o gremio sectorial que representa y deberán ejercer funciones relacionadas con el objeto de esta ley.

Parágrafo 2°. El Gobierno Nacional, podrá una vez se encuentre en funcionamiento y debidamente reglamentada “la Red para el Emprendimiento”, crear una institución de carácter mixto del orden nacional, que en coordinación con las entidades públicas y privadas adscritas, desarrollen plenamente los objetivos y funciones establecidas en los artículos 7° y 8° de esta ley respectivamente.

Artículo 6°. *Red Regional para el Emprendimiento.* La Red Regional para el Emprendimiento, adscrita a la Gobernación Departamental, o quien haga sus veces, estará integrada por delegados de las siguientes entidades e instituciones:

1. Gobernación Departamental quien lo presidirá.
2. Dirección Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.
3. Cámara de Comercio de la ciudad capital.
4. Alcaldía de la ciudad capital y un representante de los alcaldes de los demás municipios designados entre ellos mismos.
5. Un representante de las oficinas departamentales de juventud.
6. Un representante de las Instituciones de Educación Superior de la región designado por el Centro Regional de Educación Superior, CRES.
7. Un representante de las Cajas de Compensación familiar del departamento.
8. Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, con presencia en la región.
9. Un representante de la Banca de Desarrollo y microcrédito con presencia en la región.
10. Un representante de los gremios con presencia en la región.
11. Un representante de las incubadoras de empresas con presencia en la región.

Parágrafo. Los delegados deberán ser permanentes mediante delegación formal del representante legal de la Institución, o gremio sectorial que representa y deberán ejercer funciones relacionadas con el objeto de esta ley.

Artículo 7°. *Objeto de las redes para el emprendimiento.* Las redes de emprendimiento se crean con el objeto de:

- a) Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento;
- b) Formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento;
- c) Conformar las mesas de trabajo de acuerdo al artículo 10 de esta ley;
- d) Ser articuladoras de organizaciones que apoyan a acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país;
- e) Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales;
- f) Las demás que consideren necesarias para su buen funcionamiento.

Artículo 8°. *Funciones de las Redes para el Emprendimiento.* Las Redes para el Emprendimiento tendrán las siguientes funciones:

- a) Conformar el observatorio permanente de procesos de emprendimiento y creación de empresas "SISEA empresa", el cual servirá como sistema de seguimiento y apoyo empresarial;
- b) Proponer la inclusión de planes, programas y proyectos de desarrollo relacionados con el emprendimiento;
- c) Ordenar e informar la oferta pública y privada de servicios de emprendimiento aprovechando los recursos tecnológicos con los que ya cuentan las entidades integrantes de la red;
- d) Proponer instrumentos para evaluar la calidad de los programas orientados al fomento del emprendimiento y la cultura empresarial, en la educación formal y no formal;
- e) Articular los esfuerzos nacionales y regionales hacia eventos que fomenten el emprendimiento y la actividad emprendedora y faciliten el crecimiento de proyectos productivos;
- f) Establecer pautas para facilitar la reducción de costos y trámites relacionados con la formalización de emprendimientos (marcas, patentes, registros Invima, sanitarios, entre otros);

- g) Propiciar la creación de redes de contacto entre inversionistas, emprendedores e instituciones afines con el fin de desarrollar proyectos productivos;
- h) Proponer instrumentos que permitan estandarizar la información y requisitos exigidos para acceder a recursos de cofinanciación en entidades gubernamentales;
- i) Estandarizar criterios de calidad para el desarrollo de procesos y procedimientos en todas las fases del emprendimiento empresarial;
- j) Emitir avales a los planes de negocios que concursan para la obtención de recursos del Estado, a través de alguna de las entidades integrantes de la red.

Artículo 9°. *Secretaría Técnica*. La Secretaría Técnica será el instrumento operativo de las redes de emprendimiento encargada de coordinar todas las acciones de tipo administrativo, y deberá cumplir entre otras con las siguientes funciones:

1. Planear y acompañar la implementación de la estrategia prevista para el desarrollo del emprendimiento.
2. Presentar informes mensuales a los integrantes de la red sobre las acciones y programas realizados en torno al emprendimiento.
3. Impulsar el desarrollo de las funciones asignadas a la red.
4. Promover el desarrollo de diagnósticos y estudios sobre el Emprendimiento.
5. Monitorear indicadores de gestión sobre el desarrollo de la actividad emprendedora en la región.
6. Las demás asignadas por la red.

Parágrafo. La Secretaría Técnica de cada red se encargará de su propia financiación, organización e instrumentación de sus respectivas sedes.

Artículo 10. *Mesas de trabajo de la red de emprendimiento*. Las mesas de trabajo son un espacio de discusión y análisis para que todas las instituciones que conforman la Red, se sientan partícipes y logren desarrollar acciones con base en los lineamientos contemplados por las mismas. Podrán convertirse en interlocutores válidos de las instituciones responsables de la operación.

Artículo 11. *Objeto de las mesas de trabajo*. Las mesas de trabajo conformadas por las redes de emprendimiento tendrán el siguiente objeto:

1. **Sensibilización:** Trabajar en el diseño y ejecución de un discurso unificado,

orientado a motivar a la gente para que se involucre en el emprendimiento. Lograr masificación del mensaje con una utilización más eficiente de los recursos.

2. **Formación:** Unificar criterios de formación. Formar Formadores. Extender la Formación a colegios públicos y privados.

3. **Preincubación:** (Planes de Negocio): Identificar Oportunidades de Negocio y proponer una metodología de Plan de Negocios orientado a simplificar procesos en la región y adecuarlos a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero.

4. **Financiación:** Impulsar y recoger en un sistema las fuentes de recursos financieros para los emprendimientos que se desarrollan en la región, permitiendo pasar de los estudios de factibilidad a empresas del sector real. Además deben proponer nuevos mecanismos viables de estructuración financiera (capital semilla, capital de riesgo, préstamos, financiación e inversionistas) a nivel nacional e internacional.

5. **Creación de Empresas:** La iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su autosostenibilidad. Buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.

6. **Capacitación Empresarial y Sostenibilidad:** Diseñar y dinamizar un modelo que diagnostique la gestión de las empresas (mercados, finanzas, técnicos, etc.) y faciliten planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de las mismas y su sostenibilidad en el largo plazo.

7. **Sistemas de Información:** Articular y estructurar toda la información generada en las Mesas de Trabajo en un Sistema de Información, facilitando la labor de las instituciones participantes de la Red y en beneficio de los emprendedores, proporcionando información sobre costos y tiempos de los procesos de emprendimiento por entidad oferente. Esta información será un insumo para los programas de formación de emprendedores.

Parágrafo. Las redes, podrán de acuerdo con su dinámica de trabajo establecer parámetros distintos en cada región e implementar nuevas mesas de trabajo de acuerdo con sus necesidades.

CAPITULO III

Fomento de la cultura del emprendimiento

Artículo 12. *Objetivos específicos de la formación para el emprendimiento.* Son objetivos específicos de la formación para el emprendimiento:

- a) Lograr el desarrollo de personas integrales en sus aspectos personales, cívicos, sociales y como seres productivos;
- b) Contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades y destrezas en las personas, que les permitan emprender iniciativas para la generación de ingresos por cuenta propia;
- c) Promover alternativas que permitan el acercamiento de las instituciones educativas al mundo productivo;
- d) Fomentar la cultura de la cooperación y el ahorro así como orientar sobre las distintas formas de asociatividad.

Artículo 13. *Enseñanza obligatoria.* En todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, cumplir con:

1. Definición de un área específica de formación para el emprendimiento y la generación de empresas, la cual debe incorporarse al currículo y desarrollarse a través de todo el plan de estudios.
2. Transmitir en todos los niveles escolares conocimiento, formar actitud favorable al emprendimiento, la innovación y la creatividad y desarrollar competencias para generar empresas.
3. Diseñar y divulgar módulos específicos sobre temas empresariales denominados “Cátedra Empresarial” que constituyan un soporte fundamental de los programas educativos de la enseñanza preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, con el fin de capacitar al estudiante en el desarrollo de capacidades emprendedoras para generar empresas con una visión clara de su entorno que le permita asumir retos y responsabilidades.
4. Promover actividades como ferias empresariales, foros, seminarios, macrorruedas de negocios, concursos y demás actividades orientadas a la promoción de la cultura para el emprendimiento de acuerdo a los parámetros establecidos en esta ley y con el apoyo de las Asociaciones de Padres de Familia.

Parágrafo. Para cumplir con lo establecido en este artículo, las entidades educativas de educación básica primaria, básica secundaria y media vocacional acreditadas ante el Ministerio de Educación Nacional, deberán armonizar los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) pertinentes de acuerdo con lo establecido en la Ley 115 General de Educación.

Artículo 14. *Sistema de información y orientación profesional.* El Ministerio de Educación Nacional en coordinación con el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, Icfes, el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, Colciencias, y el sector productivo, establecerá en un plazo máximo de (1) un año, un Sistema de Información y Orientación Profesional, Ocupacional e investigativa, que contribuya a la racionalización en la formación del recurso humano, según los requerimientos del desarrollo nacional y regional.

Artículo 15. *Formación de formadores.* El Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, coordinará a través de las redes para el Emprendimiento y del Fondo Empezar y sus entidades adscritas, planes y programas para la formación de formadores orientados al desarrollo de la cultura para el emprendimiento de acuerdo con los principios establecidos en esta ley.

Artículo 16. *Opción para trabajo de grado.* Las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado.

Artículo 17. *Voluntariado Empresarial.* Las Cámaras de Comercio y los gremios empresariales podrán generar espacios para constituir el voluntariado empresarial con sus asociados con el objeto de que sean mentores y realicen acompañamiento en procesos de creación de empresas.

Artículo 18. *Actividades de Promoción.* Con el fin de promover la cultura del emprendimiento y las nuevas iniciativas de negocios, el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Programa Presidencial Colombia Joven y el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, darán prioridad a las siguientes actividades:

1. Feria de trabajo juvenil: Componente comercial y académico.
2. Macrorrueda de negocios para nuevos empresarios: Contactos entre oferentes y demandantes.
3. Macrorruedas de inversión para nuevos empresarios: Contactos entre proponentes e inversionistas y sistema financiero.
4. Concursos dirigidos a emprendedores sociales y de negocio (Ventures).
5. Concursos para facilitar el acceso al crédito o a fondos de capital semilla a aquellos proyectos sobresalientes.
6. Programas de cofinanciación para apoyo a programas de las unidades de

emprendimiento y entidades de apoyo a la creación de empresas: Apoyo financiero para el desarrollo de programas de formación, promoción, asistencia técnica y asesoría, que ejecuten las Fundaciones, Cámaras de Comercio, Universidades, incubadoras de empresas y ONG.

Parágrafo. *Recursos.* El Gobierno Nacional a través de las distintas entidades, las gobernaciones, las Alcaldías Municipales y Distritales, y las Areas Metropolitanas, podrán presupuestar y destinar anualmente, los recursos necesarios para la realización de las actividades de promoción y de apoyo al emprendimiento de nuevas empresas innovadoras.

Los recursos destinados por el municipio o distrito podrán incluir la promoción, organización y evaluación de las actividades, previa inclusión y aprobación en los Planes de Desarrollo.

Artículo 19. *Beneficios por vínculo de emprendedores a las Redes de Emprendimiento.* Quienes se vinculen con proyectos de emprendimiento a través de la red nacional o regional de emprendimiento, tendrán como incentivo la prelación para acceder a programas presenciales y virtuales de formación ocupacional impartidos por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, a acceso preferencial a las herramientas que brinda el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de la dirección de promoción y cultura empresarial, como el programa emprendedores Colombia.

De igual manera podrá acceder de manera preferencial a los servicios y recursos manejados a través de las entidades integrantes de las redes.

Artículo 20. *Programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas.* Con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas desarrollarán programas de promoción de la empresarialidad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización. También las Cámaras facilitarán al emprendedor, medios para la comercialización de sus productos y/o servicios, así como la orientación y preparación para el acceso a las líneas de crédito para emprendedores y de los programas de apoyo institucional público y privado existentes.

Artículo 21. *Difusión de la cultura para el emprendimiento en la televisión pública.* La Comisión Nacional de Televisión o quien haga sus veces, deberá conceder espacios en la televisión pública para que se transmitan programas que fomenten la cultura para el emprendimiento de acuerdo con los principios establecidos en esta ley.

Artículo 22. *Constitución nuevas empresas.* Las nuevas sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de esta ley, cualquiera que fuere su especie o tipo, que de conformidad a lo establecido en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se constituirán con observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo VIII de la Ley 222 de 1995. Las reformas estatutarias que se realicen en estas sociedades se sujetarán a las mismas formalidades previstas en la Ley 222 de 1995 para las empresas unipersonales.

Parágrafo. En todo caso, cuando se trate de Sociedades en Comandita se observará e requisito de pluralidad previsto en el artículo 323 del Código de Comercio.

Artículo 23. *Reglamentación.* Se exhorta al Gobierno Nacional para que a través de los Ministerios respectivos, reglamente todo lo concerniente al funcionamiento de las redes para el Emprendimiento, durante los tres (3) meses siguientes a la sanción de esta ley.