

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE SEGUROS
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

NICOLÁS GABRIEL OSMA RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2018

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE SEGUROS
EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

NICOLÁS GABRIEL OSMA RAMÍREZ

**Proyecto como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Negocios**

Directora:

GLADYS MIREYA VALERO CÓRDOBA

Economista

Magíster en Administración de Empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2018

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	14
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	16
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	16
1.2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. REFERENTE TEÓRICO	19
1.4.1. Estudio de mercados	20
1.4.1.1. Estudio de mercados a partir de fuente primarias y secundarias.....	22
1.4.1.2. Formulación de los objetivos del estudio de mercados.....	22
1.4.1.3. Criterios determinar el tamaño de la muestra	24
1.4.1.4. Técnicas de construcción de cuestionarios.....	25
1.4.2. Estudio técnico	25
1.4.2.1. Tamaño del proyecto	26
1.4.2.2. Localización del proyecto.....	27
1.4.3. Estudio legal	28
1.4.4. Estudio económico y financiero	29
1.4.5. Seguros de vida individual.....	32
1.4.5.1. Vida permanente.....	32
1.4.5.2. Planes temporales	33
1.4.5.3. Dotales o mixtos	33
1.4.5.4. Seguros de vida con ahorro	34

2.	ANÁLISIS DEL SECTOR ASEGURADOR.....	36
2.1.	COMPORTAMIENTO DEL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA	36
2.1.1.	Comportamiento por ramos de seguros	37
2.1.1.1.	Ramos de daños.....	37
2.1.1.2.	Seguros de vida y personas.....	38
2.1.1.3.	Ramos de la seguridad social	40
2.1.2.	Siniestros pagados y siniestralidad cuenta compañía	41
2.1.2.1.	Primas devengadas	42
2.1.2.2.	Siniestros Incurridos.....	43
2.1.3.	Resultado técnico	44
2.1.4.	Producto de inversiones	45
2.1.5.	Resultados netos	46
2.1.6.	Cuentas de balance.....	47
2.2.	EMPLEO DE LA TECNOLOGÍA EN EL SECTOR ASEGURADOR - INSURTECH.....	48
2.3.	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	50
2.3.1.	Poder de negociación de los clientes	50
2.3.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	51
2.3.3.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	51
2.3.4.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	52
2.3.5.	La rivalidad entre los competidores actuales.....	52
3.	ESTUDIO DE MERCADO	53
3.1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS.....	53
3.2.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	53
3.2.1.	Mercado objetivo	53
3.2.2.	Trabajo de campo.....	54
3.3.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	62
3.4.	COMPETENCIA.....	62

3.5.	PLAN DE MERCADEO	65
3.5.1.	Objetivos de mercadeo.....	65
3.5.2.	Análisis DOFA	65
3.5.2.1.	Fortalezas y debilidades	65
3.5.2.2.	Oportunidades y amenazas	67
3.5.3.	Estrategias de mercadeo.....	69
3.5.3.1.	Estrategias de servicio y precio	69
3.5.3.2.	Plaza	70
3.5.3.3.	Promoción.....	71
4.	ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL	72
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.....	72
4.2.	REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO.....	75
4.2.1.	Microlocalización	75
4.2.2.	Equipo de trabajo	75
4.2.3.	Equipos de operación	76
4.2.4.	Aplicación web.....	76
4.3.	ANÁLISIS DE CAPACIDAD	77
4.4.	PROVEEDORES Y SOCIOS DE NEGOCIOS	78
4.5.	ANÁLISIS LEGAL APLICABLE A LAS AGENCIAS DE SEGUROS.....	78
5.	ESTUDIO FINANCIERO	80
5.1.	INVERSIONES.....	80
5.2.	INGRESOS	81
5.3.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA.....	83
6.	ESTUDIO ESTRATÉGICO.....	86
6.1.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	86
6.1.1.	Misión	86

6.1.2. Visión.....	86
6.2. CANVAS	86
6.3. MAPA ESTRATÉGICO	89
7. CONCLUSIONES	91
8. RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Comportamiento de las primas emitidas (miles de millones de pesos)....	36
Tabla 2. Comportamiento de los ramos de daños (miles de millones de pesos) ...	38
Tabla 3. Comportamiento de los ramos de personas (miles de millones de pesos)	39
Tabla 4. Comportamiento de los ramos de la seguridad social (miles de millones de pesos).....	41
Tabla 5. Primas devengadas por grupos de ramos (miles de millones de pesos) .	42
Tabla 6. Siniestros incurridos por grupos de ramos (miles de millones de pesos)	43
Tabla 7. Resultado técnico	44
Tabla 8. Producto de inversiones (miles de millones de pesos)	46
Tabla 9. Resultados netos	47
Tabla 10. Ficha técnica de la investigación de mercados	54
Tabla 11. Cruce de estrato y edad.....	55
Tabla 12. Tipo de póliza contratada.....	56
Tabla 13. Entidad con la cual se contrató la póliza	57
Tabla 14. Nivel de satisfacción respecto al servicio	58
Tabla 15. Razones para no adquirir la póliza.....	59
Tabla 16. Recordación de marca – Contratación de seguro de vida	60
Tabla 17. Monto a invertir según estrato para los encuestados que podrían contratar un seguro de vida con la empresa en un futuro	61
Tabla 18. Cruce de variables: interés en adquirir una póliza y tener una contratada en la actualidad.....	62
Tabla 19. Principales competidores	63
Tabla 20. Costeo del plan de mercadeo	71
Tabla 21. Descripción de equipos de oficina y mobiliario requerido	76
Tabla 22. Resumen de inversiones.....	80

Tabla 23. Cantidades de ventas estimadas	82
Tabla 24. Ingresos	82
Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias	82
Tabla 26. Escenarios de la idea de negocio	83
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto – Escenario más probable.....	84
Tabla 28. Flujo de caja del proyecto – Escenario optimista	84
Tabla 29. Flujo de caja del proyecto – Escenario pesimista	85
Tabla 30. Canvas de la unidad de negocio.....	88
Tabla 31. Mapa estratégico de la unidad de negocio.....	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Contratación de póliza de seguro de vida.....	57

RESUMEN

TÍTULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA¹

AUTOR

NICOLÁS GABRIEL OSMA RAMÍREZ²

PALABRAS CLAVES

Seguro de Vida Individual, Póliza, Prima, Empresa Aseguradora

CONTENIDO

El desarrollo del presente proyecto se fundamentó en la realización de los estudios necesarios para identificar la viabilidad en la creación de una agencia de seguros en la ciudad de Bucaramanga.

Para dar cumplimiento a los seis objetivos definidos inicialmente para el proyecto, se realizó una un análisis del sector asegurador en el país, revisando el comportamiento de sus indicadores, así como de las tecnologías recientemente empleadas en este. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de mercado en el que se aplicó una encuesta para conocer la opinión del público objetivo respecto a su conocimiento y deseo de adquirir un seguro de vida individual, permitiendo ello determinar la demanda potencial del servicio. Adicionalmente se hizo una revisión de los principales competidores de la futura agencia y de esta manera conocer su forma de operación y fortalezas; todo lo cual sirvió de insumo para documentar el plan de mercadeo y las estrategias necesarias para dar a conocer los servicios de la naciente agencia de seguros. Seguidamente se ejecutó un estudio técnico y legal para identificar los recursos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de la unidad de negocio, información que derivó en el estudio financiero, en el cual se pudieron realizar los cálculos necesarios para cuantificar las inversiones, los ingresos proyectadas, así como realizar un análisis de viabilidad financiera con el cual se pudiera establecer si era conveniente o no poner en marcha el proyecto. Conjuntamente se detalló un estudio estratégico en el cual se definió la filosofía empresarial, así como las estrategias generales que le permitieran a la unidad de negocio crecer y consolidarse en el mercado.

¹ Monografía

²“Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Gladys Mireya Valero Córdoba; Economista, Especialista en Docencia Universitaria, Magíster en Administración de Empresas, PhD (c) en Administración y Dirección de Empresas.

ABSTRACT

TITLE

BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF AN INSURANCE AGENCY IN THE CITY OF BUCARAMANGA'

AUTHOR

NICOLÁS GABRIEL OSMA RAMÍREZ"

KEY WORDS

Individual Life Insurance, Policy, Premium, Insurance Company

SUMMARY

The development of this project was based on carrying out the necessary studies to identify the viability in the creation of an insurance agency in the city of Bucaramanga.

In order to comply with the six objectives initially defined for the project, an analysis was made of the insurance sector in the country, reviewing the behavior of its indicators, as well as the technologies recently used in it. Subsequently, a market analysis was carried out in which a survey was applied to know the opinion of the target audience regarding their knowledge and desire to acquire individual life insurance, thus enabling the potential demand of the service to be determined. Additionally, a review was made of the main competitors of the future agency and in this way to know their operation and strengths; all of which served as an input to document the marketing plan and the necessary strategies to publicize the services of the nascent insurance agency. A technical and legal study was then carried out to identify the resources necessary for the start-up and operation of the business unit, information that led to the financial study, in which the necessary calculations could be made to quantify the investments, the revenues projected, as well as perform a financial viability analysis with which it could be established whether it was convenient or not to start the project. Jointly, a strategic study was defined in which the business philosophy of the company was defined, as well as the general strategies that would allow the business unit to grow and consolidate in the market.

' Monography

" Faculty of Engineerings Phisique Mechanics, School of Industrial and Managerial Studies, Director: Gladys Mireya Valero Córdoba. Economist. Specialist in University Teaching, Master in Business Administration, PhD (c) in Business Administration and Management.

INTRODUCCIÓN

El sector asegurador en Colombia se encuentra en un momento muy importante, lo cual se evidencia en sus indicadores de crecimiento sostenido en los últimos tres años, para la mayoría de sus segmentos de negocio. Llama la atención el crecimiento que ha tenido el segmento de seguros de vida individual, el cual se situó en un 8%, pasando de 653.000 millones de pesos en 2016 a 708.000 millones de pesos en 2017. Esta fue una de las motivaciones para iniciar este proyecto, debido a la amplia experiencia que el Grupo Asegurador Osma tiene en el mercado; empresa de cual hace parte el autor del mismo.

El campo de trabajo de la empresa en este momento se centra en el asesoramiento empresarial relacionado con todo lo que abarca la seguridad social y el derecho laboral. Cuenta actualmente con 100 empresas y en total como 1500 cooperados a los cuales se les presta los servicios. Se cuenta con las capacidades y los clientes potenciales que podrían contribuir a que esta idea de negocio prospere y se convierta en una importante fuente de ingresos para la empresa, teniendo en cuenta que los consumidores actuales están empezando a cambiar su percepción respecto a la importancia que representa contar con un seguro de vida que los cobije ante cualquier eventualidad de salud, y que pueda ayudar a sostener a sus familiares o beneficiarios en caso de que el tomador fallezca. Se espera a futuro poder ofrecer seguros de autos, hogar y capitalización.

De acuerdo a lo anterior, se decidió desarrollar la presente idea de negocio surtiendo los análisis pertinentes para identificar si esta era viable y podría arrojar los resultados previstos en el momento que esta fue concebida.

Inicialmente se hizo un análisis del sector asegurador, buscando identificar cuál había sido su comportamiento previo al inicio del proyecto, los segmentos en que

había tenido mayor crecimiento, así como las oportunidades que ofrece, y los retos que deben enfrentarse para lograr sí crecimiento en el mercado colombiano.

Seguidamente se hizo un análisis de mercado, en el cual se desarrolló un instrumento de recolección de datos para conocer la opinión de los potenciales clientes respecto a adquirir un seguro de vida. Este ejercicio fue de gran importancia para el desarrollo posterior del proyecto, debido a que gracias a ello, fue posible caracterizar las expectativas e inclinaciones de los clientes potenciales respecto al servicio que se espera ofertar, lo cual sirvió de base para plantear las estrategias de mercadeo necesarias para comunicar la oferta de la naciente agencia y captar personas interesadas que puedan llegar a convertirse en clientes reales.

Luego de esto se documentaron los procesos necesarios para la operación de la unidad de negocio. Adicionalmente se establecieron los requerimientos físicos, tecnológicos y de personal; identificando a su vez la legislación aplicable al quehacer de la agencia, y que debía ser cumplida para su normal funcionamiento.

Finalmente se hizo un análisis financiero para determinar cómo sería el comportamiento de los ingresos y egresos relacionados con la operación de la unidad de negocio, buscando determinar su viabilidad y capacidad de permanencia en el tiempo.

La elaboración de este proyecto permitió determinar el verdadero potencial de la idea de negocio, estableciendo a su vez las condiciones y requerimientos necesarios para su puesta en marcha.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

1.2. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Según Fasecolda, durante el año 2016, el sector asegurador en Colombia, tuvo un crecimiento del 11% respecto al año inmediatamente anterior; pasando de 21,5 mil a 23,8 millones de pesos. En el ramo de los seguros de vida, esta cifra estuvo por encima del 9%, equivalentes a 5.397 millones de pesos¹. Dentro del mercado total, el ramo de los seguros de vida individuales, representa aproximadamente el 22%, lo cual podía llegar a representar una muy buena oportunidad de mejora y crecimiento para las empresas que hacen parte de este mercado.

La Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda) dice que en los últimos años el crecimiento del sector ha sido positivo, ya que en términos reales aumenta por encima del resultado del Producto Interno Bruto (PIB). Las expectativas de crecimiento están basadas en variables macroeconómicas, como es el caso de empleo, importante para los seguros de vida; variable que atañe directamente a este proyecto².

¹ Cifras de la industria a diciembre de 2016. [En línea]. Disponible en: http://www.fasecolda.com/files/4514/8788/0440/Cifras_diciembre_2016.pdf. Consultado en 02 de abril de 2017.

² Los buenos resultados de la industria aseguradora. En: Dinero.com. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/sectores/articulo/el-buen-comportamiento-de-la-industria-aseguradora/225914>. Consultado en 19 de abril de 2017

El nivel de vida de los colombianos y la reducción sostenida que ha tenido el desempleo está generando aumentos importantes en el ramo de personas, donde vida individual crece a 19%. El continuo crecimiento en los últimos años demuestra que, si bien en Colombia falta mucho conocimiento para crear cultura de seguros, se está por buen camino demostrando a través de la comunicación los beneficios que representan tanto para las personas como para el sistema financiero la utilización de estos instrumentos³.

Este emprendimiento apunta a aprovechar las oportunidades en el mercado asegurador, relacionadas con el desarrollo de seguros inclusivos, dado que el ciudadano de a pie tiene la concepción de que los seguros existentes en la actualidad están por fuera de su capacidad económica. Se requiere cambiar esa forma de pensar de los potenciales clientes, mostrando las bondades asociadas a contar con un seguro de vida.

Las cifras descritas anteriormente, así como el comportamiento económico y social del país, permiten evidenciar que existe una buena oportunidad para incursionar en el mercado asegurador de la ciudad, teniendo en cuenta además que en Bucaramanga existe un mercado potencial de aproximadamente 200.000 personas entre los 30 y 59 años⁴, los cuales podrían convertirse en clientes de la naciente empresa.

Este proyecto surgió luego de evidenciar una oportunidad de negocios asociado a la venta de seguros de vida individuales a los clientes actuales del Grupo Empresarial Asegurador OSMA, los cuales tienen contratado principalmente el servicio de administración del pago de seguridad social, y quienes no han contratado una póliza de seguro de vida. Esta población es de alrededor de 1500 personas, las cuales debido a la cercanía y buen servicio que ha prestado desde

³Ibíd., Dinero.com.

⁴ Censo general 2005 – DANE. Proyección a 2017.

iniciada su relación con la empresa, es altamente probable que accedan a tomar el servicio que se les pretende ofrecer.

La realización de un sondeo con 22 personas de la población antes descrita, se encontró que una de las limitantes para la adquisición de un seguro de vida, estaba relacionado con el desconocimiento acerca de los beneficios que estos ofrecen, así como la creencia de que el proceso para su contratación es complicado y costoso. Por estas razones, se propone como elemento diferenciador, la creación de una aplicación web en la cual se muestre de forma resumida, cuáles son los aspectos a tener en cuenta para la adquisición de un seguro de vida personal, teniendo un componente informativo en relación a los aspectos básicos que componen un seguro de vida, así como un módulo que permita cotizar el tipo de seguro que quiera adquirir el cliente. Con esta funcionalidad, se espera hacer más fácil el proceso de venta del seguro y aumentar su efectividad, dado que al momento de concretar una cita con el cliente, habrá una probabilidad más alta de cerrar la venta dado que este se encontrará informado de antemano acerca de los beneficios que podrá obtener con el seguro, así como la inversión que deberá hacer al tomarlo.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general. Desarrollar un plan de negocios para la creación de una agencia de seguros en la ciudad de Bucaramanga.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual del sector asegurador a nivel nacional y regional.
- Desarrollar un estudio de mercados buscando describir el segmento de clientes al que apuntará la empresa, teniendo en cuenta características demográficas,

geográficas, psicográficas y conductuales; determinando a su vez la demanda potencial de seguros de vida en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, sirviendo esto como base para estructurar un plan de mercadeo que le permita a la empresa incursionar y consolidarse en el sector asegurador.

- Elaborar un análisis técnico, buscando establecer los procesos necesarios para la operación de la empresa, así como la estructura organizativa más adecuada para la misma.
- Realizar un análisis de los requisitos legales necesarios para la operación de la empresa.
- Elaborar un análisis financiero y económico para evaluar la viabilidad de la creación de la agencia de seguros y establecer su capacidad de sostenibilidad y permanencia en el tiempo.
- Diseñar el planteamiento estratégico que guiará la operación de la empresa una vez esta se encuentre constituida y en funcionamiento.

1.4. REFERENTE TEÓRICO

En este aparte se presentarán aquellos conceptos importantes para la documentación del plan de negocios. Dado que generalmente estos se elaboran acuerdo a estudios definidos y recomendados ampliamente por la literatura relevante al tema de formulación de proyectos, a continuación se tratará brevemente de qué trata cada uno de estos.

1.4.1. Estudio de mercados. El mercado es el punto de encuentro de oferentes con demandantes de un bien o servicio para llegar a acuerdos en relación con la calidad, la cantidad y precio. En el estudio de mercado se tiene que:

- Es el punto de partida de la presentación detallada del proyecto.
- Sirve para los análisis técnicos, financieros y económicos.
- Abarca variables sociales y económicas.
- Recopila y analiza antecedentes para ver la conveniencia de producir y atender una necesidad. Con el estudio de mercado se busca estimar la cantidad de bienes y servicios que la comunidad adquiriría a determinado precio.

El estudio de mercado de un proyecto persigue los siguientes objetivos:

- Verificar que existe un mercado insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto de estudio.
- Demostrar que tecnológicamente es posible producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abastecimiento de todos los insumos necesarios para su producción.
- Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización⁵.

La realización de un estudio de mercados permite entre otras cosas: descubrir oportunidades, satisfacer en mayor medida las necesidades de los consumidores, incrementar los ingresos como consecuencia de un mayor volumen de ventas, o mayores beneficios.

Al iniciar el estudio de mercado se debe tener en cuenta definir el mercado relevante y analizar las tendencias del entorno:

⁵ Córdoba, M. Formulación y evaluación de proyectos. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2006.

Definición del mercado relevante: implica definir el área geográfica potencial, la demanda presente de productos similares, sustitutos y complementarios y, en el caso de productos nuevos, la existencia y características de la demanda potencial.

Tendencias del entorno: consiste en establecer las características y evolución que se espera del entorno macro y microeconómico relevante para el proyecto, y la identificación e impacto de los factores políticos, técnicos, etc., en el mismo. Todas estas consideraciones no sólo hacen volver a las viejas preguntas de la economía (qué producir, para quién, cómo producirlo, en qué cantidad y a qué precio) sino que obligan a encontrar una respuesta calificada. Por este motivo se debe profundizar en los aspectos relacionados con el estudio del mercado del proyecto como:

- Estructura del mercado.
- Producto.
- Consumidor.
- Demanda.
- Oferta.
- Precios.
- Cadena de distribución.
- Planeación de las ventas.
- Estrategia de mercadeo.
- Marca-publicidad.
- Estimación de la demanda puntual.
- Escenarios competitivos.
- Proyección de las cantidades demandadas.
- Mercado de insumos⁶.

El estudio de mercados será un importante insumo para la formulación de los estudios técnico y económico-financiero, dado que uno de sus resultados está

⁶ Ibíd., Córdoba, 2006.

relacionado con la estimación de la demanda, y la determinación de los potenciales ingresos, lo cual servirá para establecer el tamaño del proyecto, así como las inversiones y contratación de personal.

1.4.1.1. Estudio de mercados a partir de fuente primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que facilitan información adecuada a problemas específicos, sin que existieran anteriormente datos. Las fuentes primarias, por tanto, obtienen datos originales hasta entonces desconocidos. Estas fuentes pueden incluir la realización de entrevistas, encuestas, grupos focales u observación directa.⁷

Las fuentes secundarias, se basan en datos ya existentes, los cuales deben ser analizados y ajustados de acuerdo a las necesidades del estudio que se esté llevando a cabo. Estos datos pueden estar contenidos en investigaciones formales publicadas, o en datos recopilados y tratados anteriormente por otro investigador.

1.4.1.2. Formulación de los objetivos del estudio de mercados. Una empresa puede acudir a realizar una investigación de mercado por varias razones. Quizá un determinado producto ha sufrido un importante aumento de ventas y se desea conocer la razón de esta mejora, con la finalidad de redefinir su estrategia y aprovechar este pico de ventas. O, quizá, quiere realizar una nueva versión de un producto y se necesita indagar más en el mercado (preguntando a potenciales consumidores, proveedores, competencia) para diseñar esa nueva versión de la mejor manera posible.

⁷Tipos de Fuentes de Información para Investigaciones de Mercado. [En línea]. Disponible en: <https://larueding.com/2014/04/11/fuentes-de-informacion-para-investigaciones-de-mercado/>. Consultado en 19 de abril de 2017

Es posible distinguir los objetivos de la investigación de mercado en función de su finalidad:

- **Objetivo social:** Este tipo de objetivo busca, ante todo, la satisfacción de las necesidades que tengan los clientes, ya sea mediante la producción de un bien o un servicio, según el caso. Por tanto, la investigación pasa por la búsqueda de qué elementos y características tendrá el producto de la empresa para que cumpla con las expectativas del cliente.
- **Objetivo económico:** Aquí, el objetivo de la investigación de mercado pasa por estudiar y analizar el éxito o fracaso en términos monetarios y económicos de una empresa en caso de que decida entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto o servicio, por ejemplo. También se puede realizar para conocer la viabilidad de un negocio a la hora de crear una empresa dentro de un mercado que no se conoce a profundidad.
- **Objetivo administrativo:** La investigación de mercado ayuda al desarrollo del negocio, mediante la adecuada planificación, organización y control de los recursos y áreas que lo conforman. Asegurando de esta manera, cubrir las necesidades del mercado en el tiempo oportuno.⁸

⁸ Objetivos de la investigación de mercado. En:Emprendepyme.net [En línea]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/objetivos-de-la-investigacion-de-mercado.html>. Consultado en 15 de julio de 2018.

1.4.1.3. Criterios determinar el tamaño de la muestra. Una muestra poblacional es un conjunto de elementos que representan al universo total, es decir, son una fracción de la totalidad del número de individuos a ser evaluados. Establecer el tamaño de dicha muestra es un proceso importante en toda investigación ya que permitirá realizar un estudio viable y creíble siempre delimitado por los objetivos del estudio y las diferentes características de cada población.

Existen diversas maneras para obtener el tamaño de una muestra dependiendo de los datos con que se cuente, por ejemplo, en caso de contar con la cantidad de personas que pertenecen al mercado potencial relacionado con la idea de negocio, se dice que se cuenta con un universo finito, cuya muestra se puede obtener utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

σ = representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato, es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96); el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.⁹

1.4.1.4. Técnicas de construcción de cuestionarios. El diseño de los cuestionarios para la realización de una investigación de mercados puede contener diversos tipos de preguntas, dependiendo de la información que se desee obtener de la muestra seleccionada, a saber:

- **Preguntas dicotómicas:** permiten elegir entre dos opciones.
- **Preguntas excluyentes o de única respuesta:** cuando sólo se admite una respuesta por pregunta.
- **Preguntas de respuesta múltiple:** cuando se admiten varias respuestas a la misma pregunta.
- **Preguntas con escala de valoración:** cuando se plasma una valoración cualitativa o cuantitativa para la pregunta formulada.
- **Preguntas abiertas:** se utilizan cuando se requiere conocer la opinión del encuestado respecto a un tópico en particular.

1.4.2. Estudio técnico. El estudio técnico debe indicar en forma explícita las etapas principales de perfeccionamiento de la idea original, hasta llegar al diseño propuesto como solución del proyecto definitivo. Al mismo tiempo se presentarán las justificaciones de las decisiones adoptadas, mostrando sus ventajas frente a las demás alternativas que eventualmente se hayan considerado. Este estudio no solamente debe demostrar la viabilidad técnica del proyecto, sino que también debe mostrar y justificar cuál es la alternativa

⁹ ¿Cómo determinar el tamaño de la muestra de una investigación de mercados? [En línea]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>. . Consultado en 15 de julio de 2018.

técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que se aplican al proyecto¹⁰.

El estudio técnico busca responder a los interrogantes básicos: ¿cuánto, dónde, cómo y con qué producirá la empresa?, así como diseñar la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles para obtener el producto o servicio deseado, sea éste un bien o un servicio.

Si el estudio de mercado indica que hay demanda suficiente de acuerdo a las características del producto o servicio, tamaño de la demanda y cuantificación del volumen de venta y precio de venta, hay necesidad de definir el producto en el estudio técnico. Este determina la necesidad de capital y de mano de obra necesaria para la ejecución del proyecto¹¹.

1.4.2.1. Tamaño del proyecto. “El tamaño es la capacidad de producción que tiene el proyecto durante todo el período de funcionamiento”¹². Se define como capacidad de producción al volumen o número de unidades que se pueden producir en un día, mes o año, dependiendo del tipo de proyecto que se está formulando. La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto, se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual forma, la decisión que se tome respecto del tamaño, determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta.

¹⁰ Rojas, M. Evaluación de proyectos para ingenieros. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2015. P 36.

¹¹ *Ibíd.*, Córdoba, 106.

¹² Rojas, F. (2007). Formulación de Proyectos. Cap. 6. Madrid. 2006. [En línea]. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto>. Consultado en 19 de abril de 2017.

1.4.2.2. Localización del proyecto. Es el análisis de las variables (factores) que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo. En general, las decisiones de localización podrían catalogarse de infrecuentes; de hecho, algunas empresas sólo la toman una vez en su historia.

La decisión de localización no sólo afecta a empresas de nueva creación, sino también a las que ya están funcionando. Un mercado en expansión requerirá añadir nueva capacidad, la cual habrá que localizar, bien ampliando las instalaciones ya existentes en un emplazamiento determinado, bien creando una nueva en algún otro sitio.

La localización adecuada de la empresa que se creará con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión de dónde ubicar el proyecto debe obedecer no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales, e incluso de preferencias emocionales. Con todos ellos se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto.

Factores que influyen en la localización. Las alternativas de instalación de la planta deben compararse en función de las fuerzas ocasionales típicas de los proyectos. Una clasificación concentrada debe incluir por lo menos los siguientes factores globales:

- Medios y costos de transporte.
- Disponibilidad y costo de mano de obra.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Factores ambientales.
- Cercanía del mercado.
- Costo y disponibilidad de terrenos.

- Topografía de suelos.
- Estructura impositiva y legal.
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.
- Comunicaciones.
- Facilidad para la disposición de residuos¹³.

1.4.3. Estudio legal. Toda organización social posee un andamiaje jurídico que regula los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico e institucional parte desde la Constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas y los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones, y se expresa en forma prohibitiva o permisiva. De ahí que los analistas al comenzar los procesos de formulación deben identificar con notable rigor el ámbito institucional y legal sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases.

Si se hace una revisión de los diferentes aspectos que compromete la formulación de estudios de pre-inversión, se encuentra en cada paso, un cuerpo de legislación que determina la situación entre los diferentes actores de las relaciones comerciales, técnicas, financieras e institucionales que afectan la ejecución, operación y hasta la liquidación del proyecto.

Cualquiera que sea la organización que se diseñe para la movilización de recursos con miras a atender una necesidad sentida, tendrá una razón jurídica que la identifique y que determine sus metas y alcances, y por ende la forma en que se financiará para lograr su objetivo social¹⁴.

¹³ *Ibíd.*, Córdoba, 113.

¹⁴ Miranda, J. *Gestión de Proyectos*. Cuarta Edición. Bogotá. 2004.

1.4.4. Estudio económico y financiero. Según Sapag, la sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto¹⁵. (Sapag 2000, pág. 26) La profundidad de los estudios, depende del proyecto, del momento y del tiempo en que se vaya a ejecutar, la calidad de los mismos y el grado de precisión varía de acuerdo con la sub-etapas en las que se encuentra el proyecto, por ejemplo el grado de precisión en la etapa de perfil es muy inferior que en la etapa de factibilidad.

La evaluación de proyectos tiene una herramienta esencial y se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los cuales se reducen por medio de un indicador de rentabilidad, que se define con base en un criterio determinado. Tiene dos momentos: el primero consiste en sistematizar y presentar costos y beneficios en el flujo de fondos; y el último es el resumen en un indicador que permita compararlos con otros¹⁶.

Para realizar la evaluación de un proyecto, es preciso hacer una recopilación de la información cuantificable generada en los estudios anteriormente desarrollados, la cual se traducirá en las inversiones a realizar en cuanto a activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo; la depreciación de los activos; los ingresos resultantes de la venta de productos o servicios; así como los gastos de administración y ventas

¹⁵ Sapag, N. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Santiago de Chile. 2000.

¹⁶ Ibid, Rojas, M. P 51.

que han de proyectarse para lograr la normal operación del negocio. A continuación se describe brevemente cada uno de estos:

- **Inversión en activos fijos:** Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto, no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil; terrenos, edificaciones, maquinarias, equipos de oficina, muebles y enseres, vehículos o gastos de instalación¹⁷.
- **Inversión en activos diferidos:** 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 jurídicos; los gastos de organización; los gastos de montaje, ensayos y puesta en marcha; el pago por el uso de marcas y patentes; los gastos por capacitación y entrenamiento de personal. Cuando existe cierta incertidumbre en la estimación de estos montos es aconsejable incluir una partida para imprevistos por un porcentaje entre el 5% y el 10% del total de los diferidos. Las normas tributarias permiten amortizar los activos diferidos en los 5 primeros años de funcionamiento del proyecto; en consecuencia, aparece como un costo que no constituye desembolso y por consiguiente tiene efectos tributarios similares a los anotados anteriormente para las depreciaciones.¹⁸
- **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 productivo, esto es, el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y

¹⁷ Miranda, J. Gestión de proyectos: Evaluación financiera, económica, social y ambiental. 4ª Edición. Bogotá.

¹⁸ *Ibíd.* p 206

finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el monto de la venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos. El capital de trabajo, es entonces, la parte de la inversión orientada a financiar los desfases entre el momento en que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos y los ingresos generados por la venta de bienes o servicios, que constituyen la razón de ser del proyecto.¹⁹

- **Depreciación de activos:** Las normas tributarias determinan las siguientes pautas para la depreciación de activos fijos: las edificaciones y otras obras civiles un 5% anual o sea que se deprecian en 20 años; el equipo, la maquinaria y los muebles a 10 años, o sea el 10% anual; los vehículos a 5 años, lo que significa una depreciación del 20% anual.²⁰
- **Ingresos:** estos se proyectan según el nivel de demanda estimado para el proyecto, según lo hallado luego de realizar el estudio de mercados; así como por el precio del producto o servicio, que fue definido gracias a la información tanto del estudio de mercados como del estudio técnico al analizar el proceso y los componentes del producto o servicio.
- **Costos y gastos operacionales:** estos se cuantifican luego de identificar los recursos que han de emplearse para el normal desarrollo del quehacer de la empresa: personal vinculado a los procesos; servicios públicos; mercadeo y publicidad; logística; suministros de oficina; licencias de software; seguros, entre otros.

¹⁹ Ibíd. p 209

²⁰ Ibíd. p 218

Gracias a toda esta información, será posible la realización de la evaluación financiera del proyecto mediante la generación de los diversos estados financieros y el cálculo de indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Neto (VPN), el tiempo de recuperación, los cuales permitirán determinar la viabilidad del proyecto y recomendar o no su ejecución y puesta en marcha.

1.4.5. Seguros de vida individual. Existen varios tipos de seguros que cubren esencialmente la vida de un individuo y se pueden clasificar en cuatro categorías.²¹

1.4.5.1. Vida permanente. Su beneficio se entrega si ocurre la muerte del asegurado, siendo una cobertura que dura toda la vida del asegurado. El periodo de pago de primas es de largo plazo (15, 20, 25 años o por toda la vida). En la mayoría de los casos el valor asegurado no presenta variación con respecto al valor inicial que se contrata y el pago de primas se realiza a tasas niveladas, que se fijan por unidad de valor asegurado, contando con valores de rescate o de cesión garantizados. Este tipo de seguros pueden incluir anexos o seguros complementarios por invalidez y consecuencia de accidentes.

²¹Seguros de vida individual. En Fasesolda.com [En línea]. Disponible en: <http://www.fasesolda.com/index.php/ramos/vida-y-personas/los-seguros/vida-individual/>. Consultado en 15 de mayo de 2018.

1.4.5.2. Planes temporales. Su beneficio se entrega si sucede la muerte del asegurado, cuya cobertura otorga protección por un plazo determinado. El valor asegurado y las primas a pagar pueden presentar cambios según el diseño del producto; en la mayoría de los casos es creciente, siguiendo cierto patrón ya sea aumentando en una cantidad fija cada periodo, en un porcentaje o en una combinación de estas dos opciones.

El pago de primas se realiza a tasas niveladas que se fijan por unidad de valor asegurado; no incluyen valores de rescate, si se trata de productos de corta duración.

Estos productos renovables hasta cierta edad del asegurado, existiendo la posibilidad; si el dueño de la póliza decide hacerlo, de convertir la cobertura a un producto de vida entera, y pueden incluir anexos o seguros complementarios por invalidez y consecuencia de accidentes.

1.4.5.3. Dotales o mixtos. Sus beneficios son pagaderos en caso de muerte o de supervivencia, teniendo un periodo limitado de cobertura y de pago de primas; por ejemplo a 15, 20, 25 años. En la mayoría de los casos el valor asegurado no presenta variación con respecto al valor inicial que se contrata, y el valor de las primas de este seguro es un poco más alto ya que el asegurado obtiene adicionalmente a la cobertura de riesgo de muerte, así como el beneficio en caso de que sobreviva hasta cierta edad estipulada en el producto.

El pago de primas se realiza a tasas niveladas que se fijan por unidad de valor asegurado. Tiene valores de rescate o de cesión garantizados, y si el contratante de la póliza lo prefiere, puede incluir anexos o seguros complementarios por invalidez o consecuencias de accidentes.

Algunas pólizas de Vida Individual combinan la protección y el ahorro en forma dinámica y flexible para satisfacer las necesidades del asegurado en un solo producto.

La suma de dinero ahorrada crece a medida que se realizan los pagos de las primas de su seguro y, por efecto, de los rendimientos que obtiene la aseguradora con sus fondos. Por otra parte, estos seguros le brindan la posibilidad de solicitar préstamos prendarios o hipotecarios a tasas muy ventajosas, de acuerdo con el fondo acumulado en su cuenta personal.

1.4.5.4. Seguros de vida con ahorro. En este grupo de seguros de vida, existen algunos que incluyen una opción de ahorro. Ciertas pólizas permanentes brindan esta alternativa al permitir cambiar la prima proyectada, los capitales asegurados y el ahorro; realizar retiros parciales de los ahorros, manteniendo la vigencia de la póliza. Asimismo, algunos seguros de vida dotales brindan la posibilidad de ahorrar. En este caso se devuelve un monto estipulado al final de la vigencia de la póliza.

Las principales ventajas de este tipo de seguros con ahorro son:

- Brinda la posibilidad de modificar su seguro, de modo que se adapte a las distintas etapas de la vida del asegurado. Por ejemplo, cambiar el capital asegurado, beneficiarios, monto de la prima etc.
- Puede realizar aportes adicionales a su ahorro, sin pagar comisiones ni costos extras.
- Puede realizar rescates, sin dejar de estar asegurado.
- En caso de necesidad, puede dejar de pagar la prima mensual y cargar el costo del seguro a su ahorro sin dejar de estar protegido.

- Las ganancias de capital obtenidas están exentas de impuestos.
- Los seguros de vida con ahorro pueden entregar una muy buena rentabilidad a sus fondos incluso superiores a los de otros instrumentos bancarios.
- Es necesario tener en cuenta que las aseguradoras deciden ofrecer unas opciones de pólizas y coberturas así como los clientes deciden qué tipo de pólizas desean adquirir. De ahí que las condiciones y amparos expuestos podrán variar dependiendo de las políticas establecidas por la compañía, de acuerdo con el diseño de sus productos.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR ASEGURADOR

El sector asegurador en Colombia se encuentra en un muy buen momento y con amplias proyecciones de crecimiento y mejora. Actualmente el mercado asegurador en el país es de US\$8.000 millones y podría llegar a triplicarse en los próximos 5 años. En los apartes a continuación se analizan los aspectos más importantes relacionados para el este sector, buscando identificar aspectos que pueden influir positivamente en el desarrollo de este plan de negocio.

2.1. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA

La información mostrada a continuación, fue extraída del Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de la Federación de Aseguradores Colombianos en el cual se muestran los resultados preliminares de la Industria Aseguradora y de Capitalización al mes de septiembre del año 2017, elaborados con base en los estados financieros y anexos transmitidos originalmente por las entidades aseguradoras a la Superintendencia Financiera.

PRIMAS EMITIDAS – En los tres primeros trimestres del año 2017, la industria aseguradora emitió primas por valor de \$19.1 billones, lo que representa un crecimiento del 9.7% frente a igual período del año anterior en donde el total de las primas emitidas fue de \$17.4 billones.

Tabla 1. Comportamiento de las primas emitidas (miles de millones de pesos)

RAMOS	PRIMAS EMITIDAS						
	sep-15	sep-16	Δ	sep-17	Δ	Part.	Contr.
DAÑOS	5,947.8	6,237.0 ↑	4.9%	6,607.5 ↑	5.9%	34.6%	2.1%
PERSONAS	4,547.6	4,893.3 ↑	7.6%	5,450.4 ↑	11.4%	28.5%	3.2%
SEGURIDAD SOCIAL	3,881.3	4,745.9 ↑	22.3%	5,408.4 ↑	14.0%	28.3%	3.8%
SOAT	1,411.6	1,554.4 ↑	10.1%	1,657.8 ↑	6.7%	8.7%	0.6%
TOTAL INDUSTRIA	15,788.3	17,430.5	10.4%	19,124.0	9.7%	100%	9.7%

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

Al actualizar los valores con el índice de precios al consumidor (7.27% para el 2016 y 3.97% para el 2017), se encuentra que el crecimiento real de la industria en los nueve primeros meses de los años 2016 y 2017 es del 2.9%% y 5.5% respectivamente.

2.1.1. Comportamiento por ramos de seguros

2.1.1.1. Ramos de daños. Automóviles: Al mes de septiembre de 2017 el ramo de automóviles representaba el 37% del total de los ramos de daños y para el período de análisis, el aumento del 15% en las primas aporta cerca del 90% del crecimiento de este grupo. Los aumentos del 9.4% en el valor de la prima promedio y del 5.5% en el número de vehículos asegurados se constituyen en los factores que explican el comportamiento del ramo.

Incendio y aliadas: En este grupo se incluyen los ramos de incendio, lucro cesante y terremoto que de forma agregada presentan una disminución del 0.2% con relación a los primeros nueve meses del año anterior.

La evolución de la cartera hipotecaria es una de las variables que inciden, en el comportamiento de los ramos de incendio y terremoto por la obligación legal de asegurar los bienes adquiridos mediante esta modalidad, en ese sentido el número de créditos hipotecarios aumento el 5% mientras que los saldos de la cartera aumentaron un 11%, comportamientos superiores a la de las primas de estos ramos.

Cumplimiento: Aun cuando el decrecimiento del ramo es inferior al observado en los meses anteriores, es evidente la afectación en la producción por la disminución

de los indicadores de los procesos de contratación además de la competencia en las tarifas.

Transporte: Al mes de agosto de 2017 las variables macroeconómicas que inciden en el ramo, como lo son las exportaciones e importaciones presentaron disminuciones del 25% y 31% respectivamente comportamiento que explica el no crecimiento es este ramo de los seguros:

Tabla 2. Comportamiento de los ramos de daños (miles de millones de pesos)

RAMOS	PRIMAS EMITIDAS				
	sep-16	sep-17	Δ	Part.	Contr.
AUTOS	2,139.8	2,470.0 ↑	15%	37%	5.3%
INCENDIO Y ALIADAS	1,171.1	1,169.1 ↓	0%	18%	0.0%
RESPONSABILIDAD CIVIL	637.4	656.8 ↑	3%	10%	0.3%
CUMPLIMIENTO	567.2	492.0 ↓	-13%	7%	-1.2%
INGENIERIA	466.2	485.7 ↑	4%	7%	0.3%
DESEMPLEO	282.1	352.2 ↑	25%	5%	1.1%
SUSTRACCIÓN	243.4	267.8 ↑	10%	4%	0.4%
TRANSPORTE	214.3	214.7 ↑	0%	3%	0.0%
HOGAR	154.9	168.8 ↑	9%	3%	0.2%
AVIACIÓN	104.8	89.8 ↓	-14%	1%	-0.2%
OTROS DAÑOS	255.7	240.5 ↓	-6%	4%	-0.2%
TOTAL DAÑOS	6,237.0	6,607.5	5.9%	100%	5.9%

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

2.1.1.2. Seguros de vida y personas. En los ramos de vida y personas las primas emitidas durante los tres primeros trimestres de 2017 fueron de \$5.4 billones, es decir, un 11.4% más con respecto al mismo período del año anterior.

Colectivo y vida grupo: Las primas producidas en los ramos de vida grupo y colectivo durante los primeros nueve meses de 2017 superan en un 13% las de igual período del año anterior.

Según información de la SFC, al mes de agosto de 2017 las carteras de consumo y de vivienda presentaban un crecimiento del 11%, evolución que explica en buena medida el crecimiento de estos ramos.

Salud: El crecimiento del 13% en los seguros de salud sigue evidenciando la mayor demanda de estos seguros, dadas las deficiencias en el POS.

Accidentes personales: La fuerte comercialización de este ramo mediante el mecanismo de las tarjetas de crédito, explican el crecimiento del 7% en las primas.

Tabla 3. Comportamiento de los ramos de personas (miles de millones de pesos)

RAMOS	PRIMAS EMITIDAS				
	sep-16	sep-17	Δ	Part.	Contr.
COLECTIVO VIDA GRUPO	2,203.3	2,495.4 ↑	13%	46%	6.0%
SALUD	1,079.5	1,223.8 ↑	13%	22%	2.9%
ACCIDENTES PERSONALES	762.0	812.6 ↑	7%	15%	1.0%
VIDA INDIVIDUAL	653.6	708.1 ↑	8%	13%	1.1%
EDUCATIVO	144.5	125.3 ↓	-13%	2%	-0.4%
OTRAS PERSONAS	50.3	85.2 ↑	69%	2%	0.7%
TOTAL PERSONAS	4,893.3	5,450.4	11.4%	100%	11.4%

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

El sector de los seguros ha venido aumentando sus primas en los distintos tipos de pólizas que ofrecen. Usualmente, los consumidores han preferido asegurar bienes (carros, vivienda) más que la vida, no obstante, cada vez más familias buscan una cobertura ante una ausencia del jefe de hogar.

La mayoría de las pólizas de vida están enfocadas en los negocios de seguridad social (como riesgos profesionales o pensiones) o en salud, así como en los seguros de vida colectivos.

De acuerdo con Fasesolda, a noviembre del año 2016, las primas de vida individual alcanzaron \$798.054 millones, 14% más que un año atrás y el doble de lo registrado a noviembre de 2010²².

2.1.1.3. Ramos de la seguridad social. Los ramos de la seguridad social presentan la mayor dinámica de crecimiento, con primas emitidas por valor de \$5.4 billones de pesos al mes de septiembre de 2017, lo que representa un 14% más con respecto al mismo mes del año anterior.

Riesgos laborales: Al mes de agosto de 2017, el sistema general de riesgos laborales contaba con 10.868.790 trabajadores afiliados, es decir un 6.5% más que en agosto de 2016, este comportamiento aunado al aumento del 7% en el salario mínimo explican la variación del 11% en las cotizaciones del ramo.

Seguro previsional de invalidez y sobrevivencia: El crecimiento del 20% en las primas del ramo refleja la situación anómala presentada durante parte del año anterior, en la cual un fondo de pensiones no contó con este seguro; el crecimiento del 6.1% en el número de afiliados al RAIS y la variación del salario mínimo también contribuyen al aumento ya mencionado de las primas.

Pensiones Ley 100: Hasta el mes de agosto de 2017 se habían expedido 4,678 rentas vitalicias es decir un 7% más que en igual periodo del año anterior lo que aunado al aumento del valor promedio de las mismas explican el crecimiento del 13% de las primas al mes de septiembre.

²² Presentan seguro de vida para familias “clase media emergente” en Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/seguro-de-vida-para-familia-de-clase-media-emergente/243187>. Consultado en 18 de noviembre de 2017.

La reserva matemática que respalda las obligaciones contraídas por las aseguradoras en este ramo alcanzó los 12.6 billones de pesos, es decir un 19.7% más que al mes de septiembre del año anterior.

Tabla 4. Comportamiento de los ramos de la seguridad social (miles de millones de pesos)

RAMOS	PRIMAS EMITIDAS				
	sep-16	sep-17	Δ	Part.	Contr.
RIESGOS LABORALES	2,289.5	2,541.2 ↑	11%	47%	5.3%
PREVISIONAL	1,284.6	1,537.6 ↑	20%	28%	5.3%
PENSIONES LEY 100	1,171.8	1,329.5 ↑	13%	25%	3.3%
TOTAL SEG. SOCIAL	4,745.9	5,408.4	14%	100%	14%

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

SOAT: El crecimiento de las primas en el ramo obedece al incremento del salario mínimo al cual está atada la tarifa. Cabe destacar que, a septiembre de 2017 el parque automotor asegurado era de 7.87 millones de vehículos, de los cuales el 45% corresponde a motos.

2.1.2. Siniestros pagados y siniestralidad cuenta compañía. Durante los primeros nueve meses del año 2017, la industria aseguradora pagó reclamaciones por \$9.1 billones es decir un 9% más que en igual período del año anterior.

Los ramos de Cumplimiento con el 112%, Previsional de Invalidez y Sobrevivencia con el 22% y Rentas Vitalicias con el 21% son los de mayor incremento en el monto de las reclamaciones pagadas.

Los valores reconocidos a los suscriptores de los títulos de capitalización alcanzaron la suma de \$502 mil millones, es decir, un 1.2% más que en el mismo período del

año anterior.

2.1.2.1. Primas devengadas. Para la totalidad de la industria las primas devengadas crecen un 12%, siendo los ramos de personas los de mayor impacto especialmente por el crecimiento en las primas emitidas de los ramos de vida grupo y salud.

La seguridad social se constituye como el segundo grupo de más impacto en este ítem, dados los ritmos de crecimiento de los ramos que los conforman y finalmente está el grupo de los ramos de daños impulsados por el comportamiento de automóviles.

Tabla 5. Primas devengadas por grupos de ramos (miles de millones de pesos)

CONCEPTOS	RAMOS	sep-16	sep-17	Δ	Part.	Contr.
PRIMAS EMITIDAS	DAÑOS	6,237.0	6,607.5 ↑	6%	35%	2.1%
	PERSONAS	4,893.3	5,450.4 ↑	11%	29%	3.2%
	SEG. SOCIAL	4,745.9	5,408.4 ↑	14%	28%	3.8%
	SOAT	1,554.4	1,657.8 ↑	7%	9%	0.6%
	TOTAL	17,430.5	19,124.0	10%	100%	9.7%
PRIMAS RETENIDAS	DAÑOS	3,858.2	4,377.2 ↑	13%	28%	3.7%
	PERSONAS	4,466.6	4,959.6 ↑	11%	32%	3.5%
	SEG. SOCIAL	4,670.5	5,215.0 ↑	12%	33%	3.9%
	SOAT	973.6	1,068.4 ↑	10%	7%	0.7%
	TOTAL	13,968.9	15,620.2	12%	100%	11.8%
MOVIMIENTO DE RESERVAS TÉCNICAS	DAÑOS	-6.7	127.7 ↑	2008%	6%	-6.5%
	PERSONAS	484.2	439.2 ↓	-9%	20%	-2.2%
	SEG. SOCIAL	1,618.4	1,652.6 ↑	2%	73%	1.7%
	SOAT	-42.0	32.5 ↑	177%	1%	-3.6%
	TOTAL	2,053.9	2,252.1	10%	100%	9.6%
PRIMAS DEVENGADAS	DAÑOS	3,864.9	4,249.5 ↑	10%	32%	3.2%
	PERSONAS	3,982.5	4,520.4 ↑	14%	34%	4.5%
	SEG. SOCIAL	3,052.1	3,562.4 ↑	17%	27%	4.3%
	SOAT	1,015.6	1,035.8 ↑	2%	8%	0.2%
	TOTAL	11,915.1	13,368.2	12%	100%	12.2%

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

2.1.2.2. Siniestros Incurridos. Los siniestros incurridos representan el costo final de las reclamaciones asumidas por las aseguradoras y para el período de análisis presentan un comportamiento similar al de los siniestros pagados.

Para la generalidad de los ramos no hay particularidades en el reaseguro o en las reservas que hagan que la dinámica de los incurridos sea muy diferente a la de los pagados, sin embargo, para el ramo de Riesgos Laborales, el efecto de la reserva matemática incide en el comportamiento de este concepto.

Para el consolidado de la industria la siniestralidad cuenta compañía pasó del 68.6% al 66.6%.

Tabla 6. Siniestros incurridos por grupos de ramos (miles de millones de pesos)

CONCEPTOS	RAMOS	sep-16	sep-17	Δ	Part.	Contr.
SINIESTROS PAGADOS	DAÑOS	2,825.0	2,921.1 ↑	3%	32%	1.1%
	PERSONAS	2,135.9	2,361.3 ↑	11%	26%	2.7%
	SEG. SOCIAL	2,440.9	2,774.6 ↑	14%	31%	4.0%
	SOAT	957.1	1,026.0 ↑	7%	11%	0.8%
	TOTAL	8,359.0	9,083.0	9%	100%	8.7%
SINIESTROS RETENIDOS	DAÑOS	1,847.7	1,936.6 ↑	5%	26%	1.3%
	PERSONAS	1,941.3	2,135.7 ↑	10%	28%	2.8%
	SEG. SOCIAL	2,402.0	2,669.3 ↑	11%	35%	3.8%
	SOAT	773.8	805.0 ↑	4%	11%	0.4%
	TOTAL	6,964.8	7,546.5	8%	100%	8.4%
MOVIMIENTO DE RESERVAS SINIESTROS	DAÑOS	188.3	288.4 ↑	53%	21%	8.3%
	PERSONAS	151.7	121.8 ↓	-20%	9%	-2.5%
	SEG. SOCIAL	822.1	890.2 ↑	8%	66%	5.7%
	SOAT	41.0	57.5 ↑	40%	4%	1.4%
	TOTAL	1,203.2	1,357.9	13%	100%	12.9%
SINIESTROS INCURRIDOS	DAÑOS	2,036.0	2,225.0 ↑	9%	25%	2.3%
	PERSONAS	2,093.0	2,257.5 ↑	8%	25%	2.0%
	SEG. SOCIAL	3,224.1	3,559.4 ↑	10%	40%	4.1%
	SOAT	814.8	862.5 ↑	6%	10%	0.6%
	TOTAL	8,168.0	8,904.4	9%	67%	6.2%
SINIESTRALIDAD CUENTA COMPAÑÍA	DAÑOS	52.7%	52.4% ↓	-0.3%		
	PERSONAS	52.6%	49.9% ↓	-2.6%		
	SEG. SOCIAL	105.6%	99.9% ↓	-5.7%		
	SOAT	80.2%	83.3% ↑	3.0%		
	TOTAL	68.6%	66.6%	-1.9%		

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

2.1.3. Resultado técnico. El resultado propio de la operación de seguros arrojó pérdidas técnicas por \$1.7 billones para los tres primeros trimestres del año 2017, es decir un 12% menos que en el año anterior.

El menor costo incurrido en la siniestralidad, además del no crecimiento de los gastos generales, permitieron que, a pesar del crecimiento observado en las comisiones netas, la industria redujera sus pérdidas técnicas en \$246 mil millones

Tabla 7. Resultado técnico

Miles de millones de pesos				VARIACIÓN		
CONCEPTOS	RAMOS	sep-16	sep-17	Δ	Abs.	
PRIMAS DEVENGADAS NETAS XL	DAÑOS	3,577.3	3,979.4	↑	11%	402.0
	PERSONAS	3,908.3	4,440.4	↑	14%	532.0
	SEG. SOCIAL	2,981.7	3,494.3	↑	17%	512.6
	SOAT	1,015.5	1,035.8	↑	2%	20.3
	TOTAL	11,482.9	12,949.8		13%	1,466.9
SINIESTROS INCURRIDOS NETOS XL	DAÑOS	2,012.2	2,200.5	↑	9%	188.3
	PERSONAS	2,042.6	2,182.7	↑	7%	140.1
	SEG. SOCIAL	3,172.1	3,499.5	↑	10%	327.3
	SOAT	814.8	862.5	↑	6%	47.6
	TOTAL	8,041.8	8,745.2		9%	703.3
COMISIONES NETAS	DAÑOS	423.2	613.1	↑	45%	189.9
	PERSONAS	1,003.4	1,281.2	↑	28%	277.8
	SEG. SOCIAL	82.0	92.4	↑	13%	10.4
	SOAT	138.5	115.0	↓	-17%	-23.4
	TOTAL	1,647.0	2,101.7		28%	454.7
GASTOS GENERALES	DAÑOS	1,352.2	1,329.8	↓	-2%	-22.4
	PERSONAS	1,150.6	1,113.2	↓	-3%	-37.3
	SEG. SOCIAL	447.0	493.4	↑	10%	46.5
	SOAT	237.3	234.8	↓	-1%	-2.5
	TOTAL	3,187.0	3,171.3		0%	-15.8
OTROS COSTOS (INGRESOS) DE SEGUROS	DAÑOS	32.2	55.2	↑	71%	23.0
	PERSONAS	33.6	13.4	↓	-60%	-20.2
	SEG. SOCIAL	481.6	555.0	↑	15%	73.4
	SOAT	-1.0	1.0	↑	207%	2.0
	TOTAL	546.5	624.6		14%	78.1
RESULTADO TÉCNICO NETO	DAÑOS	-242.5	-219.3	↑	10%	23.2
	PERSONAS	-321.9	-150.2	↑	53%	171.7
	SEG. SOCIAL	-1,201.0	-1,146.0	↑	5%	55.0
	SOAT	-174.2	-177.5	↓	-2%	-3.3
	TOTAL	-1,939.5	-1,692.9		13%	246.6

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

La pérdida técnica de las Sociedades de Capitalización fue de \$35 mil millones.

2.1.4. Producto de inversiones. Al mes de septiembre de 2017 las entidades aseguradoras y de capitalización han obtenido rendimientos de sus portafolios de inversiones por valor de \$3.1 billones, es decir un 7% menos que en el año anterior, este comportamiento se explica de la siguiente forma:

Para los instrumentos de deuda, el índice de la canasta de precios de los TES (COLTES) se ha incrementado durante los primeros nueve meses de 2017 el 7.98%, comportamiento este inferior al del periodo enero - septiembre de 2016 cuando la variación fue del 13.67%, en consecuencia, los rendimientos de estos instrumentos disminuyeron en \$110 mil millones, con un impacto mayor para las compañías de seguros de vida por cuanto la canasta de mayor afectación fue la de largo plazo.

En los instrumentos de patrimonio se presenta una situación similar dado que el índice COLCAP creció seis puntos porcentuales menos que en el 2016, y en consecuencia los rendimientos de dichos instrumentos fueron inferiores en 34 mil millones a los obtenidos en similar periodo del año anterior.

Para el consolidado de la industria, la rentabilidad total del portafolio pasó del 11.4% al 9.7% efectiva anual.

Tabla 8. Producto de inversiones (miles de millones de pesos)

COMPAÑÍAS	PORTAFOLIO		RENDIMIENTOS				RENTAB. % (1)		
	sep-16	sep-17	sep-16	sep-17	VARIACION		sep-16	sep-17	
					Abs.	%			
INSTRUMENTOS DE DEUDA									
GENERALES	8,231	8,781	438	468	29	7%	7.6%	7.5%	↓
VIDA	26,419	29,354	2,024	1,901	-123	-6%	11.3%	9.4%	↓
CAPITALIZACION	906	973	75	59	-16	-22%	11.6%	8.3%	↓
TOTAL	35,555	39,108	2,538	2,427	-110	-4%	10.5%	8.9%	↓
INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO									
GENERALES	1,968	2,043	146	144	-2	-1%	10.3%	9.9%	↓
VIDA	4,325	4,707	390	358	-32	-8%	12.5%	11.0%	↓
CAPITALIZACION	87	89	8	8	0	2%	13.7%	12.8%	↓
TOTAL	6,380	6,840	543	510	-34	-6%	11.8%	10.7%	↓
OTROS									
GENERALES	93	76	68	38	-30	-44%			
VIDA	174	466	174	128	-46	-26%			
CAPITALIZACION	5	4	3	2	-1	-40%			
TOTAL	272	546	246	169	-77	-31%			
TOTAL PORTAFOLIO									
GENERALES	10,292	10,900	652	650	-2	0%	8.9%	8.4%	↓
VIDA	30,918	34,527	2,589	2,387	-202	-8%	12.3%	10.1%	↓
CAPITALIZACION	998	1,067	86	69	-17	-20%	12.0%	8.8%	↓
TOTAL	42,208	46,494	3,327	3,105	-222	-7%	11.4%	9.7%	↓

(1) Rentabilidad efectiva anual

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

2.1.5. Resultados netos. En relación con los resultados netos cabe hacer los siguientes comentarios:

En los primeros nueve meses del año 2017, la industria aseguradora colombiana ha generado utilidades netas por valor de \$1.07 billones, es decir \$163 mil millones más que para junio de 2016.

La estabilización del resultado técnico y los rendimientos financieros explican este comportamiento.

Tabla 9. Resultados netos

CONCEPTOS	RAMOS	Miles de millones de pesos		VARIACIÓN		
		sep-16	sep-17	Δ	Abs.	
RESULTADO TÉCNICO NETO	GENERALES	-468	-453	↑	3%	15
	VIDA	-1,472	-1,241	↑	16%	231
	CAPITALIZACION	-36	-35	↑	2%	1
	TOTAL	-1,976	-1,729	↑	12%	246
RESULTADO FINANCIERO	GENERALES	652	650	↓	0%	-2
	VIDA	2,589	2,387	↓	-8%	-202
	CAPITALIZACION	86	69	↓	-20%	-17
	TOTAL	3,327	3,105	↓	-7%	-222
OTROS INGRESOS (EGRESOS)	GENERALES	173	127	↓	-26%	-45
	VIDA	75	1,078	↑	1332%	1,002
	CAPITALIZACION	2	0	↓	-111%	-2
	TOTAL	250	1,205	↑	383%	955
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	GENERALES	357	325	↓	-9%	-32
	VIDA	1,192	1,223	↑	3%	31
	CAPITALIZACION	52	33	↓	-36%	-18
	TOTAL	1,601	1,581	↓	-1%	-20
IMPUESTO DE RENTA	GENERALES	126	120	↓	-6%	-7
	VIDA	51	44	↓	-13%	-7
	CAPITALIZACION	9	3	↓	-71%	-6
	TOTAL	186	166	↓	-11%	-20
RESULTADO NETO	GENERALES	231	205	↓	-11%	-26
	VIDA	1,141	1,180	↑	3%	39
	CAPITALIZACION	43	31	↓	-28%	-12
	TOTAL	1,415	1,416	↑	0%	1

Fuente: Boletín de Estadísticas No. 044-2017 de Fasecolda

2.1.6. Cuentas de balance. Al mes de septiembre de 2017 los activos totales de la industria alcanzan la suma de \$65.2 billones, el portafolio de inversiones por su parte es de \$46.8 billones, mientras que las reservas técnicas ascendieron a \$46.6 billones.

El patrimonio de la industria es de \$12.1 billones con una variación del 10.1% con relación al mismo período del año anterior, comportamiento que se explica principalmente por el incremento de las reservas patrimoniales.

2.2. EMPLEO DE LA TECNOLOGÍA EN EL SECTOR ASEGURADOR - INSURTECH

En la industria del seguro se ve claramente como los consumidores han venido cambiando su concepción del seguro como un instrumento de cobertura de riesgo en caso de un siniestro, hacia una oferta de servicios especializados cuyo uso pretende maximizar.

Es muy importante tener esto en cuenta, pues hoy en día, la mayor innovación no estará en el desarrollo de las herramientas tecnológicas por sí mismas, sino en cómo desarrollamos productos y servicios para satisfacer las necesidades reales de las personas, es decir, como desarrollamos soluciones bajo modelos centrados en el usuario y su experiencia.

El Insurtech, acrónimo en inglés de *insurance* (seguros) y *tech* (tecnología), que se define como el desarrollo de soluciones innovadoras y tecnológicas para la industria del seguro. El *Insurtech* ha estado marcado por la transformación de las compañías tradicionales de seguros hacia el nuevo entorno tecnológico, así como también por la entrada al mercado de *startups* que ofrecen nuevos productos digitales, o aporten valor añadido a las empresas ya existentes.

Es innegable que el acceso de más personas a los servicios financieros ha estado apalancado por los avances en la tecnología. Las *Fintech*, entendidas como las respuestas tecnológicas novedosas para el desarrollo de soluciones financieras, no solo han mejorado la eficiencia en la prestación de productos y servicios, sino que han propiciado la oferta de herramientas no tradicionales de pagos, crédito y seguros, que se adaptan mejor a las necesidades de los consumidores²³.

²³ Insurtech: innovación tecnológica para la inclusión financiera en seguros. [En línea]. Disponible en: <https://www.colombiafintech.co/post/insurtech-innovacion-tecnologica-para-la-inclusion-financiera-en-seguros>. Consultado en 18 de noviembre de 2017.

Desde 2012 existe una plataforma que funciona en Colombia, la cual está enfocada en facilitar la escogencia del mejor seguro para vehículos a partir del uso de datos y otras soluciones digitales que permiten personalizar la oferta de acuerdo a las necesidades del cliente.

La empresa se llama Comparamejor, y esta utiliza el poder de los datos para mejorar las recomendaciones que les entregan a los usuarios, reducir el fraude y ayudar a sus aliados a aumentar su rentabilidad en las ventas digitales. Comparamejor, cuyo modelo de negocio se basa en el cobro de una pequeña comisión por los productos que vende, tiene un acuerdo con el 90% de las aseguradoras de autos del país.

En promedio la diferencia de precios entre la póliza más barata y la más cara para una misma persona y carro es de 400% en esta plataforma tecnológica. Al proveer acceso, asesoría y financiación para comprar seguros de auto con las principales aseguradoras del país, en promedio, sus usuarios ahorran un 60% en su seguro de auto. Y para aquellos que lo requieran, también existe un servicio de financiación, permitiendo pagar en cuotas mensuales. De hecho y gracias a este servicio, el 30% de los usuarios compró un seguro de auto por primera vez en su vida.²⁴

Estas mejoras en tecnología van a ayudar a que se masifique el sector de los seguros en el país, dado que se podrá tener acceso a una población que anteriormente era inaccesible debido a las brechas comunicacionales existentes, así como al desinterés y desconfianza de la población de estratos 1, 2 y 3 respecto a este tipo de productos, su utilidad, y beneficio que representa para los potenciales tomadores de productos de aseguramiento.

²⁴ Comparamejor, la plataforma para ahorrar hasta un 60% en la compra del seguro del auto. En: Dinero.com. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/comparamejor-seguros-para-carro-con-financiacion/247520>. Consultado en 18 de noviembre de 2017.

2.3. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Buscando conocer el medio en el que estará inmerso la empresa, a continuación se analizan las cinco fuerzas de Michael Porter, relacionadas con la influencia de los clientes, proveedores, competidores y los posibles productos sustitutos. De acuerdo se podrá tener mayor claridad acerca del panorama general en el que se desenvolverá la empresa, permitiendo de esta manera jerarquizar aquellos aspectos sobre los cuales se deberá hacer hincapié para lograr el buen funcionamiento de la empresa.

2.3.1. Poder de negociación de los clientes. La sobreoferta de empresas en el mercado de seguros y la poca diferenciación del producto, hace que los clientes tengan la posibilidad de ser más exigentes en lo que respecta a la configuración de su plan de aseguramiento o la disminución en el valor a pagar por la prima, dado que si no le parece interesante la propuesta hecha por la agencia, se puede ir a otra empresa de seguros que muy probablemente sí podrá satisfacer sus necesidades y expectativas.

El poder de negociación del cliente es alto, y se basa principalmente en la multiplicidad de opciones con las que cuenta para la compra de su seguro de vida. A esto se suma a que en muchas ocasiones, los potenciales clientes no ven la necesidad de contar con un seguro de vida, debido a que no conocen sus beneficios, siendo visualizado más como un gasto innecesario que como una inversión, por lo cual su interés respecto a dichos productos es mínimo.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores de las empresas aseguradoras, para el rubro de vida individual, hace referencia a las IPS y consultorios médicos para la atención de los asegurados en caso de accidente o enfermedades graves; así como las funerarias para las exequias de los asegurados en caso de fallecimiento.

Al haber una amplia red de instituciones privadas y públicas en el país para la atención en salud, el poder de negociación de estos es bajo, debido a que la empresa podrá escoger el que mejor le parezca para la atención de sus asegurados, basándose en aquellas que mejores servicios pueda ofrecerle, los cuales redundarán directamente en la satisfacción y permanencia de sus clientes.

2.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores. A pesar que para la puesta en funcionamiento de una agencia de seguros no se deben hacer grandes inversiones; basta con tener un computador, una línea telefónica y una pequeña oficina para operar; la amenaza de entrar nuevos competidores es relativamente baja, si se tiene en cuenta que para el desarrollo del negocio de la venta de seguros se debe contar con buenas relaciones con las empresas aseguradoras; amplia idoneidad y experiencia en el tema; tener recomendaciones de otras personas con influencia que hagan parte del mercado; no estar reportado en centrales de riesgo; así como respaldo económico suficiente para responder ante cualquier eventualidad relacionada con las pólizas expedidas.

2.3.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Al ser un producto enfocado en la solución de una necesidad tan específica; encaminado en hacerse cargo de los problemas de salud, accidente o muerte del asegurado, así como el sostenimiento de sus beneficiarios luego de su fallecimiento, no se cuenta con productos sustitutos a los seguros de vida, como sí fácilmente se puede dar para empresas del sector de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, entretenimiento o turismo, por dar algunos ejemplos.

2.3.5. La rivalidad entre los competidores actuales. La rivalidad entre los competidores del sector asegurador es bastante alta, lo cual se da debido a la simplicidad en el diseño de este tipo de productos, así como a la amplia capacidad financiera y de negociación con proveedores por parte de las empresas que hacen parte de este. Esto deriva en que no haya diferenciación entre los productos de una u otra, pudiendo equiparar fácil y rápidamente los cambios en la oferta de sus competidores. La capacidad de reacción es bastante alta, centrándose la competencia más que en el producto, en los valores añadidos al mismo, relacionados con ofertas, regalos o ventajas de las que pueden hacerse los clientes al adquirir algún tipo de seguro ofrecido por la empresa.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS

Esta investigación tiene como objetivo recopilar información para conocer los atributos y conductas del mercado objetivo, y así mismo averiguar la percepción que tiene respecto a los seguros de vida individuales y la utilidad que estos podrían representar para sus intereses personales y familiares.

A continuación se describen los objetivos específicos de la investigación:

- Caracterizar el mercado objetivo mediante la recopilación de datos primarios.
- Determinar la demanda actual y la demanda potencial de los servicios que se pretenden prestar.
- Determinar las características de la oferta actual y la forma en como esta satisface las necesidades del mercado objetivo.
- Definir las estrategias de mercadeo a emplear para conquistar al cliente objetivo de la nueva unidad de negocio.

3.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.2.1. Mercado objetivo. Teniendo en cuenta la base de datos de los actuales clientes de la firma Grupo Empresarial Asegurador OSMA, se tiene que existe un mercado potencial de alrededor de 1500 personas, cuyas edades están comprendidas entre los 23 y 45 años, donde sus ingresos varían entre 1 y 3 SMMLV. Este perfil se ajusta a las características del mercado objetivo que espera atender la línea de negocio a crear con este proyecto.

3.2.2. Trabajo de campo. Tomando un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 6%, se obtuvo una muestra representativa de 226 individuos, lo cual valdría para hacer encuestas enfocadas en caracterizar el mercado objetivo, así como establecer el deseo y la potencial capacidad de compra de las pólizas de seguro por parte de las personas encuestadas, así como de la población que estas representan. En la Tabla 10 se muestra la ficha técnica de la investigación de mercados al a que refiere este proyecto.

Tabla 10. Ficha técnica de la investigación de mercados

Método de la investigación	Análisis y síntesis															
Fuentes de información	Fuente Primaria: diseño y aplicación de cuestionario dirigido a clientes actuales del Grupo Empresarial Asegurador Osma en la ciudad de Bucaramanga.															
Técnicas para la recolección de la información	Encuesta															
Instrumento	Cuestionario de preguntas de selección múltiple con única respuesta y con múltiple respuesta.															
Modo de Aplicación	Directo: realizada por el autor del proyecto.															
Encuestador	Autor del proyecto															
Población	1500 usuarios de los servicios del Grupo Empresarial Asegurador Osma															
Tipo de muestreo	<p>Muestreo aleatorio simple</p> <table border="1" style="background-color: #e0f7fa;"> <tr> <td>n</td> <td>?</td> <td>TAMAÑO DE LA MUESTRA</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>1'500</td> <td>TAMAÑO DE LA POBLACION</td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>1,96</td> <td># DE DESVIACIONES ESTÁNDAR</td> </tr> <tr> <td>σ^2</td> <td>0,25</td> <td>VARIANZA MUESTRAL</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>6,0%</td> <td>ERROR MUESTRAL</td> </tr> </table> $n = \frac{\sigma^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$ <p>n = 226</p>	n	?	TAMAÑO DE LA MUESTRA	N	1'500	TAMAÑO DE LA POBLACION	Z	1,96	# DE DESVIACIONES ESTÁNDAR	σ^2	0,25	VARIANZA MUESTRAL	E	6,0%	ERROR MUESTRAL
n	?	TAMAÑO DE LA MUESTRA														
N	1'500	TAMAÑO DE LA POBLACION														
Z	1,96	# DE DESVIACIONES ESTÁNDAR														
σ^2	0,25	VARIANZA MUESTRAL														
E	6,0%	ERROR MUESTRAL														

Una vez diseñada y validada la encuesta, esta se aplicó a la muestra calculada, con el fin de caracterizar sus opiniones y deseos respecto a la adquisición de un seguro de vida individual, de tal manera que esto sirva para definir las estrategias de mercadeo y potencial de crecimiento de la naciente unidad de negocio.

A continuación se analizan cada una de las ocho preguntas de la encuesta.

En la Tabla 11 se muestra la distribución por edad y estrato de los encuestados, destacándose que el 63% de los mismos se encuentran entre 23 y 45 años; rango de edad al que pertenece el mercado objetivo de la empresa.

Tabla 11. Cruce de estrato y edad

Rango de edad	1	2	3	4	5	6	Total general
18-27	4,72%	9,43%	8,96%	6,60%	0,47%	0,00%	30,19%
28-37	4,72%	8,02%	8,96%	4,72%	0,47%	0,00%	26,89%
38-47	1,89%	5,19%	6,13%	5,19%	0,00%	0,00%	18,40%
48-57	1,89%	5,66%	7,55%	1,89%	0,47%	0,47%	17,92%
58-67	0,00%	0,94%	1,89%	1,89%	0,00%	0,00%	4,72%
68-77	0,00%	0,00%	0,47%	1,42%	0,00%	0,00%	1,89%
Total general	13,21%	29,25%	33,96%	21,70%	1,42%	0,47%	100,00%

Las personas encuestadas se encuentran concentradas en los estratos 2 al 4, con un 85%, siendo solo el 51% del total, aquellas personas que se encuentran en este estrato, y además se ubican en el rango de edad del público objetivo. Teniendo en cuenta que la mayor parte de los encuestados se encuentran ubicados en este nivel socioeconómico, se precisa el diseño de productos que vayan acorde a sus necesidades de protección y de capacidad de pago.

Pregunta 1. ¿Cuenta en este momento con una póliza de seguro? ¿De qué tipo?

Al indagar en este aspecto, fue posible identificar que para el tipo de usuarios encuestados, existe poca cultura en materia de seguros, dado que las categorías que obtuvieron una clasificación más alta hacen referencia a seguros de tipo obligatorio: POS y el SOAT. Para los otros cuatro tipos de riesgo definidos en la pregunta (exequial, todo riesgo, vida y seguro contra robo), solo se llegó en forma

global a un 8% (30,2% de un 400% posible), tal como se muestra en la Tabla 12. Esto permite apreciar que aún hay mucho camino que recorrer en lo que refiere al cambio de mentalidad de los santandereanos en cuanto a los beneficios que representa el contar con diversas pólizas para asegurar sus pertenencias, su futuro y el de su familia, así como prever la forma en que se ocupará de sus exequias al momento de fallecer y facilitar la transición para su familiar en ese duro momento emocional.

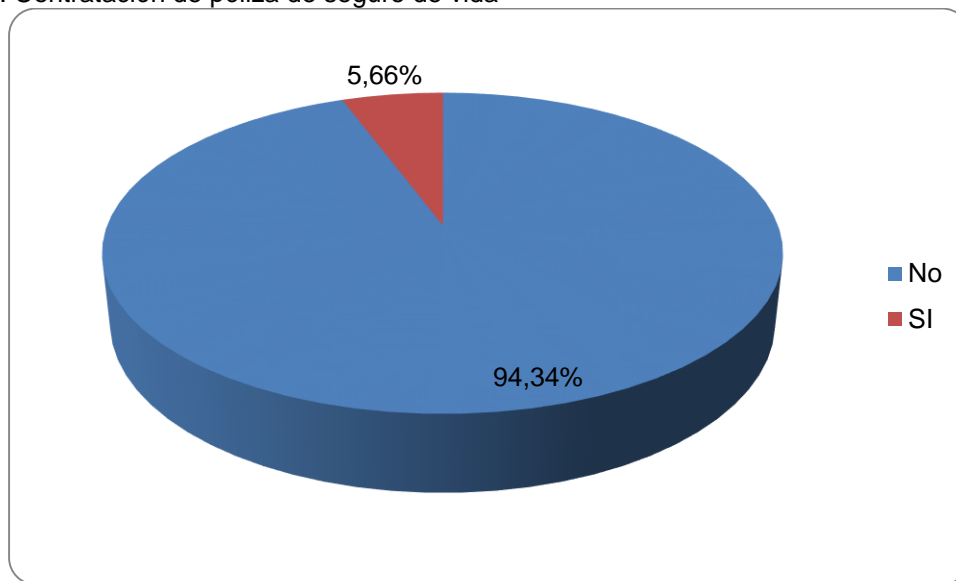
Tabla 12. Tipo de póliza contratada

Tipo de póliza	Respuestas	%
Ninguna	69	32,5%
Salud o enfermedad	66	31,1%
SOAT	50	23,6%
Exequial	32	15,1%
Todo riesgo	18	8,5%
Vida	12	5,7%
Seguro contra robo	2	0,9%
Total general	249	

Pregunta 2. ¿Cuenta en este momento con una póliza de seguro de vida?

Esta pregunta permitió evidenciar que tan solo el 5,7% de los encuestados cuenta con un seguro de vida, lo cual supone un potencial de expansión bastante grande debido a que el restante 94% no ha contratado este tipo de productos y servicios, situación que podría aprovechar la empresa con su nueva unidad de negocio para diseñar un portafolio atractivo que logre cautivar a esos potenciales clientes que no hayan adquirido una póliza de este tipo ya sea por desconocimiento, desinterés o porque anteriormente no le había sido ofrecido por otro asesor de seguros.

Figura 1. Contratación de póliza de seguro de vida



Pregunta 3. ¿Con qué empresa contrató dicha póliza?

En la Tabla 13 se presentan las entidades con las cuales los encuestados expresaron tener contratado una póliza de seguro anteriormente, con otras agencias o directamente con las empresas aseguradoras.

Tabla 13. Entidad con la cual se contrató la póliza

Entidad	Cantidad	%
SEGUROS BOLÍVAR	3	25,00%
BANCO CAJA SOCIAL	3	25,00%
BANCO - NO ESPECIFICADO	2	16,67%
NO RECUERDA	1	8,33%
SEGUROS LA EQUIDAD	1	8,33%
BANCO COLPATRIA	1	8,33%
COLMENA SEGUROS	1	8,33%
Total general	12	100,00%

Pregunta 4. ¿Cómo es su nivel de satisfacción respecto a este servicio?

En general los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios prestados por la empresa con la cual han contratado la póliza de seguro de vida, llegando a situarse este nivel en 91,7%.

Tabla 14. Nivel de satisfacción respecto al servicio

Nivel de satisfacción	Cantidad	%
Bueno	7	58,33%
Excelente	4	33,33%
Malo	1	8,33%
Total general	12	100,00%

Pregunta 5. ¿Cuál ha sido la razón para no adquirirla?

Para aquellas personas que no contaban con una póliza de seguro contratada, se indagó respecto a ello y se encontró que 175 de los encuestados expresó que había contratado una póliza de seguro de vida, destacándose entre las principales causas:

- La falta de interés por este tipo de productos, llegando a ser un 50%.
- El Imaginario de su alto costo con un 19%, lo cual no es precisamente verdad, ya que los planes de seguro se pueden ajustar de acuerdo a la capacidad de pago de los potenciales tomadores.
- Un 13,23% expresó que nunca se le había ofrecido este producto y por tanto es altamente probable que no conociera sus beneficios, así como tampoco había podido sopesar sus características en aras de tomar una decisión de compra.
- Un 12,7% admitió que desconocía los beneficios de este tipo de productos y por tanto nunca había hecho el esfuerzo por hacerse de uno de ellos.

Tabla 15. Razones para no adquirir la póliza

Razones	Cantidad	%
No me interesa	88	50,3%
Alto costo de este tipo de servicios	36	20,6%
No me la han ofrecido	31	14,3%
Desconocimiento acerca de sus beneficios	24	13,7%
Desconfianza acerca de este tipo de servicios	6	3,4%
Ninguna	2	3,4%
Debido a la edad, no es apto para adquirir un seguro	1	1,1%
Debido a un retraso en el pago de la póliza, decidió cancelar el plan	1	0,6%
Total general	189	100,00%

Estos hallazgos indican que se requiere hacer una explicación detallada a los potenciales clientes respecto a las ventajas que suponen el contar con una póliza de seguro de vida, con la finalidad de que estos logren apreciar el valor de este producto y lo beneficioso que puede llegar a ser, y de esta manera se vean inclinados a tomar la decisión final de compra.

Pregunta 6. ¿Al pensar en empresas aseguradoras, cuál es la que más recuerda?

Esta pregunta permitió evidenciar el potencial de trabajo que existe en el sector de los seguros individuales, debido a que casi la mitad de los encuestados expresó que en su top of mind²⁵ no se encuentra posicionada ninguna empresa, situación que podrá facilitar la contratación de los servicios con el Grupo Empresarial Asegurador Osma, aunado a esto la amplia confianza que se tiene con los encuestados por estar asociados a la empresa desde tiempo atrás. Adicionalmente, se podrían ofrecer productos de cada una de esas empresas a los clientes, teniendo en cuenta que es con esta con la que más se siente identificado.

²⁵ El top of mind (o recordación de marca) es un indicador que registra el porcentaje de personas que mencionan una marca específica en primer lugar, cuando se les pregunta en una encuesta cuáles son las marcas que recuerdan.

Adicionalmente, el 50% de aquellas personas que expresaron no recordar en particular a ninguna empresa de seguros, afirmaron que a futuro les interesaría contratar un seguro de vida individual con el Grupo Empresarial Asegurador Osma.

Tabla 16. Recordación de marca – Contratación de seguro de vida

Entidad	Cantidad	%
No	200	94,34%
NINGUNA	97	45,75%
SURA	50	23,58%
AXA COLPATRIA	16	7,55%
SEGUROS BOLÍVAR	11	5,19%
LIBERTY SEGUROS	6	2,83%
OSMA	4	1,89%
SEGUROS LA EQUIDAD	3	1,42%
MAPFRE	2	0,94%
SEGUROS DEL ESTADO	2	0,94%
COLMENA	1	0,47%
COMPARTA	1	0,47%
AYG	1	0,47%
OSMA	1	0,47%
SOLIDARIA	1	0,47%
ALLIANZ	1	0,47%
COLSEGUROS	1	0,47%
PREVISORA	1	0,47%
POSITIVA	1	0,47%
SI	12	5,66%
SURA	4	1,89%
SEGUROS BOLÍVAR	3	1,42%
NINGUNA	2	0,94%
SEGUROS LA EQUIDAD	1	0,47%
AXA COLPATRIA	1	0,47%
SEGUROS DEL ESTADO	1	0,47%
Total general	212	100,00%

Pregunta 7. ¿Cuál es el monto mensual que tendría disponible para invertir, en caso de decidir tomar un seguro de vida?

Para este análisis, se revisaron las respuestas de los encuestados que afirmaron estarían interesados en adquirir un seguro de vida en un futuro con la empresa tal

como se muestra en la Tabla 17. Aquí es posible apreciar que la mayoría de las personas estarían dispuestas a invertir menos de \$40.000 de su ingreso mensual en un seguro de vida.

Tabla 17. Monto a invertir según estrato para los encuestados que podrían contratar un seguro de vida con la empresa en un futuro

Monto	1	2	3	4	5	Total
Entre \$ 40.000 y \$60.000	0,47%	4,25%	5,66%	2,83%	0,00%	13,21%
Entre \$60.000 y \$90.000	0,00%	0,00%	0,00%	0,47%	0,00%	0,47%
Entre \$90.000 y \$120.000	0,00%	0,00%	0,47%	1,89%	0,00%	2,36%
Más de \$120.000	0,00%	0,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,94%
Menos de \$40.000	5,66%	11,79%	10,38%	7,08%	0,94%	35,85%
Total general	6,13%	16,98%	16,51%	12,26%	0,94%	52,83%

Pregunta 8. ¿Estaría interesado en adquirir una póliza de seguro de vida con nuestra empresa a futuro?

Haciendo el cruce entre las respuestas de los encuestados en cuanto a tener una póliza de seguro en la actualidad, y su deseo de contar con una de estas, se encontró que: el 49% del total de los encuestados expresó que no contaba con una póliza de seguros, pero que estaría interesado en contratar este servicio con la nascente unidad de negocio, lo cual de acuerdo a los usuarios que reposan en la base de datos de la empresa, podría suponer un agregado de 735 nuevos clientes. Por otra parte, un pequeño porcentaje (3,77%), a pesar de contar en este momento con una póliza contratada con otra empresa del sector, dejó abierta la posibilidad de que le sea mostrado el plan y los cubrimientos ofrecidos por el Grupo Empresarial Asegurador Osma para compararlo con su seguro actual y con base en ello decidir si cambiarse de proveedor de seguros.

Tabla 18. Cruce de variables: interés en adquirir una póliza y tener una contratada en la actualidad

¿Tiene contratada una póliza de seguros actualmente?	Interés en adquirir una póliza de seguro con la empresa a futuro		Total general
	NO	SI	
NO	39,15%	49,06%	88,21%
SI	8,02%	3,77%	11,79%
Total general	47,17%	52,83%	100,00%

A pesar de que el 47,17% expresó no estar interesado en adquirir una póliza de seguro de vida al momento de ser encuestados, es necesario dirigir a la fuerza de ventas hacia este grupo de potenciales clientes, los cuales podrían cambiar de opinión y decantarse por tomarlo, si se hace una buena labor de educación y enfocándose en mostrar los beneficios de contar con una.

3.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Tal como se especificó anteriormente en la encuesta, el 52,83% de los 1500 clientes actuales de otros servicios de la empresa, es decir, 792 personas estarían interesadas en adquirir alguno de los paquetes de seguro de vida individual ofertados por el grupo Asegurador Osma, motivados por la buena relación que estos han generado con la empresa, así como por la satisfacción respecto a los servicios prestados.

3.4. COMPETENCIA

En la ciudad de Bucaramanga existen diversas empresas que ofrecen planes de seguros de vida, tal como se espera hacer con la nueva unidad de negocio del Grupo Empresarial Asegurador Osma, tal como se muestran en la Tabla 19.

Tabla 19. Principales competidores

EMPRESA	MISIÓN DE LA EMPRESA	SERVICIOS	CONTACTO
Eduardo Rincón Gómez y Compañía Ltda.	Somos intermediarios en seguros, otorgando a nuestros clientes soluciones integrales a sus necesidades de protección. Hemos generado las mejores relaciones de trabajo con las compañías aseguradoras, lo que nos permite responder con efectividad en la orientación y representación del asegurado.	<p>Seguros de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud • Vida • Accidentes personales • Seguro educativo • Seguro Autos • Soat <p>Seguros empresariales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad civil extracontractual • Cumplimiento • Incendio • Manejo • Sustracción • Transporte • Maquinaria y equipos • Todo riesgo daños materiales <p>Multiriesgo</p>	<p>Diagonal 31 No. 53 - 90 Bucaramanga PBX (7) 6435000 Fax : (7) 6433336 email: gerencia@eduardorincon.net</p>
La Nacional Agencia de Seguros	Agencia intermediaria de seguros a las compañías de primera línea, por lo cual cuenta con un amplio portafolio de productos para brindar a sus clientes diferentes alternativas al momento de desear adquirir una póliza de seguro	<p>Pólizas de cumplimiento</p> <p>Seguros de transporte de mercancía</p> <p>SOAT</p> <p>Seguros de automóviles</p>	<p>Calle 50 # 29-10 (57) 318 6595857 (57) 7 6575577</p>
Asekura	Somos la agencia de seguros a nivel nacional con sentido social que ofrece soluciones de protección integral a nuestros clientes ante un siniestro, brindando la mejor alternativa en el mercado mediante alianzas fortalecidas, personal competente y estrategias que lideran el mercado. Sustentados en el cumplimiento, respaldo, calidad y responsabilidad como	<p>ARL</p> <p>Todo riesgo construcción</p> <p>Todo riesgo daño material</p> <p>Responsabilidad civil</p> <p>Fianzas</p> <p>Accidentes escolares</p> <p>Vida grupo deudores</p> <p>Vida grupo</p> <p>Exequial colectivo</p> <p>Autos colectiva</p> <p>Infidelidad empleados</p>	<p>Teléfono: (7) 6380128</p> <p>Email: asistenteoperativo@asekura.co</p> <p>Natura Ecoparque Empresarial, Anillo Vial Floridablanca - Girón K.m. 2</p>

EMPRESA	MISIÓN DE LA EMPRESA	SERVICIOS	CONTACTO
	parte fundamental del éxito de nuestros clientes y colaboradores.		Floridablanca, Santander Colombia
Seguros Falabella	Somos una compañía del Grupo Falabella, que nació en 2006 con el objetivo de ofrecer a los colombianos una amplia oferta de seguros diseñados para las necesidades de la vida de hoy. Contamos con excelentes productos para proteger integralmente a nuestros clientes y sus familias, mediante una asesoría completa y oportuna, acorde a las necesidades de cada uno y a precios convenientes. Actualmente tenemos cerca de 900.000 asegurados, quienes confían en nosotros su tranquilidad y la de sus familias.	Seguros todo riesgo para autos SOAT Seguros de Vida Seguros de Salud Seguros de Mascotas Seguros de Hogar	Centro Comercial Parque Caracolí Cra 23 N 29 - 145 Local 101
Interseg	Desarrollar y comercializar programas de seguros que brinden protección y respaldo a nuestros clientes, buscando siempre la excelencia en la calidad de nuestros productos y servicios y una justa retribución a nuestros proveedores y colaboradores.	Seguros de vida Educadores-Rama Judicial- Funcionarios Públicos- INPEC-Renta Hospitalaria- Exequiales- Accidentes Seguros generales Automóviles-Hogar-Pólizas de manejo-Pólizas de cumplimiento-SOAT	Dirección: Carrera 30 Nro. 32 - 39 Barrio La Aurora Email: interseg1@hot mail.com Teléfono: 6457908 Servicio al Cliente: 310 2302105 Indemnizaciones: 312 5926999

3.5. PLAN DE MERCADEO

3.5.1. Objetivos de mercadeo. Primeramente, es necesario definir los objetivos de mercadeo que perseguirá la nueva unidad de negocio para su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

- Penetrar en el mercado explotando la actual base de clientes con la que cuenta la empresa de potenciales interesados en adquirir un seguro de vida individual.
- Dar a conocer la nueva unidad de negocio en la ciudad mediante el aprovechamiento de la web y las redes sociales.
- Promocionar la plataforma web a diseñar por la empresa para la cotización de los seguros de vida individual.

3.5.2. Análisis DOFA

3.5.2.1. Fortalezas y debilidades. Para este aspecto, empezó por analizar el ambiente interno de la empresa con la finalidad de identificar aquellos factores que se requieren mejorar o aquellos que se deben mantener y potencializar, con miras a asegurar el buen desempeño de la empresa en el mercado.

Entre las debilidades identificadas para la empresa, se encuentran:

- Personal con poco conocimiento y experiencia para la venta de seguros de vida individual. Esta situación podría llevar a que no cumpla con las metas de venta de seguros de vida, teniendo en cuenta que se requiere que el personal cuente con conocimientos especializados que permita despejar las dudas que puedan surgirle a los clientes, e incrementar las probabilidades de cerrar una venta efectivamente.

- No se cuenta con un sistema de información idóneo para la cotización de pólizas. La venta del seguro requiere que se brinde al cliente información clara y precisa respecto al seguro que desea adquirir; por tal razón, el contar con un sistema que facilite esta gestión es de crucial importancia para la nueva unidad de negocio.
- No se cuenta con políticas en cuanto a la forma en que se debe hacer seguimiento al vencimiento de las pólizas contratadas por los clientes, llegándose a presentar situaciones en las cuales estos queden por fuera del amparo, pudiendo presentarse un siniestro que no pueda ser cubierto, o dando lugar a que otra empresa ofrezca mejores condiciones para que el cliente se cambie de aseguradora.

Las fortalezas con las que cuenta actualmente el grupo asegurador se refiere a lo siguiente:

- Buenas relaciones y contactos comerciales con las grandes empresas aseguradoras con sede en Bucaramanga. Este factor permite que sea más fácil la ejecución de los diferentes trámites con las aseguradoras, y se pueda brindar un excelente servicio al cliente, desde que se hace una oferta de algún producto en particular, hasta el momento en que se hace necesario atender algún requerimiento que se le llegase a presentar.
- Amplia base de clientes actuales que utilizan otros servicios ofrecidos por la agencia, y que no cuentan con un seguro de vida individual. Esta base, de ser explotada adecuadamente, tiene el potencial de asegurar que se alcancen las ventas necesarias para asegurar la autosostenibilidad de la unidad de negocio, así como la generación de excedentes para la empresa.
- Buena imagen y experiencia en negocios relacionados con el mercado de seguros, diferentes a los seguros de vida individual. La empresa ha desarrollado actividades diversas en el ramo de seguros de autos mediante

la cooperación con otras agencias, lo cual juega a su favor en cuanto a la buena reputación ganada durante el tiempo en que ha operado.

- Equipo de trabajo conformado y comprometido, que podría servir de soporte para apoyar la operación de la nueva unidad de negocio.

3.5.2.2. Oportunidades y amenazas. Las oportunidades que plantea el mercado de seguros de vida individual

- Entrada de nuevas aseguradoras al país, que podrían dinamizar el mercado y hacerlo aún más competitivo, siendo ello positivo para la agencia debido a que esto redundaría en la creación de planes de aseguramiento más atractivos para los potenciales consumidores, aumentando así las probabilidades de generar nuevas ventas y cumplir con los pronósticos de ingreso necesarios para lograr que esta sea autosostenible.
- Crecimiento sostenido del sector asegurador en los últimos tres años. De acuerdo con Fasecolda, a noviembre del año 2016, las primas de vida individual fueron de un 14% más que un año atrás y el doble de lo registrado a noviembre de 2010²⁶.
- Amplio potencial de las redes sociales e internet para dar a conocer los productos ofrecidos por la unidad de negocio. Este medio permite realizar publicaciones pagadas para llegar un amplio público, segmentando los clientes a los que le apunta la empresa; haciendo que sea más efectiva la oferta, debido a que la verá aquellas personas que tienen mayor potencial de adquirir los productos presentados.

²⁶ Presentan seguro de vida para familias “clase media emergente” en Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/seguro-de-vida-para-familia-de-clase-media-emergente/243187>. Consultado en 18 de noviembre de 2017.

Entre las amenazas a las que se enfrenta la nueva unidad de negocio, se pudieron identificar las descritas a continuación:

- Fraude generalizado por parte de bandas delincuenciales al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito – SOAT, cifra que a finales de 2016 se situó en cerca de 80.000 millones de pesos, de los 1.2 billones de pesos que las IPS cobraron a las empresas aseguradoras por concepto de atención a pacientes víctimas de accidentes de tránsito²⁷.
- Guerra de precios entre las empresas aseguradoras y poca diferenciación entre los productos ofrecidos por estas. Se plantea como una amenaza debido a que se requerirá recurrir a otros “productos gancho” para lograr concretar las ventas de seguros, y que en ocasiones poco tienen que ver con el producto que se está ofreciendo.
- En el país no se exige a los intermediarios de seguros que se registren como tales, o que cuenten con certificaciones de conocimiento e idoneidad en cuanto a la operación para la asesoría y venta de seguros, lo cual hace que cualquier persona o agencia pueda ingresar fácilmente al sector.
- En general, las personas no aprecian la importancia que puede representar un seguro de vida para su tranquilidad y la de su familia, no viendo este como una inversión a futuro, sino como un gasto innecesario. Esto podría hacer más compleja la venta de pólizas de seguros de vida y afectar el cumplimiento de las metas de ventas necesarias para el sostenimiento de la agencia.

²⁷ El SOAT no encuentra un seguro contra los fraudes. En: El Colombiano. 08 octubre de 2017. . [En línea]. Disponible en: <https://www.pressreader.com/colombia/el-colombiano/20171008/281779924340033>. Consultado en 15 de julio de 2018

3.5.3. Estrategias de mercadeo. Una vez caracterizada la demanda y conocido el entorno general del mercado en el cual se enmarca el proyecto, es posible definir las estrategias de mercadeo necesarias para dar a conocer los servicios de la unidad de negocio. Para esto, se tuvo en cuenta los factores definidos en lo que se conoce como las 4 P del marketing; Producto (o servicio como en este caso), Precio, Plaza (o canales de distribución), y Promoción (canales de comunicación para dar a conocer los servicios ofertados). En los numerales a continuación, se describen las actividades que hacen parte del marketing mix de la unidad de negocio.

3.5.3.1. Estrategias de servicio y precio. El servicio ofrecido por la unidad de negocio, hará referencia a planes de seguros de vida individuales en cada una de sus cuatro categorías: permanentes, temporales, mixtos o con ahorro; los cuales contarán con coberturas de fallecimiento por cualquier causa; incapacidad total y permanente; enfermedades graves, renta diaria por hospitalización y cirugía; y exequias.

La configuración de los planes y sus precios se hará de acuerdo a las necesidades puntuales de los clientes, su ingreso, edad y ocupación.

Teniendo en cuenta que las empresas aseguradoras ofrecen productos muy similares, dentro de las estrategias de servicio estará el generar cercanía con el cliente, estando pendiente de sus necesidades en todo momento, e informando acerca de las novedades en cuanto a su póliza, u otras oportunidades existentes para ampliar o mejorar sus coberturas; se quiere que el cliente se sienta en confianza y agradado con el servicio prestado, y que vea a la empresa más que como un proveedor de servicios, como un amigo con el que puede contar para lo que necesite.

3.5.3.2. Plaza. La venta de los seguros de vida individual se hará desde cuatro canales:

- Atención en oficina: debido a que la base de datos inicial sobre la cual se empezará a trabajar, se refiere a clientes que deben desplazarse hasta la oficina para llevar a cabo el pago de los servicios que actualmente presta el grupo asegurador, a estos se ofrecerá el seguro de vida en ese momento y se hará el seguimiento de acuerdo a como se desenvuelva ese primer encuentro.
- Página web: en esta se encontrará alojada toda la información relacionada a los seguros ofrecidos por la empresa, y más específicamente los de vida individual. La forma en como estará configurada esta se explica más detalladamente en el numeral 4.2.4 de este documento.
- Fan Page de Facebook: en esta se harán publicaciones periódicas alusivas a la importancia de contar con un seguro de vida, mediante anuncios dirigidos a los clientes potenciales.
- E-mail marketing: con los correos que se tienen actualmente en la base de datos registrados, se estará enviando información relevante asociada a los seguros que ofrece la agencia, para que los potenciales tomadores estén al tanto de las opciones existentes
- Tele mercadeo: Dado que se cuenta con los contactos telefónicos de los actuales clientes, otro de los mecanismos a emplear para la venta de los seguros de vida se refiere al tele mercadeo, el cual puede funcionar muy bien para este segmento de clientes, contando la empresa con su entera confianza, lo cual facilita abordarlos y presentarles el portafolio, agendando una cita en su domicilio o lugar de trabajo para ampliar la información del acerca del mismo y concretar de esta manera la venta.

3.5.3.3. Promoción. La promoción y comunicación de los productos y servicios ofrecidos por la agencia se hará de acuerdo a las siguientes iniciativas:

- Publicidad de la página web en Facebook sensibilizando respecto a la importancia de los seguros de vida individuales.
- Posicionamiento en buscadores y publicidad de forma local a través de Google Adwords.
- Publicación de artículos en revistas y periódicos de difusión local tanto física como virtual. En estas publicaciones se busca mostrar la existencia de la aplicación web de la empresa en donde las personas pueden cotizar su seguro de vida de manera rápida y sencilla.

A continuación se hace un resumen de los costos asociados a las estrategias planteadas.

Tabla 20. Costeo del plan de mercadeo

Componente de mercadeo	Estrategia	Responsable	Costo asociado	Duración
Plaza	Atención en oficina	Auxiliar Operativo	Incluido en el salario del empleado	1 año
Plaza	Página web	Auxiliar Operativo	\$5.000.000 Montaje inicial \$ 1.000.000/año para soporte	5 años
Plaza	Tele mercadeo	Auxiliar Operativo	\$200.000/mes 2 planes de telefonía	5 años
Promoción	Publicidad en Facebook	Auxiliar Operativo	\$100.000/mes	5 años
Promoción	Posicionamiento en buscadores y publicidad de forma local a través de Google Adwords.	Auxiliar Operativo	\$50.000/mes	5 años
Promoción	Publicación de artículos en revistas y periódicos de difusión local tanto física como virtual	Auxiliar Operativo	\$300.000/semestre	2 años

Fuente: Elaboración propia

4. ESTUDIO TÉCNICO Y LEGAL

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

La prestación de los servicios de la unidad de negocio que se pretende poner en funcionamiento requiere del desarrollo de diversos procesos para asegurar su correcto funcionamiento; desde la generación de prospectos de clientes, hasta el cobro de cartera a aquellos que adquieran alguno de los servicios ofrecidos en el portafolio empresarial.

Comunicación y atención de los potenciales clientes: Esto se canalizará de dos maneras distintas:

- Cuando éstos se dirijan hacia la oficina para efectuar el pago correspondiente a los servicios que el grupo empresarial Osma les presta actualmente.
- Mediante la visita al cliente a su hogar o domicilio, previa concertación de una cita.

Para el primer caso, el auxiliar encargado de esta labor estará pendiente cada vez que llegue un nuevo cliente, procediendo a invitarlo a su oficina y mostrarle los servicios relacionados con los seguros de vida para personas incluidos en el portafolio de la empresa.

La segunda opción hace referencia al contacto telefónico que ha de ser llevado a cabo por el asesor para concertar una cita con el cliente y de esta manera poder presentar el portafolio de productos de la empresa; ya sea en su hogar, sitio de trabajo, u otro lugar que esté especifique para desarrollar la reunión. Estos clientes

con los cual se contactará de manera telefónica, se encuentran en la base de datos de los actuales clientes de los servicios que presta la empresa.

Luego de la entrevista con el cliente, se debe diligenciar un formato en el cual se especifiquen qué resultados se consiguieron tras esta, definiendo los compromisos a los que se llegaron con este nuevo cliente potencial; ya sea la suscripción del contrato de aseguramiento, la realización de una llamada de seguimiento, o el desistimiento por parte del cliente para adquirir el seguro; asegurándose de documentar las razones que soporten esta decisión por parte del cliente. Esto servirá para la mejora y aumento de la eficacia del proceso.

Un tercer grupo de clientes a atender será aquellos que se enteren de los servicios que estará prestando el grupo asegurador por medio de la publicidad en buscadores, perfiles de redes sociales y página de Internet de la empresa, referidos, u otros canales.

Suscripción de contratos con los clientes interesados en la toma del seguro:

Una vez que el cliente ha optado por la adquisición de alguna de las pólizas de seguro ofrecidas por el asesor, se hará la toma de los datos del mismo; datos básicos, activos, pasivos, ingresos y egresos; declaración de antecedentes de salud suyos y de su familia. Dependiendo además de la edad del cliente, este se someterá a los exámenes médicos que especifique la compañía de seguros, y en caso de superar estos, se generará el respectivo contrato de aseguramiento. Este deberá ser remitido al cliente para su aprobación y firma, describiendo cada una de las cláusulas aplicables al mismo, así como los montos a pagar y la periodicidad de estos.

Generación y envío de extractos: mensualmente se deben generar los extractos de las cuentas de cada uno de los clientes, en los cuales se detallen los montos a pagar de acuerdo a los cubrimientos que contiene su póliza; fechas límite de pago, así como otras novedades relacionadas con su cuenta. De acuerdo a como fuera

pactado inicialmente con el clientes, estos extractos se enviarán por medios electrónicos o por medios físicos, dejando una copia electrónica en la oficina del Grupo Empresarial para su uso ante cualquier eventualidad o reclamo por parte del asegurado.

Atención de reclamos: En caso de que el titular del seguro sufra un accidente o fallezca, el/los beneficiarios se deberán comunicar a la compañía de seguros para solicitar la asistencia de acuerdo a la póliza de seguro. El Grupo Asegurador Osma estará siempre dispuesto para prestar la asistencia necesaria a sus clientes de acuerdo al trámite que estén llevando a cabo.

Marketing digital: Esto incluirá el diseño y publicación de contenidos en página web empresarial, aplicación móvil y redes sociales, en temas relacionados con la importancia de contar con un seguro de vida; el portafolio de servicios de la empresa en este rubro, así como los términos y condiciones que aplican a estos.

Ente otras, esta estrategia incluirá labores de posicionamiento en buscadores o SEO (Search Engine Optimization), publicidad flotante, Google Adwords y seguimiento al tráfico en la página web, así como las descargas de la aplicación e interacción de los usuarios con las herramientas que estarán disponibles en estas dos plataformas.

Gestión de cartera: Mensualmente se hará la revisión del estado de pagos de cada cliente, mediante el análisis de la base de datos de asegurados, comunicándose telefónicamente con aquellos que luego de 5 días de haberse cumplido el plazo de pago, aún no hayan realizado la cancelación respectiva.

4.2. REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

4.2.1. Microlocalización. La unidad de negocio de la cual trata este proyecto, estará ubicada en la actual oficina del Grupo Asegurador Osma, la cual se encuentra en la Calle 34 # 19-14. Por esta razón no se incurrirá en costos adicionales de arrendamiento, pago de servicios públicos o adecuaciones locativas.

4.2.2. Equipo de trabajo. El equipo de trabajo constará básicamente de un director, un auxiliar y dos asesores. Estos tres últimos se encargarán entre otras de las siguientes actividades:

- Contacto con los clientes potenciales o reales para ofrecer los servicios de la unidad de negocio, o para atender las necesidades que estos pudieran llegar a tener.
- Visita a los clientes en su lugar de trabajo o domicilio, según corresponda.
- Elaboración y legalización de pólizas.
- Generación y envío de extractos de cuenta.
- Implementación de estrategias de marketing digital.
- Comunicación con el encargado de la programación de la aplicación móvil, en caso de presentarse alguna eventualidad.
- Gestión de cobro de cartera a clientes.

El salario asignado a estos será de 1 SMMLV, además de la afiliación a seguridad social y pago de prestaciones de ley.

En lo que respecta al director de la agencia, su asignación salarial será de \$1.500.000, con derecho a seguridad social y prestaciones.

4.2.3. Equipos de operación. Teniendo en cuenta que para la operación de esta unidad de negocio se estarán contratando dos personas, es necesario dotarlas de equipos de computación, centros de trabajo con conexión a internet, y al menos una línea de telefonía celular con minutos ilimitados. En la tabla a continuación se detallan los recursos que se requiere adquirir para la ejecución de las labores de los nuevos empleados.

Tabla 21. Descripción de equipos de oficina y mobiliario requerido

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador de escritorio	2	870.000	1.740.000
Escritorio sencillo 1.20 m	2	250.000	500.000
Silla ergonómica de oficina	2	139.900	279.800
Teléfono celular	2	300.000	300.000
TOTAL			3.121.378

4.2.4. Aplicación web. Adicionalmente, el proyecto plantea la creación de una aplicación web en la cual se muestre de forma resumida, cuáles son los aspectos a tener en cuenta para la adquisición de un seguro de vida personal, contando con un componente informativo en relación a los aspectos básicos que componen un seguro de vida, así como un módulo que permita cotizar el tipo de seguro que quiera adquirir el cliente.

Una de las secciones de la aplicación constará de infografías en las cuales se explicará al usuario cuales son las características de un seguro de vida, la importancia que este representa para cubrir eventualidades relacionadas con la disminución de la capacidad productiva, y la forma positiva en como esto repercute en su bienestar y en el de su familia. Lo que se busca con esto, es cambiar la percepción de las personas respecto a que un seguro de vida es un gasto elevado

e innecesario, además de que servirá para facilitar la labor de mercadeo de los asesores, debido a que al momento de entrevistarse con los potenciales clientes, estos ya tendrán una idea clara de las ventajas que supone contar con un seguro de vida.

Por otra parte, se tendrá un cotizador que permitirá conocer al potencial cliente el valor de la prima que deberá pagar para adquirir el seguro, teniendo en cuenta una serie de aspectos que incluyen: edad, ocupación e ingresos. Esto permitirá definir un valor aproximado, lo cual se ajustará de acuerdo a una valoración médica, luego de la que se estará determinando los valores reales que debe pagar el potencial cliente para tomar alguno de los planes ofrecidos por la empresa.

Esta aplicación web debe estar optimizada para ser usada tanto en ordenadores como en dispositivos móviles; teléfonos inteligentes y tablets. El costo para desarrollar una página web con las características antes mencionadas, puede situarse en \$5.000.000. Adicionalmente se debe tener en cuenta un costo anual para la administración del sitio, realización periódica de pruebas y actualización de parámetros de seguridad de la información, el cual puede llegar a ser de \$1.000.000.

4.3. ANÁLISIS DE CAPACIDAD

De acuerdo a la información suministrada por un profesional que trabaja en el ramo de seguros en la aseguradora La Equidad Seguros, este indicó que de acuerdo a estadísticas de ventas de asesores a su cargo, estos venden en promedio 40 pólizas de seguros al mes; tomando como referencia 26 días, que son los días hábiles del mes.

Teniendo en cuenta que la agencia estarán trabajando dos asesores a tiempo completo, estos podrán hacer ventas de 80 pólizas/mes, sumadas a las 10 pólizas que se colocarán como meta al Director de la agencia; esto debido a que además de las labores de mercadeo, estará encargado de funciones administrativas

relacionadas con la gestión de cartera, y comunicación con las aseguradoras que estarán trabajando con la agencia, lo cual ocupará tiempo de su jornada laboral. En total, habrá una capacidad de venta de 90 pólizas al mes

4.4. PROVEEDORES Y SOCIOS DE NEGOCIOS

Teniendo en cuenta que la operación de la empresa será mediante intermediación, las empresas aseguradoras con las cual se operará, serán: Equidad Seguros, AXA, SURA y Liberty. Se hizo la elección de estas compañías aseguradoras, teniendo en cuenta su experiencia, tamaño, capacidad de soporte, atractividad en el pago de comisiones, y capacitación para la mejora del rendimiento en ventas.

Cada uno de los negocios generados por el Grupo Asegurador Osma en lo referente a seguros de vida, se tramitarán de acuerdo a los lineamientos de calidad definidos por estas compañías.

4.5. ANÁLISIS LEGAL APLICABLE A LAS AGENCIAS DE SEGUROS

Si bien en Colombia no existe una definición legal de la intermediación en seguros, la jurisprudencia la ha definido como aquella actividad comercial que habitualmente realizan ciertas personas con el objeto de poner en contacto a dos o más personas interesadas en cubrir unas expectativas precisas, lo cual incluye el asesoramiento y acercamiento entre las partes interesadas y la promoción y ofrecimiento de seguros, y cuyo fin último es la colocación de un contrato de seguro, entendiendo a este como el acto de perfeccionamiento del contrato; tal como se expresa en la Sentencia Consejo de Estado del 28 de agosto de 1995; así como en la Sentencia C-479 de 1999 de la Corte Constitucional.

Por otro lado, la ley dispone que solamente están autorizados para actuar como intermediarios de seguros los corredores, quienes deben constituirse como sociedades anónimas; las agencias, constituidas como sociedades colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada, y los agentes, como personas naturales, quienes deberán ser, además, residentes en Colombia por más de un año y mayores de edad, siendo esto estipulado por Decreto 2555 de 2010 en su artículo 2.30.1.1.2 del artículo 101.9 de la Ley 510 de 1999.

En cuanto al respaldo financiero que debe acreditar el intermediario de seguros, se le exige, al corredor, mantener un capital mínimo de acuerdo al valor señalado por la Superintendencia Financiera de Colombia, el cual se reajusta anualmente con base en el Índice de Precios al Consumidor; a las agencias, un capital social no inferior a dieciséis (16) salarios mínimos mensuales legales vigentes; a los agentes, no se les obligado a acreditar ningún tipo de capital; siendo esto expresado en los numerales 1 y 2 del Capítulo Tercero, Título VI de la Circular Básica Jurídica 007 de 1996.

Por otro lado, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero exige al intermediario de seguros un grado de idoneidad para el ejercicio de la actividad, la cual, de acuerdo al Decreto 2555 de 2010, se demuestra mediante la experiencia del intermediario en el manejo de los negocios según las sanas prácticas comerciales, financieras y de seguros, y el conocimiento de la actividad, conocimiento que se presume por el hecho de haber desempeñado durante un plazo no inferior a dos (2) años funciones de dirección o administración en entidades del sector asegurador, o prestado asesorías durante el mismo término o desempeñado funciones en relación con la actividad propia de tales entidades, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 2.30.1.1.3 del Decreto 2555 de 2010, el artículo 3º del Decreto 2605 de 1993, así como el artículo 206 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero o Decreto 663 de 1993.²⁸

²⁸ Bermúdez, D. El rol del intermediario de seguros: Reflexiones comparadas sobre su desarrollo a partir de experiencias internacionales. Fasecolda. Bogotá 2013.

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIONES

Tal como se describió desde la concepción de la idea de negocio y el estudio técnico, la operación de la agencia se hará desde las oficinas del Grupo Asegurador Osma con la finalidad de aprovechar los recursos humanos que hacen parte de los procesos operativos y administrativos, el cual puede servir de apoyo al grupo de trabajo de la nueva unidad de negocio, así como permitiendo obtener ahorros en gastos administrativos debido a que será necesario el pago de arriendo, servicios públicos, internet o telefonía fija, los cuales serán cubiertos por el grupo empresarial.

Teniendo en cuenta esto, las inversiones estarán asociadas a la compra de muebles de oficina, equipos de computación y telecomunicaciones, así como el diseño de la página web en la cual se alojará la aplicación móvil para la cotización del seguro por parte de los potenciales compradores.

Adicionalmente se planificará disponer del pago de cuatro meses de salario del personal asignado a la unidad de negocio hasta que los ingresos generados sean capaces de soportar la operación.

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la unidad de negocio serán financiados por el grupo empresarial, a esta ser parte integral de su operación, y sobre la que se tienen altas expectativas de crecimiento y generación de utilidades. El resumen de estas se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22. Resumen de inversiones

Rubro	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Muebles y Enseres			
Escritorio sencillo 1.20 m	2	250.000	500.000

Silla ergonómica de oficina	2	139.900	279.800
Subtotal Muebles y Enseres			779.800
Equipos Comunicaciones, Computación y Herramientas			
LENOVO C20-00 Celeron® 4GB 1TB 19.5” Blanco	2	870.789	1.741.578
Teléfono celular	2	300.000	600.000
Subtotal Equipos de Comunicaciones y Computación			2.341.578
Total Inversiones Fijas			3.121.378
Inversión Diferida (Gastos Período Preoperativo)			
Nómina Asesores	4 meses	3.194.806	12.779.224
Nómina Director Agencia	4 meses	1.695.482	6.781.929
Publicidad y Mercadeo	3 meses	1.600.000	4.800.000
Página web	1 mes	5.000.000	5.000.000
Total inversión diferida			29.361.154
Total Inversión			32.482.532

5.2. INGRESOS

Los ingresos asociados a la operación de la agencia se darán por el cobro de la comisión de venta a las aseguradoras por cada seguro que sea vendido, la cual asciende a 30%.

En el panorama más probable, se tiene que la agencia estará vendiendo 90 pólizas mensuales; 80 entre los dos asesores comerciales, y 10 por parte del Director de la agencia. De acuerdo a esto, se tendrán unas cantidades vendidas año tras año, tal como se muestra en la columna “Clientes totales/año” en la Tabla 23, cabe mencionar que se estableció un porcentaje de retiro de los clientes del 20%, teniendo en cuenta que la póliza se toma con un término de un año, y el cliente toma la decisión de renovarla o no al terminar este periodo.

Tabla 23. Cantidades de ventas estimadas

Pólizas vendidas/ año	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Retiros año anterior		216	389	527	638
Clientes que continúan del año anterior		864	1.555	2.108	2.550
Clientes totales/año	1.080	1.944	2.635	3.188	3.630

De acuerdo a esto, se obtienen los datos de ingreso para la agencia en su escenario más probable, tal como se muestra en la Tabla 24

Tabla 24. Ingresos

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pólizas contratadas	1080	1944	2635	3188	3630
Ingresos por venta de pólizas	280.800.000	505.440.000	685.120.000	828.880.000	943.880.000
Comisión pagada la agencia por parte de la aseguradora (30%)	84.240.000	151.632.000	205.536.000	248.664.000	283.164.000

De acuerdo a esta información fue posible levantar el estado de pérdidas y ganancias, como se muestra en la Tabla 25. Es preciso indicar que la agencia no estará haciendo pago de impuesto de renta, dado que este le corresponde al Grupo Empresarial Augurador Osma al ser el negocio principal.

Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	84.240.000	151.632.000	205.536.000	248.664.000	283.164.000
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	65.268.259	69.669.307	71.051.307	72.157.307	73.041.307
Depreciación	234.158	234.158	234.158	234.158	234.158
Utilidad Bruta	18.737.584	81.728.535	134.250.535	176.272.535	209.888.535

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de Administración	21.642.650	22.508.356	23.408.690	24.345.038	25.318.840
Gastos de Ventas	9.400.000	6.400.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
Amortización Diferidos	5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231
Utilidad Operativa	-18.177.297	46.947.948	99.769.614	140.855.266	173.497.464
Utilidad antes de impuestos	-18.177.297	46.947.948	99.769.614	140.855.266	173.497.464
Impuesto renta	0	0	0	0	0
Utilidad Neta Final	-18.177.297	46.947.948	99.769.614	140.855.266	173.497.464

5.3. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

Luego de hacer la descripción de los componentes del estudio financiero, es necesario llevar a cabo un análisis de sensibilidad, con la finalidad de establecer cuál es el comportamiento de la idea de negocio desde varias perspectivas y escenarios que pueden darse al poner en marcha la idea. Como se aprecia en la Tabla 26, se estimaron tres escenarios a evaluar; más probable, optimista y pesimista, estableciéndose la cantidad de pólizas que se venderían en cada una de ellas. Por otra parte, en las tablas 27 a la 29 es posible apreciar el flujo de caja para cada uno de los escenarios, los cuales ayudan a dictaminar la viabilidad de estos.

Tabla 26. Escenarios de la idea de negocio

Escenario	Pólizas proyectadas para venta mensual	Resultado
Escenario más probable	Asesores: 80 Director: 10	VPN: 132.057.691 TIR: 104,69%
Escenario optimista	Asesores: 120 Director: 20	VPN: 310.934.156 TIR: 205,78%
Escenario pesimista	Asesores: 40 Director: 5	VPN: -26.443.722 TIR: 5,73%

Tabla 27. Flujo de caja del proyecto – Escenario más probable

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-				
Depreciaciones		18.177.297	46.947.948	99.769.614	140.855.266	173.497.464
Amortización Diferidos		234.158	234.158	234.158	234.158	234.158
Neto Flujo de Caja Operativo		5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231
Flujo de Caja Inversión		-12.070.909	53.054.336	105.876.002	146.961.655	179.603.853
Inversión en Muebles	-779.800	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.341.578	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-3.121.378	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-29.361.154	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-32.482.532	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Neto Flujo de Caja Financiamiento	32.482.532	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-32.482.532	-12.070.909	53.054.336	105.876.002	146.961.655	179.603.853
Saldo anterior		0	-12.070.909	40.983.428	146.859.430	293.821.084
Saldo siguiente	0	-12.070.909	40.983.428	146.859.430	293.821.084	473.424.937

Tabla 28. Flujo de caja del proyecto – Escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		17.102.703	118.707.948	200.713.614	265.149.266	316.475.464
Depreciaciones		234.158	234.158	234.158	234.158	234.158
Amortización Diferidos		5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231
Neto Flujo de Caja Operativo		23.209.091	124.814.336	206.820.002	271.255.655	322.581.853
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Muebles	-779.800	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.341.578	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-3.121.378	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-29.361.154	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-32.482.532	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Neto Flujo de Caja Financiamiento	32.482.532	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-32.482.532	23.209.091	124.814.336	206.820.002	271.255.655	322.581.853

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo anterior		0	23.209.091	148.023.428	354.843.430	626.099.084
Saldo siguiente	0	23.209.091	148.023.428	354.843.430	626.099.084	948.680.937

Tabla 29. Flujo de caja del proyecto – Escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-48.777.297	-16.484.052	10.077.614	30.153.266	45.981.464
Depreciaciones		234.158	234.158	234.158	234.158	234.158
Amortización Diferidos		5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231	5.872.231
Neto Flujo de Caja Operativo		-42.670.909	-10.377.664	16.184.002	36.259.655	52.087.853
Flujo de Caja Inversión						
Inversión en Muebles	-779.800	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.341.578	0	0	0	0	0
Inversión Activos	-3.121.378	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-29.361.154	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-32.482.532	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Neto Flujo de Caja Financiamiento	32.482.532	0	0	0	0	0
Neto Periodo	-32.482.532	-42.670.909	-10.377.664	16.184.002	36.259.655	52.087.853
Saldo anterior		0	-42.670.909	-53.048.572	-36.864.570	-604.916
Saldo siguiente	0	-42.670.909	-53.048.572	-36.864.570	-604.916	51.482.937

De acuerdo a estos resultados, es posible determinar que el proyecto es viable bajo los escenarios más probable y optimista, teniendo en cuenta que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno en ambos casos es mayor que cero y superior a la tasa de oportunidad, que se estableció en 25%.

Para el escenario pesimista, no se obtienen resultados viables, teniendo en cuenta que el VPN es menor que cero, y la TIR, que si bien es positiva, no está por encima de la tasa de oportunidad, lo cual indica que no se alcanzarían siquiera a recuperar los dineros invertidos para la puesta en marcha del proyecto.

6. ESTUDIO ESTRATÉGICO

6.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

6.1.1. Misión. *“Grupo Empresarial Asegurador Osma está dedicado a asesorar de manera objetiva nuestros clientes pensando en la protección de su patrimonio familiar y empresarial contra los riesgos a los que están expuestos diariamente, con el fin de generar tranquilidad, respaldo y satisfacción de los mismos.”*

6.1.2. Visión. *“El Grupo Empresarial Asegurador Osma se proyecta para el año 2020 tener mayor participación en el mercado local, regional y nacional, mediante una alta calidad y cumplimiento en la prestación de los servicios, además de ofrecer nuevas alternativas en nuestro portafolio logrando ser más competitivos.”*

6.2. CANVAS

El lienzo del negocio o *Canvas* es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder para el esbozo de un modelo de negocio, conjugando las asociaciones claves necesarias para su buen funcionamiento; el segmento de mercado al que se espera atender así como la manera en que se espera relacionarse con estos; los recursos clave; los canales de distribución; la propuesta de valor; las actividades claves y la manera en cómo se piensa generar ingresos. Es una muy buena forma de representar de una idea de negocio, ya que permite tener una visión global de la misma, sirviendo para determinar inicialmente cuales serían los aspectos más importantes sobre los que se debería profundizar, con la finalidad de aumentar sus probabilidades de éxito.

En la Tabla 30 se muestra la representación inicial de la idea de negocio de la que trata este proyecto, mediante el uso de la herramienta Canvas. Es necesario tener en cuenta que la idea de negocio tiene muchos matices, y estos pueden variar dependiendo de las condiciones del mercado, así como por la identificación de nuevas oportunidades que podrían llevar a que esta se conduzca de una manera diferente a como se había concebido en un inicio.

Tabla 30. Canvas de la unidad de negocio

<p>Asociaciones Clave ASC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compañías de Seguros con presencia en Colombia. - Proveedor del sistema de información de seguros. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intermediación entre la aseguradora y el cliente. - Asesoramiento de acuerdo a las necesidades del cliente. - Cotizaciones con las distintas aseguradoras - Legalización de las pólizas antes las aseguradoras. <p>Recursos Calve RC</p> <p><u>Físico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inmueble - Mobiliario y equipos de oficina - Computadores - Instalaciones y redes <p><u>Humano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesores comerciales - Abogados - Personal Administrativo <p><u>Tecnológicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información de seguros <p><u>Económicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión Inicial - Capital de Trabajo 	<p>Propuestas de Valor PV</p> <p>Brindar tranquilidad a los clientes al asegurar la protección y estabilidad económica de aquellos que tanto quiere.</p>	<p>Relaciones con Clientes RCI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento personalizado - Acompañamiento en caso de siniestro - Servicio antes de concretar la venta y seguimiento luego de esta. <p>Canales C</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesores comerciales - Eventos - Página web - Medios masivos (prensa y radio) - Publicaciones en revistas del ámbito local - Portafolio de servicios - Eventos - Alianzas estratégicas con compañías de seguros. 	<p>Segmentos de Mercado SM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres residentes en la ciudad de Bucaramanga, con edades comprendidas entre los 23 y 45 años, cuyo estrato sea 4, 5 o 6, y que tengan ingresos entre 1 y 3 SMMLV.
<p>Estructura de Costes EC</p> <p><u>Costes Fijos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrendamiento - Servicios Públicos - Salarios y prestaciones 	<p><u>Costes Variables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones a los Asesores Comerciales 	<p>Fuentes de Ingreso FI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestación de servicio 		

6.3. MAPA ESTRATÉGICO

En el capítulo destinado al estudio de mercado, se determinaron las estrategias necesarias para dar a conocer los servicios de la unidad de negocio, y ofrecer estos al segmento de clientes que se identificó como idóneo para atender; de acuerdo a sus características demográficas, comportamentales y de ingreso. Este análisis fue de gran utilidad para empezar a definir los factores a ser empleados para la creación del mapa estratégico de la nueva unidad de negocio, y que servirá como derrotero para el inicio de sus operaciones, su crecimiento y consolidación en el mercado.

A continuación se establecen los objetivos estratégicos, las iniciativas indicadores y responsables de su implementación para lograr el éxito esperado con esta idea de negocio.

Tabla 31. Mapa estratégico de la unidad de negocio

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	INDICADOR Y META	TIEMPO ESTIMADO
CLIENTES	Dar a conocer la empresa en el mercado	• Publicidad en redes sociales y posicionamiento en buscadores	Auxiliar Operativo	Publicación de contenidos 4 veces por semana	5 años
		• Publicación de artículos en revistas y periódicos de difusión local	Auxiliar Operativo/ Gerente	1 artículo/bimestre	1 año
	Satisfacer los requerimientos y expectativa del cliente	• Aplicación de encuestas de satisfacción respecto a los servicios prestados por la agencia	Auxiliar Operativo	Nivel de satisfacción superior al 90%	6 meses
FINANCIERA	Lograr la sostenibilidad de la unidad de negocio mediante la generación de nuevas ventas	• Atención en oficina a los clientes actuales de otros servicios de la empresa	Auxiliar Operativo	40 pólizas/mes	1 año
		• Tele mercadeo	Auxiliar Operativo	30 llamadas/día 5 pólizas/mes	1 año
PROCESOS INTERNOS	Prestar servicios de calidad	• Documentar los procesos operativos	Auxiliar Operativo	Documentación de todos los procedimientos realizados para la operación de la unidad de negocio	3 meses
		• Adquisición de un software para asegurar el seguimiento adecuado a las pólizas contratadas	Gerente	Adquisición del software administrativo	6 meses
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las capacidades comerciales y administrativas del personal	• Capacitar al personal asociado a la unidad de negocio en la atención y servicio al cliente; y la correcta forma de vender un seguro, solicitando el apoyo de las empresas aseguradoras con las cuales se tenga convenios.	Asesores de las Aseguradoras	Capacitaciones ejecutadas/ Capacitaciones Planificadas 80%	6 meses
		• Capacitar al equipo de trabajo en el manejo del software para el seguimiento de las pólizas contratadas.	Personal de la empresa		1 mes

7. CONCLUSIONES

- El sector asegurador colombiano presenta importantes oportunidades de crecimiento, teniendo en cuenta los buenos resultados obtenidos durante 2016 y 2017, así como el cambio de pensamiento de los ciudadanos respecto a la importancia que representa contar con seguros en los diferentes ámbitos en que estos se desenvuelven, lo cual reflejado en el aumento en el volumen de negocios relacionados con la adquisición de primas para el aseguramiento de hogares, empresas, vehículos y personas.
- La realización del trabajo de campo permitió cuantificar el mercado potencial de la nueva unidad de negocio, determinándose que existen 792 usuarios que actualmente cuentan con algún servicio contratado con el Grupo Empresarial Asegurador Osma y que afirmaron que estarían interesados en conocer los planes de seguros de vida que ofrecería la nueva unidad de negocios, esto respaldado por la buena experiencia que han tenido en el tiempo que han estado vinculados como clientes de la empresa.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se encontró que para el tipo de usuarios encuestados, existe poco interés por la adquisición de una póliza de seguro de vida, principalmente porque esta no se les ha mostrado desde el punto de vista de los beneficios que pudiese representar para el potencial tomador y su núcleo familiar, razón por la cual al momento de sopesar entre las erogaciones que deben hacer por concepto de aseguramiento y los beneficios que ello representaría, no se aprecia una importante contraprestación. Se precisa hacer un trabajo de concienciación a los usuarios, de tal manera que estos conozcan a profundidad el producto ofrecido y evalúen claramente las ventajas que representan contar con uno de ellos, y de esta manera impulsarlos a tomar la decisión de compra.

- Un 35.85% de los usuarios encuestados que expresaron estar interesados en adquirir una póliza de seguros, estuvieron de acuerdo en afirmar que la inversión mensual que estarían dispuestos a hacer para la adquisición de un seguro de vida, estaría por debajo de \$40.000. Por esta razón, es necesario diseñar productos que estén acordes a esta necesidad, y que adicionalmente represente beneficios claros para los potenciales clientes, de tal manera que estos tomen la decisión de comprar el seguro ofrecido.
- El análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el análisis DOFA, así como la investigación de mercados permitieron identificar los factores claves de éxito de la idea de negocio, los cuales se tradujeron en las estrategias del plan de mercadeo que guiarán la operación de la futura unidad de negocio, dirigidas a posicionar sus servicios en el mercado, generar confianza en los potenciales clientes, y concretar ventas que permitan que esta sea autosuficiente.
- El análisis operativo permitió determinar los procesos que sería necesario implementar con la finalidad de asegurar el correcto funcionamiento de la unidad de negocio; el recurso humano requerido para la implementación de las estrategias y operaciones asociadas a la agencia, el cual constará de dos personas: una encargada de las tareas operativas y otra dedicada enteramente a la labor comercial. Adicionalmente se definieron los requerimientos físicos y tecnológicos que harán posible el montaje de la infraestructura requerida para alcanzar los objetivos del negocio.
- La página web proyectada para poner en funcionamiento el simulador de costos del seguro de vida individual, se plantea como el elemento diferencial de la idea de negocio que permitirá a los potenciales clientes conocer cuánto podría llegar a pagar mensualmente por la póliza de seguro adquirida, de una manera sencilla y práctica, dándoles a conocer a su vez cuales son los tipos de seguros que

pueden adquirir, sus características y beneficios, así como los trámites que deben llevarse a cabo para poder adquirirlo.

- El análisis financiero permitió establecer que la idea de negocio es viable, presentándose para el escenario más probable, una Tasa Interna de Retorno de 104,69% y un Valor Presente Neto de \$132.057.691, indicadores que son muy buenos, y para llegar a los cuales se necesita realizar una muy buena labor de mercadeo, implementando las estrategias descritas en el plan de mercadeo, así como buscando nuevas oportunidades de negocio para aumentar las probabilidades de cumplir con las metas de ventas proyectadas para la unidad de negocio.

8. RECOMENDACIONES

- Actualizar y mejorar frecuentemente la oferta de servicios, de tal manera que el valor agregado percibido por el cliente sea cada vez mayor y prefieran quedarse con los servicios de la empresa en lugar de mudarse a otra aseguradora; así como para facilitar la afiliación de nuevos usuarios interesados en adquirir un seguro de vida.
- Diseñar y ejecutar constantemente investigaciones de mercado, de tal forma que se pueda ampliar el potencial de mercado de la nueva unidad de negocio de la empresa, enfocándose en la población objetivo por fuera de la base de usuarios-clientes, que a saber, hacen referencia a hombres y mujeres cuyas edades estén comprendidas entre los 23 y 45 años, donde sus ingresos varían entre 1 y 3 SMMLV, y que residan en la ciudad de Bucaramanga.
- Se precisa emplear diversos mecanismos existentes para ampliar el alcance en la implementación de estrategias de comercio electrónico; tales como el posicionamiento en motores de búsqueda, publicidad flotante, cookies publicitarias, e-mail marketing, entre otras; midiendo constantemente sus resultados y aplicando los cambios que se estimen necesarios para mejorar su rendimiento.
- Se recomienda la documentación al detalle de los procesos operativos, de tal manera que estos puedan ser estandarizados para prestar un excelente servicio al cliente, en continua mejora y que sirvan de base para la inducción al cargo de los nuevos integrantes del equipo de trabajo de la unidad de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Bermúdez, D. El rol del intermediario de seguros: Reflexiones comparadas sobre su desarrollo a partir de experiencias internacionales. Fasecolda. Bogotá 2013.
- Cifras de la industria a diciembre de 2016. [En línea]. Disponible en: http://www.fasecolda.com/files/4514/8788/0440/Cifras_diciembre_2016.pdf. Consultado en 02 de abril de 2017.
- ¿Cómo determinar el tamaño de la muestra de una investigación de mercados? [En línea]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>. Consultado en 15 de julio de 2018.
- Comparamejor, la plataforma para ahorrar hasta un 60% en la compra del seguro del auto. En: Dinero.com. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/comparamejor-seguros-para-carro-con-financiacion/247520>. Consultado en 18 de noviembre de 2017.
- Córdoba, M. Formulación y evaluación de proyectos. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2006.
- Córdoba, M. Formulación y evaluación de proyectos. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2006.
- El SOAT no encuentra un seguro contra los fraudes. En: El Colombiano. 08 octubre de 2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.pressreader.com/colombia/el-colombiano/20171008/281779924340033>. Consultado en 15 de julio de 2018
- Insurtech: innovación tecnológica para la inclusión financiera en seguros. [En línea]. Disponible en: <https://www.colombiafintech.co/post/insurtech-innovacion-tecnologica-para-la-inclusion-financiera-en-seguros>. Consultado en 18 de noviembre de 2017.
- Los buenos resultados de la industria aseguradora. En: Dinero.com. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/el-buen-comportamiento-de-la-industria-aseguradora/225914>. Consultado en 19 de abril de 2017

- Miranda, J. Gestión de proyectos: Evaluación financiera, económica, social y ambiental. 4ª Edición. Bogotá.
- Objetivos de la investigación de mercado. En:Emprendepyme.net [En línea]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/objetivos-de-la-investigacion-de-mercado.html>. Consultado en 15 de julio de 2018.
- Presentan seguro de vida para familias “clase media emergente” en Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://www.dinero.com/pais/articulo/seguro-de-vida-para-familia-de-clase-media-emergente/243187>. Consultado en 18 de noviembre de 2017.
- Rojas, F. (2007). Formulación de Proyectos. Cap. 6. Madrid. 2006. [En línea]. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto>. Consultado en 19 de abril de 2017.
- Rojas, M. Evaluación de proyectos para ingenieros. Ecoe Ediciones. Bogotá. 2015. P 36.
- Sapag, N. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Santiago de Chile. 2000.
- Sampieri et al. Metodología de Investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá. 2006.
- Seguros de vida individual. En Fasecolda.com [En línea]. Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/vida-y-personas/los-seguros/vida-individual/>. Consultado en 15 de mayo de 2018.
- Tipos de Fuentes de Información para Investigaciones de Mercado. [En línea]. Disponible en: <https://larueding.com/2014/04/11/fuentes-de-informacion-para-investigaciones-de-mercado/>. Consultado en 19 de abril de 2017