

DISEÑO, ESTRUCTURACION Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LA
FRANQUICIA SKANDIA- VALORA EN EL SECTOR FINANCIERO, EN LA
CIUDAD DE BOGOTA

SILVIA CRISTINA GAMARRA AMAYA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICO-MECANICAS
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2004

DISEÑO, ESTRUCTURACION Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LA
FRANQUICIA SKANDIA- VALORA EN EL SECTOR FINANCIERO, EN LA
CIUDAD DE BOGOTA

SILVIA CRISTINA GAMARRA AMAYA

Práctica Empresarial

Director
Camilo Sorzano González
Gerente General VALORA LTDA.
Ingeniero Industrial Universidad Javeriana

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FISICO-MECANICAS
INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2004

TABLA DE CONTENIDO.

	Pág.
RESUMEN	14
BRIEF	15
INTRODUCCIÓN.	16
1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD, SOSTENIBILIDAD Y VIABILIDAD DE LA EMPRESA.	17
1.1 RESUMEN DEL PROYECTO.	17
1.1.1 Nombre.	17
1.1.2 Justificación.	17
1.1.3 Objetivos.	17
1.1.3.1 Objetivo General	17
1.1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.1.4 Población Objetivo	18
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3 POBLACION OBJETIVO Y ANALISIS DEL MERCADO	18
1.3.1 El Servicio	18
1.3.1.1 Identificación del Servicio	18
1.3.1.2 Presentación del Servicio	19
1.3.1.3 Composición del Servicio	19
1.3.1.4 Sustitutos	19

1.3.2 La Demanda	20
1.3.3 La Oferta	21
1.3.3.1 Pensiones	21
1.3.3.2 Cesantías	22
1.3.3.3 Fondos Voluntarios	22
1.3.3.4 Fondos Mutuos	23
1.3.4 Los Precios	23
1.4 ESTUDIO TECNICO	23
1.4.1 Tamaño	23
1.4.1.1 Tamaño y Mercado	24
1.4.1.2 Capacidad del Proyecto	24
1.4.2 Costos y Aspectos Técnicos	24
1.4.2.1 Inversión Inicial	24
1.4.2.2 Capital de Trabajo por Mes	25
1.4.2.3 Dinero Aportado por los Inversionistas	26
1.4.3 Tamaño y Financiamiento	26
1.4.4 Tamaño y Localización	26
1.4.5 Localización	26
1.4.6 Ingeniería del Proyecto	30
1.4.6.1 Descripción Técnica del Servicio	30
1.4.6.2 Alternativas Técnicas para la Prestación del Servicio	30
1.4.6.3 Listado de Equipos y Muebles	31
1.4.6.4 Descripción de Recurso Humano	31

1.4.6.5 Organización Interna	31
1.5 ORGANIZACION	32
1.5.1 Organigrama	32
1.5.1.1 Gerente General	33
1.5.1.2 Directora de Operaciones	34
1.5.1.3 Financial Planner (Asesores Financieros)	35
1.5.1.4 Secretaria	35
1.5.1.5 Mensajero	35
1.5.2 Gerencia del Proyecto	35
1.6 ASPECTOS INSTITUCIONALES Y JURIDICOS	36
1.7 EVALUACION	38
1.7.1 Análisis de Comisiones para la Franquicia	38
1.7.2 Ingresos por Ventas	41
1.7.3 Estado de Perdidas y Ganancias Proyectado de Valora Ltda.	41
1.7.4 TIR del Proyecto	42
1.7.5 Análisis por Escenarios	42
1.7.5.1 Escenario Optimista (Las ventas aumentan en 30%)	42
1.7.5.2 Escenario Pesimista (Las ventas disminuyen en 30%)	43
1.7.6 Conclusiones	44
2. CONSTITUCION DE LA EMPRESA ANTE LOS ENTES PUBLICOS Y PRIVADOS	45
2.1 LA ESCRITURA PUBLICA	45
2.1.1 Sociedades Colectivas (Col)	45

2.1.2 Sociedades de Responsabilidad Limitada (Ltda.)	45
2.1.3 Sociedad en Comandita Simple	45
2.1.4 Sociedad en Comandita por Acciones	45
2.1.5 Sociedad Anónima	46
2.2 INSCRIBIR EL REGISTRO MERCANTIL	47
2.3 ASIGNACION DEL NIT E INSCRIPCION EN EL RIT Y RUT	48
2.4 SUPERINTENDENCIA BANCARIA	48
2.5 PERMISO PARA FACTURACION EXPEDIDO POR LA DIAN	49
2.6 INSCRIPCION DE LIBROS Y ACTAS ANTE LA CAMARA Y COMERCIO	50
3. CAPACITACION DEL PERSONAL	52
3.1 PRESENTACIÓN DE VALORA	52
3.1.1 Cultura Skandia	52
3.1.2 Capacidades del Financial Planner	53
3.1.3 Ciclo de Vida de los Clientes	54
3.1.4 Desarrollo de una necesidad	55
3.1.5 Manejo del CRM Customer Relationship Management (Administración de las Relaciones con los Clientes)	55
3.2 CAPACITACIÓN EN LOS PRODUCTOS FONDO 2010, CESANTÍAS, MULTIFUND Y FONDO OBLIGATORIO	56
3.2.1 Fondos de Pensiones Obligatorio	56
3.2.2 Cesantías	59
3.2.3 Fondo Común Ordinario. Skandia 2010	61
3.2.4 Fondos Voluntarios	62

3.3 CAPACITACION EN LOS PRODUCTOS FONDO ALTERNATIVO Y SEGUROS MULTILINK	64
3.3.1 Seguro Individual de Pensiones: Total Life	64
3.3.2 Seguro Colectivo de Pensiones	64
3.3.3. Componente Prestamos Lloyds TSB Bank	64
3.3.4 Fondo Alternativo de Pensiones	65
3.4 CAPACITACION EN LOS PRODUCTOS MULTITRUST Y FONDOS OFFSHORE	66
3.4.1 Fondos Offshore	66
3.4.2 Multitrust	67
3.5 LAS METAS DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA	68
3.5.1 Ingresos por las Ventas de los Productos	69
3.5.2 Estado de Perdidas y Ganancias	70
4. LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE VALORA LTDA.	71
4.1 DIRECTORA DE OPERACIONES	71
4.2 GERENTE GENERAL	73
4.3 FINANCIAL PLANNER	73
4.4 SECRETARIA	73
5. MANUAL DE PROCESIMIENTOS	74
5.1 RADICACIÓN DE DOCUMENTOS	74
5.1.1 Objeto	75
5.1.2 Alcance	75
5.1.3 Consideraciones Generales	75
5.1.4 Procedimiento	76

5.2 AFILIACIONES DE MULTIFUND (FONDOS VOLUNTARIOS)	77
5.2.1 Objeto	78
5.2.2 Alcance	78
5.2.3 Consideraciones Generales	78
5.2.4 Procedimiento	79
5.3 VERIFICACIÓN DE RECURSOS PARA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE VALORA	80
5.3.1 Objeto	81
5.3.2 Alcance	81
5.3.3 Consideraciones Generales	81
5.3.4 Procedimiento	82
5.4 CORREGIR LOS ERRORES QUE LOS CLIENTES HAN EFECTUADO EN UNA CONSIGNACIÓN	83
5.4.1 Objeto	84
5.4.2 Alcance	84
5.4.3 Consideraciones Generales	84
5.4.4 Procedimiento	85
5.5 ACCEDER A LAS INSTALACIONES DE VALORA	86
5.5.1 Objeto	87
5.5.2 Alcance	87
5.5.3 Consideraciones Generales	87
5.5.4 Procedimiento	88
6. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO VALORA 2.004	89
6.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN	89

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	89
6.3 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	89
6.4 ACTIVIDADES	89
6.4.1 Plan de Visitas	89
6.4.2 Eventos Locales	90
6.4.3 Eventos Internacionales	91
6.4.4 Diseño y Puesta en marcha de un mecanismo	91
6.5 ACCIONES	92
6.6 RECURSOS NECESARIOS Y DISPONIBLES	92
6.7 INDICADORES DE EXITO	93
6.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	94
6.9 MATRIZ DOFA DE LA FRANQUICIA	95
7. EVALUACION DE RESULTADOS SEMESTRALES	96
7.1 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	96
7.2 GESTION COMERCIAL	96
7.2.1 ISI (Índice de Satisfacción del Cliente)	96
7.2.2 Indicador de Crecimiento	99
7.2.3 Presupuesto	100
7.2.4 Cumplimiento	101
7.2.5 Clientes Vinculados y Clientes Visitados en el Trimestre	102
7.2.6 Indicador de Profundidad	103

8. CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFIA	104

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Número de Afiliados a los Fondos de Pensiones Obligatorias	21
Anexo B. Valor Total de Fondo de Pensiones Obligatorias	21
Anexo C. Rentabilidades de los Fondos de Pensiones Obligatorias	21
Anexo D. Número de Afiliados a los Fondos de Cesantías	22
Anexo E. Rentabilidades de los Fondos de Cesantías	22
Anexo F. Valor Total del Fondo de Pensiones Voluntarias	23
Anexo G. Número de Afiliados al Fondo de Pensiones Voluntarias	23
Anexo H. Documento de Aprobación presentado a la Superbancaria	108
Anexo I. Evaluación de Competencias de el Financial Planner	93
Anexo J. Estados Financieros de la empresa de Enero a Mayo de 2004	96
Anexo K. Razones Financieras de Valora a Mayo de 2004	96
Anexo L. Portafolio de opciones del producto Multifund	116
Anexo M. Documentos que certifican la constitución de Valora	117

NOTA: Los anexos se pueden solicitar en Biblioteca.

GLOSARIO

AFP: son las entidades creadas por la Ley 100/93, encargadas de administrar los fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad. Estos están conformados por las cuentas de Ahorro Individual de los afiliados a dicho régimen y constituyen un patrimonio autónomo, pues las AFP mantienen una absoluta y total individualidad contable y patrimonial entre los activos del Fondo y los que pertenecen a la entidad.

BONO PENSIONAL: es un título valor que reconoce las cotizaciones realizadas a los regímenes anteriores a la Ley 100 de 1993, siempre y cuando se haya cotizado por lo menos 150 semanas

CUPON DE CUOTA O CUOTA PARTE: es la parte del Bono a cargo del contribuyente, resultado de dividir el tiempo aportado o servido al contribuyente sobre el total de cotizaciones y servicios reconocidos para el cálculo del bono pensional

FINANCIAL PLANNER: asesores Financieros de Skandia, especializados en las soluciones financieras que ofrece la empresa que acompañan al cliente durante su paso por la empresa

FONDO ALTERNATIVO DE PENSIONES: producto único de Skandia creado para que los clientes inviertan en diferentes fondos a los establecidos por la ley, después de tener cierto capital en su cuenta de Ahorro Individual, dándoles la posibilidad de aumentar la rentabilidad de este capital para pensionarse.

HISTORIA LABORAL: es la compilación de la información de las vinculaciones que haya tenido una persona durante su vida laboral.

ISS: Instituto de Seguros Sociales

MULTIFUND: producto para el ahorro en pensiones voluntarias de Skandia, el cual permite bajar la base gravable y aumentar el capital para cumplir la meta de retiro.

MULTITRUST: producto Empresarial creado para que las empresas puedan disminuir el pago de impuestos al estado e invertir en fondos similares a los que se ofrecen en Multifund (diversos fondos)

OBP: Oficina de Bonos Pensionales

OFFSHORE: Fondos Mutuos ubicados por fuera del país, los cuales le permiten a los clientes tener diversas alternativas de inversión sin tener que pagar impuestos sobre el valor que se encuentre en las cuentas.

REGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD (RAIS): es el Régimen pensional administrado por las AFP.

REGIMEN DE PRIMA MEDIA CON PRESTACIÓN DEFINIDA (RPMP): régimen pensional administrado por el ISS y por algunas cajas de previsión.

RESUMEN

Autor: Silvia Cristina Gamarra Amaya*

Título** : Diseño, Estructuración y Puesta en Funcionamiento de la Franquicia Skandia-VALORA en el sector financiero en la Ciudad de Bogota.

Palabras Claves:

- Financial Planner: Asesor financiero.
- Multifund: Fondos Voluntarios de Skandia.
- Offshore: Fondos Mutuos por fuera del país.

Descripción:

El proyecto muestra paso a paso la puesta en marcha de una empresa apoyándose en los conceptos adquiridos en la academia, donde se contempla que la etapa previa a la creación debe estar respaldada por un estudio de factibilidad que soporte la viabilidad y necesidad en el mercado del producto, hasta conformar un equipo de trabajo que cumpla con los objetivos de la empresa para finalmente dejar establecido un plan estratégico de mercadeo y hacer una pequeña evaluación semestral de la gestión de su fuerza de ventas y del manejo de las finanzas en la parte interna de la organización.

El estudio ratifica que sacar adelante una empresa es difícil y que en la parte de introducción de la nueva compañía la inversión inicial es elevada, se concluye que el negocio de asesoría financiera es un negocio de largo plazo y que en las primeras visitas es complejo lograr que el cliente sienta la suficiente confianza para dejar a cargo de sus finanzas a un nuevo asesor, así que los ingresos por comisiones y el numero de clientes vinculados por ejecutivo reflejaran esta situación.

Esta nueva franquicia en Bogota cuenta con la experiencia de su Gerente General en el área comercial y financiera lo cual será fundamental para el éxito en la ciudad, además se encuentra estudiando oportunidades de negocio dentro y fuera del país, que compartirá con Skandia posteriormente ya que considera que aun existen diversos mercados sin explotar considerando que Skandia se encuentra en solo cuatro países de América (Estados Unidos, México, Chile, Colombia)

* Facultad de Físico-Mecánicas, Ingeniería Industrial, Sorzano Alberto Camilo.

** Modalidad Practica Empresarial.

BRIEF

Author: Silvia Cristina Gamarra Amaya *

Title **: Design, structure and put into operation the Franchise Skandia-VALORA in the financial sector in Bogota City.

Key Words:

- Financial Planner: Financial Adviser.
- Multifund: Skandia Voluntaries Funds.
- Offshore: Mutual Funds out of the country.

Description:

The Thesis shows step by step the creation of a firm based on concepts acquired in an academic environment in which it's important that the firm's creation has to be supported by a feasibility study that shows the viability and the market need of the product, to conform a work team that fulfills the goals of the firm, to establish a strategic marketing plan and to make a semester evaluation of the sales force and the finance management in the organization.

The study confirms how hard it is to create a new company and that in the introductory phase the initial investment is high, it is concluded that the business of financial consulting is a long term one; moreover, it is difficult to get the client to feel enough confidence to allow a financial planner manage his finances in the first visits, then the income for commissions and the number of bind customers per financial planner will shows this situation in the beginning.

This new franchise in Bogota has the experience of its manager in the commercial and financial area, this knowledge is fundamental to the success in the city, besides the franchise is studying business opportunities in and out of the country that it will share later with Skandia because the franchise considers that there are still diverse markets without exploit considering that Skandia is found just in four American Countries (USA, Mexico, Colombia, Chile)

* Physical-Mechanical Faculty. Industrial Engineering , Sorzano Alberto Camilo.

** Form: Managerial Practice.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas sueñan con crear su propio negocio pero muchos sienten temor que con una pequeña cantidad de dinero, a la que puede acceder un recién egresado, no prospere o simplemente nunca pueda llegar a su punto de equilibrio.

Los recién egresados por lo tanto se sienten ansiosos de conseguir un muy buen trabajo en una gran empresa, y así sucedió con el Gerente General de Valora, una vez se graduó se sintió afortunado de conseguir un buen trabajo, y así siguió avanzando en su carrera hasta llegar a ser un alto directivo en el sector financiero.

Quiso hacer un alto en el camino y pensó que tenía la suficiente preparación para constituir una empresa, después de 27 años trabajando en el sector financiero, pensó que debía ser relacionado con finanzas.

Hace varios años siendo cliente de Skandia y conociendo muchos aspectos de sus soluciones financieras, se sintió convencido de que era un excelente producto en el mercado y al indagar sobre los Financial Planner entendió que era un trabajo apasionante, pensó incluso que iba a poder ser como los médicos en aspectos financieros, que cualquier persona que se acercara a él con inquietudes y problemas de esta índole iban a poder ser solucionados o al menos orientados hacia un mejor camino a cada uno de ellos.

Es así como nace la nueva franquicia de Skandia en Bogotá, después de que el Gerente General se dedicó a estudiar su factibilidad, vuelve a las aulas después de mucho tiempo puesto que cada Financial Planner debe ser un especialista en cada uno de los productos que ofrece y así poder brindar la mejor asesoría que es lo que siempre ha diferenciado a Skandia de la competencia en el mercado.

Dentro de todo este proceso de construir y hacer empresa, se hizo imperativo la colaboración de un Ingeniero Industrial recién egresado que ayudara con sus conocimientos y trabajo a estructurar, registrar y echar a andar este proyecto.

Se juntaron dos elementos importantes y vitales para el nacimiento de la nueva empresa, la experiencia comercial y reconocimiento en el sector financiero de su fundador y Gerente y la disciplina y empeño del profesional recién egresado, quien se convertiría en la Directora de Operaciones, encargada de garantizar que la logística, así como la planeación y estructuración de los presupuestos, estrategias comerciales y de mercadeo, entre otras se gestaran, de la mano y orientación del Gerente General de la franquicia.

1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD, SOSTENIBILIDAD Y VIABILIDAD DE LA EMPRESA

1.1 RESUMEN DEL PROYECTO

1.1.1 Nombre: DISEÑO, ESTRUCTURACION Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE LA FRANQUICIA SKANDIA- VALORA EN EL SECTOR FINANCIERO, EN LA CIUDAD DE BOGOTA.

1.1.2 Justificación

VALORA Ltda. Pretende cubrir las necesidades que tienen las personas de bajar su base gravable, estimulando el ahorro a largo plazo y el cumplimiento de metas financieras en las diferentes etapas de la vida del inversionista. Skandia ofrece productos como pensiones y cesantías, los cuales están obligados a cotizar todas las personas que conforman la fuerza laboral colombiana, haciendo de estos productos una necesidad que Skandia satisface con una venta relacional de asesores expertos (no de afiliadores), con una rentabilidad competitiva y respaldo frente a los demás fondos. La empresa quiere vender soluciones financieras creadas exclusivamente para empresas que les permitan bajar sus impuestos, ofrecer seguros para todo tipo de inversionistas y brindar asesoría a sus clientes de manera permanente para que estos puedan cumplir sus metas propuestas.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo General

Diseñar, estructurar y poner en funcionamiento la nueva franquicia de Skandia en la ciudad de Bogota aplicando las diferentes herramientas de Ingeniería en la constitución de una empresa.

1.1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar los análisis financieros para establecer la franquicia.
- Revisar, recomendar y diseñar procesos que optimicen la gestión operativa y comercial de la franquicia.
- Aportar a la creación de estrategias comerciales, necesarias para penetrar el mercado.

1.1.4 Población Objetivo

El nicho de mercado de Skandia son aquellos ejecutivos, empresarios y en general personas en la población que tienen ingresos superiores a Diez Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se montará una nueva franquicia de Skandia ya que los inversionistas encuentran en el portafolio de opciones que ofrece la empresa y en el servicio que esta le da a sus clientes, suficientes elementos diferenciadores que permiten acceder a la población de altos niveles de ingresos y en donde la presencia de empresas del mismo tipo es todavía muy baja, es importante resaltar que Skandia esta presente principalmente en la población de altos ingresos, pero se considera que el mercado es muy amplio y aún tiene un mercado potencial importante que explotar. Así mismo el tamaño y estructura organizacional de Skandia como empresa permite desarrollar negocios y estrategias comerciales de forma más agresiva y rápida que dentro de organizaciones mucho más grandes y robustas como lo son algunas de las otras administradores privadas de pensiones y cesantías.

Esta franquicia le apunta a un mercado de clientes sin atender, clientes de una alto nivel de ingresos y excesos de liquidez, que buscan soluciones financieras sólidas, rentables y seguras, todas ellas características de los productos ofrecidos por Skandia.

1.3 POBLACION OBJETIVO Y ANALISIS DEL MERCADO

1.3.1 El Servicio

1.3.1.1 Identificación del Servicio

La empresa Valora ofrece servicios financieros los cuales buscan cautivar a los clientes brindándoles diferentes opciones de inversión y el respaldo de una compañía que se ha caracterizado por su solidez y estabilidad. Skandia Pensiones y Cesantías son administrados por fondos privados desde el año 1994 ya que en Colombia se creo una ley que lo permitía, estas pensiones se crearon para tener una mesada en el momento de retiro y tener asegurado un ingreso en caso de invalidez o muerte, las Cesantías son para el momento en que la persona este cesante, o para utilizarlas en determinados casos que la ley lo autorice. Adicionalmente, cada una de las administradoras han ido creando nuevas soluciones que se adapten a las necesidades de las personas, estos son los fondos voluntarios que se usan para hacer un ahorro a largo plazo que permita tener una mesada más alta o cumplir con alguna meta en la realización familiar y personal. Skandia también tiene una fiduciaria que ofrece una rentabilidad similar a cualquier otra en Colombia; fondos por fuera del país

que le permite a sus inversionistas la posibilidad de no declarar impuestos por este valor invertido alcanzando de una forma transparente y ágil el acceso a inversiones en el exterior en diferentes modalidades y riesgos país, soluciones de difícil acceso en el mercado Colombiano. Los seguros de vida, que fueron los primeros productos ofrecidos por Skandia en los países escandinavos, y que son creados con el fin de asegurarles un futuro a los miembros de la familia en caso de que alguno de los miembros activos económicamente falte.

1.3.1.2 Presentación del Servicio

Skandia se ha caracterizado por ofrecer un servicio diferenciado, con asesores financieros integrales (Financial Planner), cuyo perfil profesional y preparación esta por encima de los demás asesores financieros de las entidades que ofrecen fondos de pensiones obligatorias, cesantías, ahorros programados, entre otros.

El servicio ofrecido por Skandia a través de sus asesores es mas de acompañamiento y asesoría en el mediano y largo plazo, que de una simple captación de dineros por parte del publico o la venta de un producto.

El proceso de formación de estos asesores es progresivo y debe es el resultado de una larga preparación, que le permite al asesor a medida que avanza acceder a un portafolio de opciones financieras más amplias y rentables para los clientes y el mismo asesor.

1.3.1.3 Composición del Servicio

- Personal capacitado por Skandia que se encargue de acompañar al cliente en el proceso de inversión en el caso de los fondos voluntarios y de estar en continua retroalimentación del estado de cada uno de sus productos lo cual les ayudará a los inversionistas a entender mejor el comportamiento del mercado y las decisiones de inversión en Skandia.
- Soporte desde la página de internet de la empresa, lo cual les ayudará a entender la situación económica actual. Este soporte a través de internet será reforzado por el franquiciador que les ofrece servicios tales como consulta del estado de cada uno de sus productos, del saldo y la rentabilidad del portafolio con el que se cuenta y los diferentes portafolios de inversión que ofrece Skandia. A las empresas también les permite enviar la planilla de aportes por medio magnético.
- Tener un espacio donde todos los clientes de la franquicia se puedan acercar o llamar en horarios de oficina para brindarles asesoría, atender sugerencias o resolver dudas.

1.3.1.4 Sustitutos

Los productos sustitutos son ofrecidos por las otras entidades administradoras de fondos. Estas entidades ofrecen fiduciaria, pensiones y cesantías,

voluntarias, entre otros. Estos fondos son Porvenir, Protección, Colfondos, Santander, y Horizonte.

1.3.2 La Demanda

Skandia en el área de inteligencia de mercados ha hecho estudios¹ que le permiten obtener datos acerca de los dineros ahorrados por las personas en Colombia, de los cuales la empresa no pretende abarcar todo el mercado porque se ha dado cuenta que no tiene la capacidad ni la infraestructura que le permita llegar a todos. Ellos quieren conservar su excelente imagen y prestigio ante sus clientes y han identificado que su mercado potencial lo conforman las personas que tienen ingresos de más de 10 SMLV, a quienes han bautizado como el mercado nicho.

El ahorro privado de los colombianos está distribuido de la siguiente forma:

- Fondos Offshore: \$36.000.000.000.000
- Pensiones Obligatorias: \$21.635.000.000.000
- CDT's : \$19.292.000.000.000
- Ahorro Bancos Comerciales: \$15.875.000.000.000
- Ahorro Banca Hipotecaria: \$11.958.000.000.000
- Fondos Comunes Ordinarios: \$5.545.000.000.000
- Pensiones Voluntarias: \$3.907.000.000.000
- Cesantías: \$3.789.000.000.000
- Fondos Comunes Especiales: \$1.800.000.000.000
- Fondos de Valores: \$1.548.000.000.000
- Fondos de Inversión: \$158.000.000.000

TOTAL: \$121.507.000.000.000

TOTAL AHORRO PRIVADO DE COLOMBIANOS: 121 BILLONES DE PESOS

Estos datos son una aproximación obtenida el año pasado de los dineros invertidos por Colombianos, pero Skandia solo está interesado en parte de estos que lo conforman las siguientes cifras:

- Fondos Offshore: \$8.000.000.000.000, de los cuales sólo tiene actualmente \$106.380.000.000
- Pensiones Obligatorias: \$4.500.000.000.000, de los cuales \$659.065.000.000 está manejando ahora.
- Pensiones Voluntarias: \$2.800.000.000.000 donde administra \$1.298.302.000.000.
- Otros Instrumentos: \$5.000.000.000.000.

¹ Estudio hecho en Skandia (área de inteligencia de mercados) en el año 2003

Cuando se suman todas las cifras anteriores se obtiene que el segmento nicho de Skandia es conformado por una cifra de activos de 20, 3 billones de pesos, este es el mercado al cual Skandia le apunta de los cuales administra \$2.679.293.000.000 en la actualidad, por lo tanto se concluye que aún Skandia tiene grandes posibilidades de crecimiento en su portafolio de clientes y que la creación de una franquicia de Skandia es completamente viable con respecto a esta variable ya que cuenta con numerosos potenciales clientes.

1.3.3 La Oferta

En Colombia se encuentran seis administradoras de pensiones y cesantías, básicamente ellas ofrecen los mismos productos, pero cada una de ellas destacándose en alguno en especial por razones que serán nombradas posteriormente. El análisis de la oferta se hará con base a los productos que ofrecen.

1.3.3.1 Pensiones

Se encuentra en las cifras que publica la Superintendencia Bancaria para el año 2003, que el Fondo más grande es Porvenir, este busca entrar al mercado de manera masiva sin importar los ingresos de sus afiliados. Porvenir es superior a todos los fondos si se mira desde cualquiera de las dos variables con las que se mide, estas son número de afiliados en él (ver [Anexo A](#)) y valor del fondo total de cada administradora que corresponde a los activos con las que cuenta cada una (ver [Anexo B](#)) En segundo lugar se encuentra Protección, con respecto a la variable que mide el valor del fondo, esta entidad siempre se ha preocupado por tener una imagen de rentabilidades altas, por lo tanto las personas se sienten tranquilas teniendo su capital allí, pero el segundo lugar en número de afiliados es Horizonte, esto es porque la estrategia es muy similar a la de Porvenir e intenta obtener clientes de cualquier nivel de ingreso. Santander y Colfondos se pelean el tercer y cuarto lugar, Skandia se encuentra en último lugar respecto a las dos variables y esto es porque Skandia conoce muy bien que la comisión de administración sobre un fondo obligatorio de pensiones no es muy alta y por el contrario el manejo operativo implica costos elevados y una exigente preparación de sus Financial Planner para lograr el consejo apropiado en cada caso, por lo tanto a relegado este mercado.

Con respecto a las rentabilidades netas que ofrece cada fondo (ver [Anexo C](#)), esta varía dependiendo en el año en el cual se analice, pero es muy similar en todos ya que la ley exige que se haga en portafolios estrictos con una rentabilidad mínima, lo que da como resultado rentabilidades muy similares en cada entidad. La rentabilidad más alta durante el año 2003 la logró el fondo de Protección, con una tasa que oscila entre el 19% y el 20%, siguiéndole Skandia, Colfondos, Santander, Porvenir y Horizonte.

1.3.3.2 Cesantías

El comportamiento de la distribución actual del mercado en las cesantías es muy similar al que se presenta en Pensiones. La estrategia de Porvenir es la misma con respecto al mercado de las pensiones, la cual es atacar masivamente con asesores preparados con conocimientos básicos a los cuales no les importa dar un buen consejo sino tener un buen número de afiliados en su portafolio de clientes, por esta razón se ubican como líderes en la cantidad de afiliados con los que cuenta su fondo de cesantías teniendo un 27,5% del total de los afiliados al sistema privado de administración de estos fondos. El segundo lugar lo ocupa Horizonte con un 26,5% del total de los afiliados al sistema, Horizonte utiliza una estrategia similar a la de Porvenir, por lo que es razonable esta posición. Después esta Protección con casi un 18% de los afiliados, Santander con un 16.86%, Colfondos con 10.83% y Skandia con un 0.37% del total de los afiliados. Estas cifras fueron obtenidas de la Superbancaria con un corte a diciembre 31 de 2003 (ver [Anexo D](#))

El gobierno exige una rentabilidad mínima a cada uno de estos fondos y por lo tanto limita las inversiones de estos dineros. El comportamiento de las rentabilidades de los fondos de cesantías durante el año 2003 fue en orden decreciente el siguiente: el primer lugar lo ocupó Protección, luego Skandia, Porvenir, Colfondos, Horizonte y por último Santander (ver [Anexo E](#))

1.3.3.3 Fondos Voluntarios

Los fondos voluntarios fueron creados por Skandia, después de que el estado le permitió a las administradoras privadas manejar el tema pensional y las cesantías de las personas laboralmente activas. Estos fondos tienen como objetivo fomentar el ahorro a largo plazo y bajar la retención en la fuente que se le hace a cada persona dependiendo de sus ingresos. Los aportes voluntarios deben permanecer por un período de 5 años para que este dinero pueda ser utilizado sin tener que devolverle al estado este impuesto que se dejó de pagar. La rentabilidad entre administradoras es difícil de comparar, ya que esta varía dependiendo del perfil del inversionista debido a que cada uno tiene derecho a escoger en que tipo de fondo quiere mantener su dinero y la rentabilidad de estos fondos serán consecuencia de comportamientos económicos a nivel mundial.

El nicho de Skandia son clientes con ingresos superiores a 10 Salarios Mínimos, los cuales se considera que deben tener más conciencia de su retención en la fuente ya que la tasa se incrementa de un 0% a 35% a medida que se incrementa el salario. Los salarios inferiores de 1.700.000 no tienen retención en la fuente y los salarios de 8.000.000 en adelante tienen una retención de 35%.

Las cifras que muestra la Superbancaria ubican a Skandia como la entidad que tiene más activos bajo su administración ya que tiene el fondo con mayor valor

en pensiones voluntarias llamado Multifund. Protección es la que ocupa el segundo lugar, y le siguen en su orden Porvenir, Horizonte, Colfondos y Santander (ver [Anexo F](#))

Analizando una segunda variable que es el número de afiliados en cada fondo de pensiones voluntarias se observa que Protección se ubica en un primer lugar, luego Horizonte, Colfondos, Porvenir, Skandia y finalmente Santander (ver [Anexo G](#))

1.3.3.4 Fondos Mutuos

Estos fondos permiten al inversionista Colombiano tener beneficios y hacer planificación tributaria ya que son fondos en Irlanda, los cuales no están sujetos de retenciones de ningún tipo para las personas que no son residentes americanas ni de este país. Estos permiten hacer la inversión en dólares y mantener esta información en total confidencialidad. La principal competencia de Skandia es el Citybank, el cual ofrece las mismas ventajas y ha logrado mantener la confianza de sus clientes porque tiene una buena parte del mercado de Colombia.

1.3.4 Los Precios

En este caso, los precios que ofrece el mercado sería al equivalente de las rentabilidades que tiene cada uno de sus productos en el caso de Pensiones y Cesantías, ya que como se dijo antes, los fondos de pensiones voluntarias son difíciles de comparar porque depende de la inversión que este haciendo cada cliente. Se cuenta con datos históricos acerca de la rentabilidad (que se muestra en los anexos) de cada producto dependiendo de la administradora, pero es importante resaltar que este no será el elemento diferenciador en el mercado puesto que todas las administradoras están bajo la misma reglamentación impuesta por la ley y por lo tanto todas presentan una rentabilidad muy similar.

Las rentabilidades que ofrecen los fondos voluntarios son variables y depende de la inversión de cada persona y del perfil de inversionista. Se considera que Skandia le ofrece a sus clientes un excelente consejo ya que cuenta con personas profesionales y con experiencia en el mercado de capitales que se encargarán de crear portafolios balanceados y de acuerdo al riesgo de cada uno.

1.4 ESTUDIO TÉCNICO

1.4.1 Tamaño

1.4.1.1 Tamaño y Mercado

El tamaño del proyecto será el número de soluciones financieras vendidas por cada Financial Planner al mes. Las metas serán: 20 Fondos Obligatorios de Pensiones, 10 Total Life, 10 Multifund, 3 Fideicomisos, 5 Cesantías y 1 offshore.

Se espera adquirir un portafolio de clientes de aproximadamente 600 durante el primer año, esta cifra se obtiene de históricos en la franquicia más antigua de Skandia en Bogota llamada Besta.

1.4.1.2 Capacidad del Proyecto

- Capacidad Diseñada

La instalación que fue escogida en el estudio de localización permite contratar otra persona para que se encargue exclusivamente de la parte de operaciones de Skandia por lo tanto la capacidad operativa del proyecto puede ser del doble.

- Capacidad Instalada

Es la capacidad con la que se contará en la fase inicial del proyecto. Esta será la cantidad de documentos que se puedan procesar desde las instalaciones de Valora, estos son aproximadamente: 80 Fondos Obligatorios, 40 Total Life, 40 Multifund, 12 Fideicomisos, 20 Cesantías y 4 offshore; ya que se pretende iniciar el proyecto con 4 Financial Planner.

- Capacidad Utilizada

Esta será la capacidad que realmente se este utilizando en la empresa. En la parte inicial del proyecto se espera que sea mucho menor a la instalada ya que según estudios previos se considera que cada negocio tomará aproximadamente 90 días en concretarse por lo tanto las metas podrán realmente cumplirse al cabo de dicho tiempo.

1.4.2 Costos y Aspectos Técnicos

1.4.2.1 Inversión Inicial

Esta inversión inicial incluye exclusivamente el dinero que se requiere para que la empresa opere en condiciones normales como una franquicia de Skandia, esta inversión esta concentrada básicamente en los computadores, porque se considera que este es un elemento fundamental de trabajo para poder brindar asesoria y apoyarse en los software y herramientas suministradas por Skandia.

INVERSION INICIAL	VALOR
Computadores	\$ 18.000.000,00
Impresoras	\$ 1.000.000,00
Teléfonos	\$ 250.000,00
Sillas	\$ 400.000,00
Red Inalámbrica	\$ 2.000.000,00
Software Contable	\$ 700.000,00
Dominio de Internet	\$ 1.000.000,00
Tramites	
Escritura Publica	\$ 50.000,00
Cámara de Comercio	\$ 85.000,00
Registro de Libros	\$ 100.000,00
Formatos (Caja Menor, Comprobantes, Facturas)	\$ 200.000,00
TOTAL	23.785.000,00

1.4.2.2 Capital de Trabajo por Mes

A continuación se describirán los recursos que el proyecto demanda para poder operar normalmente. La Secretaria y la Directora de Operaciones serán contratadas de planta y la contadora con un contrato de prestación de servicios que la comprometerá 2 horas semanales con la empresa Valora Ltda.

COSTOS FIJOS	
Servicios Públicos	\$ 800.000,00
Secretaria	\$ 697.500,00
Directora de Operaciones	\$ 1.280.000,00
Arriendo	\$ 1.300.000,00
Contadora	\$ 230.000,00
Internet	\$ 200.000,00
TOTAL	\$ 4.507.500,00

1.4.2.3 Dinero Aportado por los Inversionistas

Con este estudio sé esta en la capacidad de diseñar un valor que se les pedirá a los inversionistas para que inicie el proyecto, este incluye la inversión inicial y algunos recursos del KT requeridos:

Arriendo por dos meses	\$ 2.600.000,00
Sueldo de Empleados por dos meses	\$ 3.774.000,00
Servicios Públicos por dos meses	\$ 1.600.000,00
Inversión Inicial	\$ 23.785.000,00
TOTAL	\$ 31.759.000,00

1.4.3 Tamaño y Financiamiento

El tamaño del proyecto estará condicionado a la capacidad económica de los inversionistas, la cual debe permitirles financiar al menos los dos primeros meses de funcionamiento de la compañía, tiempo en el cual se espera que la empresa empiece a mantenerse por sí sola o con la misma ayuda de Skandia. Valora, será una empresa de servicios y en la mayoría de los casos sus Financial Planner salen a encontrarse con sus clientes por lo tanto sus instalaciones se conformarán con material indispensable para el funcionamiento de la empresa, esto quiere decir que la inversión inicial será lo más baja posible.

1.4.4 Tamaño y Localización

Un factor importante en la creación de una Franquicia de Skandia es la localización. Bogota tiene actualmente 12 franquicias y todas ellas se encuentran ubicadas en la zona norte de la ciudad, al igual que su casa matriz, por lo tanto se considera que el área donde debe estar ubicada esta nueva franquicia debe ser esta. Las franquicias se han ido ubicando en la zona norte porque es donde se encuentran ubicados los más importantes centros comerciales y de negocios y es una zona básicamente de estratos 5 y 6, y este es precisamente el nicho de mercado de Skandia, personas con ingresos superiores a 10 salarios mínimos o con suficiente liquidez que les permitan hacer un ahorro programado a largo plazo para cumplir con una meta de retiro, estudio de los hijos, un viaje o simplemente un sueño.

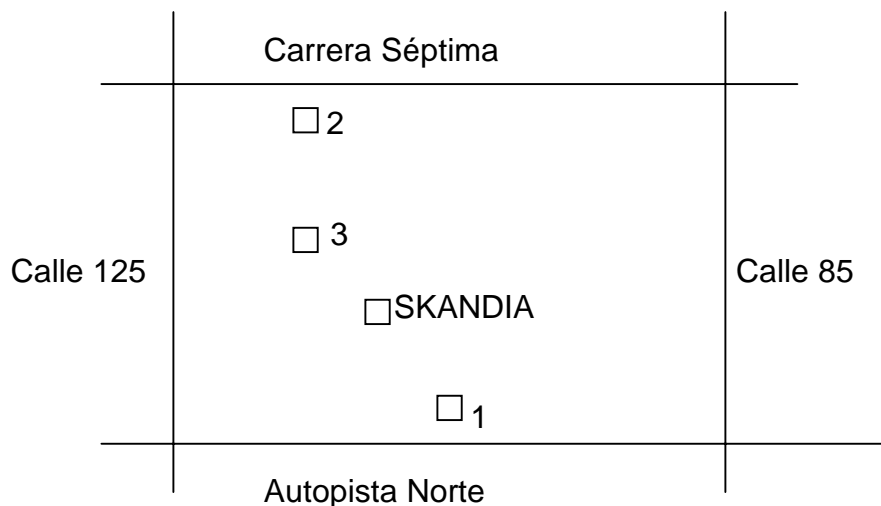
1.4.5 Localización

Como ya se explico antes el estudio de localización se hará en un área específica de la ciudad de Bogota, teniendo en cuenta la localización de las otras 12 franquicias que se encuentran en funcionamiento.

Las franquicias de Bogota se encuentran ubicadas así:

Inverfin Ltda. Calle 100 No. 8A-55 Torre C OF. 311
Planning Advisors Ltda. Calle 86A No. 13-42 Local 02
Inversiones A&G Av. 15 No.123-30 OF.483 Unicentro
Synergy Investments Cra. 14 No. 94A-24 (502)
Smart Money Ltda. Av. 19 No.118-95 OF. 507
Financial Group Av.19 No.97-31 OF. 502
[Best@brokers](#) Finanza Cra. 7 No.115-60 OF. D 406
Portafolios de Inversión Av. 19 No. 114 - 65 OF. 306
Renta Plus S.A. Calle 100 No. 17-09 Piso 2
Cruz, Tello, Vasquez Cra. 11B No.99-54 OF. 302
Invertrust Ltda. Calle 100 No.8A-55 Torre C OF. 311
Financial Team Bogota Cra. 16 NO. 96-64 OF. 610

Tenemos un área que se encuentra limitada por las calles 125 y calle 85, y en dirección este- oeste por la Carrera Séptima y la autopista Norte.



En esta zona se investigan tres posible sitios, los cuales se encuentran disponibles para arrendar y funcionar como una oficina. Estos tres sitios son:

- Tr 23 No. 106 – 11. Número 1 en grafico
- Torres Unidas. Número 2 en grafico
- Calle 116 No. 15 – 63 (Casa de Novios Almacenes Pepe Ganga) Número 3 en gráfico

Los factores que se tendrán en cuenta para hacer el análisis de localización serán:

- El valor del arriendo en cada sitio. Esta variable se analizará a menor valor mayor puntaje, ya que lo que se pretende es bajar los costos fijos de funcionamiento.

- El número de oficinas disponibles en cada lugar. Este factor se le dará mas puntaje entre más puestos de trabajo tenga el sitio ya que para los empleados y clientes será más confortable el lugar.
- La cercanía a la casa matriz. A este factor se le dará mas puntaje en la medida que el sitio a evaluar sea mas cerca, esta cercanía es necesaria porque diariamente se le envían documentos a la casa matriz de Skandia y muchos de estos tienen tiempos y horarios asignados, por lo tanto es importante para facilitar las operaciones y cumplir con las necesidades del cliente de manera oportuna.
- La inversión en muebles de oficina. Entre mayor sea la inversión, menor será el puntaje asignado al sitio.
- Los metros cuadrados disponibles en cada lugar. Entre más amplia sea la oficina, mayor será el puntaje asignado al sitio.

El peso de las variables se asignará teniendo en cuenta como variables más importantes las que implican una inversión monetaria más alta, ya que como es una empresa que se va a constituir es importante no cargarle muchos costos fijos en la etapa inicial. Estas variables son el valor del arriendo y la inversión aproximada que se debe hacer en muebles de oficina, las cuales se ponderarán con un 25%.

La siguiente variable que se considera importante es la cercanía con la casa matriz, ya que los asesores financieros muchas veces se encontrarán con sus clientes allí y esto les facilitará el ágil desplazamiento de cada uno de ellos. Además por las razones que se dieron antes que competen al envío de información diaria a Skandia. A esta variable se le ponderará con un 20%

Los otros factores se refieren a la comodidad de los empleados y los posibles clientes que se atenderán en la oficina, por lo tanto se consideran los menos importantes y se les asignará una ponderación de 15% a cada uno.

Asignación de puntos por Factor:

Valor del Arriendo	Puntos
Hasta \$1.000.000	100
Entre \$1.000.000 y \$2.000.000	75
Entre \$2.000.000 y \$3.000.000	50
Entre \$3.000.000 y \$4.000.000	25
Entre \$4.000.000 y \$5.000.000	0

Número de oficinas disponibles	Puntos
1 oficina	0
2 oficinas	25
3 oficinas	50
4 oficinas	75
5 oficinas	100

Cercanía a la casa matriz	Puntos
0.5 a 1 Km	100
de 1 a 1.5 Km	75
de 1.5 a 2 Km	50
de 2 a 2.5 Km	25
de 2.5 a 3 Km	0

Inversión en muebles de oficina (Acondicionamiento del lugar)	Puntos
0 a \$10.000.000	100
de \$10.000.000 a \$20.000.000	50
de \$20.000.000 a \$30.000.000	0

Metros cuadrados a disposición	Puntos
0 a 50 m ²	0
50 a 100 m ²	20
100 a 150 m ²	40
150 a 200 m ²	60
200 a 250 m ²	80
250 a 300 m ²	100

Localización	FACTOR				
	Valor del arriendo	Número de oficinas	Cercanía a la casa matriz	Inversión en muebles	Metros cuadrados disponibles
Tr. 23 no. 106-11	\$ 1.300.000	\$ 2	0,5 Km	\$ 2.500.000	100
Torres Unidas	\$ 2.500.000	\$ 3	3 Km.	\$ 15.000.000	70
Calle 116 no. 15- 42	\$ 5.000.000	\$ 5	0,5 Km.	\$ 30.000.000	300

Localización	FACTOR				
	Valor del arriendo (25%)	Número de oficinas (15%)	Cercanía a la casa matriz (20%)	Inversión en muebles (25%)	Metros cuadrados disponibles (15%)
Tr. 23 no. 106-11	75	25	100	100	20
Torres Unidas	50	50	0	50	20
Calle 116 no. 15- 42	0	100	100	0	100

Resultados para cada sitio:

Localización	Resultados
Tr. 23 no. 106-11	70,5
Torres Unidas	35,5
Calle 116 no. 15- 42	50

Por lo tanto se concluye que el mejor sitio para la localización es en la Tr. 23 No. 106-11

1.4.6 Ingeniería del Proyecto

1.4.6.1 Descripción Técnica del Servicio:

La empresa Valora quiere brindarles tranquilidad financiera a cada uno de sus clientes, garantizándoles la mejor asesoría con un personal capacitado en diferentes soluciones que se adapten al ciclo de vida de los inversionistas. La empresa ofrece productos que estimulan el ahorro a largo plazo y ofrecen beneficios tributarios, pero también cuenta con otros que son para las personas que demandan rentabilidades altas pero quieren disponer del dinero ahorrado en cualquier momento. Valora estará respaldada por la calificación triple AAA de la organización y se preocupará por mantener la imagen de la compañía.

1.4.6.2 Alternativas Técnicas para la prestación del Servicio:

- Conformar un equipo de personas preparadas, las cuales se reúnan una vez a la semana en la casa del Gerente General para poder presentar cada uno sus ideas de negocio y obtener el apoyo de la parte operativa que debe ofrecer una franquicia pero sin necesidad de incurrir en todos los costos que implica sostener una casa.
- Comprar una casa amplia y adecuarla para prestar el servicio.
- Arrendar una casa o una oficina en la cual todos los Financial Planner se puedan reunir, encontrando allí la asesoría continua del Gerente General y puedan contar con un apoyo operativo necesario para cumplir con los requerimientos de los clientes.

La primera alternativa se descarta debido a que desde la creación de la primera franquicia de Skandia, estas han venido funcionando en un sitio específico donde se ubican los Directivos y Gerentes quienes tendrán la función de abrir mercado y establecer las estrategias y directrices del negocio. Además es indispensable contar con una casa para que los clientes se sientan

seguros y cómodos reflejado la solidez de la empresa y donde se pueda solucionar cualquier problema de un inversionista.

La segunda opción fue desechada debido a los altos costos (una casa o una oficina vale entre 350 y 500 millones) que acarrea hacer la inversión inicial en una oficina y la intención de los socios de reducir al máximo la inversión en la primera fase del proyecto.

La tercera opción es la que se tiene en cuenta y la que se desarrolla en este trabajo.

1.4.6.3 Listado de Equipos y Muebles:

Estos equipos serán utilizados en la empresa ya que se necesitan sillas y escritorios que les permita a los empleados trabajar cómodamente, un archivador que contenga todos los documentos de constitución de la sociedad y los papeles de los clientes que se van afiliando a la empresa y teléfonos para estar en contacto con las personas a nivel interno en la organización y para atender los requerimientos de los clientes actuales y potenciales.

Descripción	Depreciación
Escritorio	10 años
Sillas	10 años
Archivador	10 años
Teléfono	10 años
Computador	5 años
Impresora	5 años

1.4.6.4 Descripción de Recurso Humano:

Descripción del perfil de los empleados:

Hombres o Mujeres profesionales en administración de empresas, ingeniería industrial o estudios financieros, mayores de 20 años con disponibilidad de tiempo completo, excelente presentación personal, capacidad de liderazgo, extrovertidos y que disfruten de las relaciones interpersonales.

1.4.6.5 Organización Interna:

Cada una de las personas que conformará la organización recibirá una capacitación de Skandia dependiendo del área donde se va a desempeñar. Los asesores financieros reciben una capacitación inicial de tiempo completo durante un mes, después reciben cursos periódicos cada mes que pueden

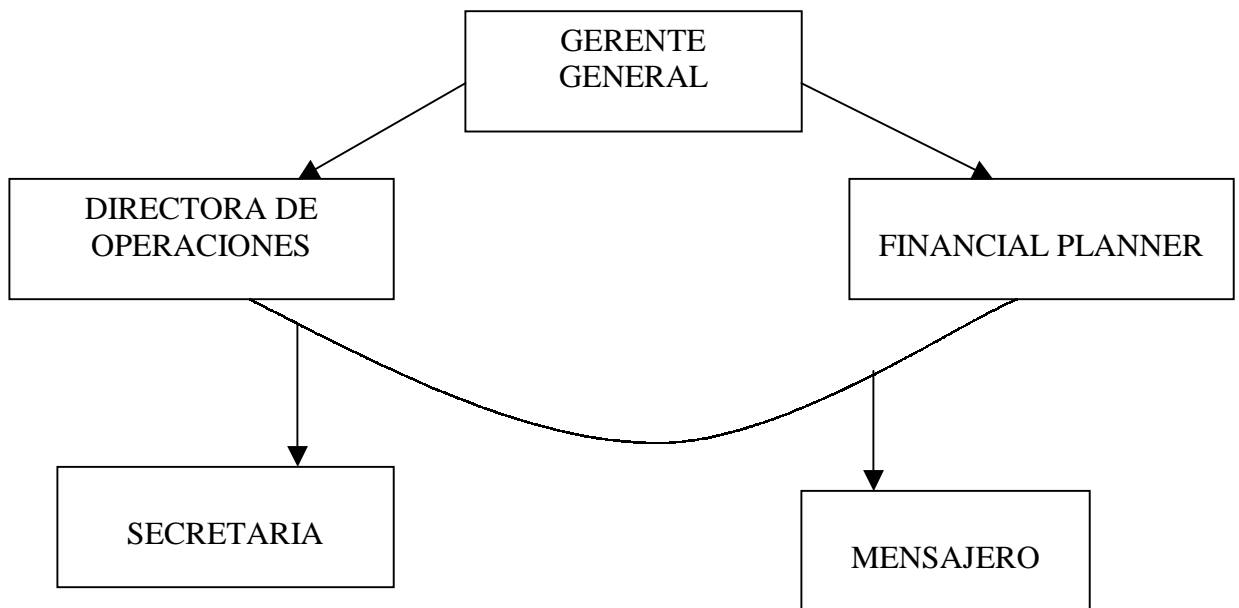
durar de 3 días a 1 semana, en los cuales los van especializando en cada producto que vende Skandia.

La organización, en este caso la empresa Valora, les dará una capacitación que incluya políticas de negocio y estrategias de penetración en el mercado para que el desempeño de cada uno de ellos sea el óptimo y todos presenten las mismas cualidades en el momento que se cierre un negocio.

Valora tiene presente la importancia de representar una empresa tan importante como es Skandia, y por lo tanto quiere transmitir esta ideología a cada uno de sus empleados, manteniendo presente la importancia de las relaciones a largo plazo y como consecuencia una asesoría basada en el consejo.

1.5 ORGANIZACIÓN

1.5.1 Organigrama



La organización es utilizada en este proyecto como estructura para que garantice el logro de los objetivos y metas, en armonía con la naturaleza, el tamaño, la complejidad de las necesidades y disponibilidad de recursos humanos, materiales, informáticos y financieros.

Para la operación de la empresa que se supone es una tarea permanente, exige un andamiaje administrativo acorde con las acciones que supone la operación, por lo cual se detallará acerca de las funciones entre las diferentes jerarquías de la empresa:

1.5.1.1 Gerente General

Tiene bajo su responsabilidad la función de producción y mercadeo, relación con el franquiciador y la representación legal de la empresa, con sus respectivas compromisos:

PRODUCCION

Planificación

- Diseñar el servicio a la medida de los usuarios
- Realizar actividades secuenciales que permitan transformar los insumos en servicios.
- Programación de las ventas (Presupuestos) que se ejecutarán en el año.

Control de calidad

- Entrar en contacto directo con el servicio prestado para comparar la política de negocio que se ha señalado desde un principio paralelo a la estrategia de Skandia con la imagen que tienen los clientes de la compañía.

MERCADEO

- Debe estar al tanto de la producción de servicio hasta que llega al usuario final para esto debe estar en contacto con los proveedores, empleados y clientes inversionistas para observar nuevas características que se le pueden adicionar al producto

Investigación de mercados:

- El encargado del mercadeo debe estar estudiando al mercado meta para obtener información sobre lo que quieren, características, necesidades, y tipología de consumidores; la naturaleza y presentación del servicio; sobre las condiciones de los competidores que existen, con el fin de procesar datos y dependiendo de estos formular estrategias para quienes podrían usar el servicio pero no lo ha usado, quienes nunca lo han usado, quienes viven en otro lugar. Y así elaborar criterios para la toma de decisiones en torno a la comercialización del servicio.

Producto

- Mejorar el servicio, conocer lo que la gente quiere analizando los atributos tangibles e intangibles que como su presentación, precio, puede ser identificado en forma inequívoca por el consumidor

Ventas

- Modalidades de ventas
- Canales de distribución, la venta del servicio será directa, pero teniendo en mente que lo que se quiere es construir redes de referenciación, esto quiere decir, considerar cada cliente como un referenciador, por lo que es muy importante la satisfacción postventa..

Publicidad

- Relaciones publicas con directivos de empresas que incluyan actividades tales como presencia en juegos y torneos de golf, catas de vinos, almuerzos y seminarios con grupos que compartan los mismos intereses.

1.5.1.2 Directora de Operaciones

Tiene bajo su responsabilidad el manejo de las finanzas, el área administrativa y la parte de operaciones de la empresa, con sus respectivas compromisos:

- Elaboración y proyección de presupuestos y flujos de fondos acordes con la definición de la misión empresarial
- Definición y planeación de la estructura de endeudamiento
- Garantizar que los estados financieros se elaboren oportunamente y sean confiables, y se adelanten los análisis correspondientes.
- Elaboración periódica del diagnostico financiero empresarial, que comprometa los diferentes ámbitos de la misma
- Administrar y controlar el eficiente manejo de las inversiones
- Planear y programar los costos de instalación de la empresa, así como los ingresos previstos para el horizonte del proyecto
- Informar al empleado nuevo sobre las políticas, reglamentos, procedimientos, métodos y controles con el fin de que el funcionario se comprometa con los objetivos de la empresa
- Velar porque los recursos necesarios para que la empresa funcione de la manera óptima sean suficientes en todo momento.
- Supervisar el buen desempeño de todos lo empleados de la empresa
- Procesar todos los requerimientos de los clientes inversionistas y hacer las respectivas operaciones de afiliaciones y transferencias que deben realizar las franquicias master.
- Apoyar todo el desarrollo del plan estratégico de la compañía y las estrategias de penetración en el mercado.

1.5.1.3 Financial Planner (Asesores Financieros)

Tiene bajo su responsabilidad la función de la venta y postventa de los productos o soluciones financieras de Skandia:

- Tener la capacidad de reconocer las oportunidades de negocio, y poder explotarlas con la paciencia y prudencia necesaria.
- Poseer los conocimientos financieros y de sistemas que le permitan brindar una excelente asesoría a cada uno de los clientes.
- Crear campañas de expectativa que les permita entrar a cada empresa generando una necesidad en la presentación de cada uno de los productos
- Analizar cada uno de los portafolios y productos de Skandia apoyándose en los pronósticos de las tendencias económicas, para poder explicar el comportamiento de las rentabilidades y así mismo aconsejar a los clientes en sus inversiones.

1.5.1.4 Secretaria

Tiene bajo su responsabilidad el manejo de la imagen de la empresa ante los clientes que presentan una solicitud de manera personal:

- Mantener una actitud alegre y respetuosa frente a cualquier requerimiento de los empleados o de los clientes.
- Producir cualquier tipo de documento solicitado por los empleados
- Mantener informado a los empleados y socios de la empresa, acerca de cualquier evento extraordinario o llamada telefónica.
- Mantener una buena presentación personal.
- Llevar el archivo de la empresa.

1.5.1.5 Mensajero

- Llevar los documentos que han sido procesados en la empresa a Skandia, ya que estos documentos tienen ciertos tiempos y horarios predeterminados por el franquiciador que deben ser cumplidos por las franquicias.
- Realizar todos los pagos de servicios públicos, EPS, ARP, AFP de toda la nomina de los empleados.
- Participar en toda la etapa de creación de la empresa con la radicación de documentos y la obtención de los mismos.

1.5.2 Gerencia del Proyecto

La gerencia del proyecto será manejada por el Gerente General de la compañía y la Directora de Operaciones de la compañía que trabajarán en conjunto para que todos los objetivos propuestos se lleven a cabo.

La función fundamental de los promotores del proyecto será la dirección de la ejecución del proyecto, buscando obtener un servicio final con base a las especificaciones previamente establecidas, cumpliendo con las limitaciones presupuestales, y desde luego con la programación acordada.

Actividades principales:

- Organizar, programar, coordinar y controlar las diferentes actividades
- Disponer la adquisición y aplicación de los recursos oportunamente, en armonía con los presupuestos y programación del proyecto.
- Programar y controlar el trabajo del personal vinculado al proyecto.

1.6 ASPECTOS INSTITUCIONALES Y JURIDICOS

Para la puesta en marcha del proyecto es necesario cumplir a cabalidad los siguientes pasos necesarios para que el proyecto se convierta en una empresa privada con ánimo de lucro, a la vez un ente constituido legalmente ante la ley.

- Diligenciar el Registro Único Empresarial con sus anexos en los Centros de Atención Empresarial – C.A.E. en las sedes de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Para poder registrar el nombre de la empresa es necesario consultar en la Cámara de Comercio en los módulos de auto consulta, el nombre de la empresa a constituir para que se verifique si existe algún negocio con este mismo nombre. Si no existiera ninguna empresa con este nombre se puede proceder con la diligencia.

- Constituir una escritura pública en una notaria. Aquí se debe especificar quiénes son los dueños de la empresa, donde se incluye en qué proporción esta dividida la empresa. También el tipo de sociedad que será y algunas cláusulas específicas.
- Tener claro el sitio donde se instalará la oficina.
- Definir el tipo de actividad económica según el código CIU.

Es necesario para la gestión del funcionamiento del negocio no infringir los permisos ambientales.

En cuanto a legislación laboral, se realizará dos contratos a término fijo para la Directora de Operaciones y la Secretaria por un valor de \$800.000 y \$450.000 durante el año 2004 respectivamente. Los contratos de los consultores financieros serán directamente con Skandia por seis meses prorrogables a un año, para después convertirse en unidades de negocio independientes con el apoyo comercial y operativo de una franquicia.

Para los contratos de la Secretaria y la Directora de Operaciones es importante tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesional (Privada o ISS)
- Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- Inscribirse en una caja de Compensación Familiar.

Es necesario incurrir en los siguientes gastos los cuales ya se incluyeron en el estudio técnico.

TARIFAS DE INSCRIPCION DE LIBROS Y DOCUMENTOS

La matrícula de los comerciantes o su renovación en el registro público mercantil, causará anualmente los derechos liquidados sobre el total de activos sin ajustes por inflación que a continuación se indican:

Concepto	Valor
La inscripción en el registro mercantil de los actos, libros y documentos, respecto de los cuales la ley exige esa formalidad	\$19.000
La inscripción de los contratos de prenda sin tenencia	\$24.000
La cancelación de las matrículas y las mutaciones referentes a la actividad mercantil	\$ 5.000
Formularios de Registro Mercantil, Matriculas y renovaciones.	\$ 2.500

1.7 EVALUACION

1.7.1 Análisis de Comisiones para la franquicia

- Pensiones Obligatorias

- Comisión Indefinida: A cada Financial Planner se le pagará el 8% de lo que cobra Skandia por administrar el fondo de pensiones obligatorias, esta comisión se le pagará después de 6 meses de tener este cliente. Skandia cobra 1.408% de lo que se consigna mensualmente por cada empleado.
- Comisión Única: Esta se paga a los 4 meses de haber administrado los activos del cliente inversionista. Se le paga al FP y varía entre el 3% y 10% del salario sobre el cual se este cotizando.
- Para salarios de hasta 4SLM se paga 3%, salarios entre 4SLM y 9 SLM se paga 6%, para salarios entre 9SLM y 15 SLM se paga 8% y finalmente para salarios entre 15SLM y 25 SLM un 10% del IBL.

Como el nicho de mercado de Skandia son personas de mas de 10 SLM, las metas se harán en base al 8% y 10% de la comisión única (las otras comisiones no se toman en cuenta ya que son muy pequeñas en la fase inicial y solo tendrán incidencia después de seis meses de funcionamiento de la empresa) Se toman en cuenta personas con 12 SLM y 20 SLM, ya que es el promedio de los dos últimos intervalos.

12 SLM = 4.296.000

20 SLM = 7.160.000

Debido a que las metas son vender 20 Fondos Obligatorios por cada Financial Planner, se considera que se venderán 10 de 12 SLM y 10 de 20 SLM.

Teniendo 4 Financial Planner generarán 343.600 (8%) y 716000 (10%) trascurridos los 4 meses de administración por 12 SLM y 20 SLM respectivamente.

La comisión para la franquicia siempre será el 15% de lo que genere cada Financial Planner, independiente del producto sobre el cual se este comisionando. Para pensiones obligatorias esto corresponde a 51552 y 107400 que multiplicado por 4 FP's y por 10 es igual a **\$2.062.000** y **\$4.296.000** a partir del mes 4.

- Pensiones Voluntarias

PENSIONES VOLUNTARIAS (2003 SK 3% EA)			
MES	NRO TOTAL DE AFILIADOS	VALOR TOTAL DEL FONDO	VALOR PROMEDIO DE FOB
Ene	27180	\$ 1.151.197.000.000,00	\$ 42.354.562,18
Feb	27585	\$ 1.166.355.000.000,00	\$ 42.282.218,60
Mar	27921	\$ 1.183.847.000.000,00	\$ 42.399.878,23
Abril	28154	\$ 1.196.750.000.000,00	\$ 42.507.281,38
May	28494	\$ 1.229.529.000.000,00	\$ 43.150.452,73
Jun	28804	\$ 1.231.009.000.000,00	\$ 42.737.432,30
Jul	29138	\$ 1.249.442.000.000,00	\$ 42.880.156,50
Ago	29307	\$ 1.237.930.000.000,00	\$ 42.240.079,16
Sept	29578	\$ 1.261.610.000.000,00	\$ 42.653.661,51
Oct	29767	\$ 1.277.413.000.000,00	\$ 42.913.729,97
Nov	29951	\$ 1.264.430.000.000,00	\$ 42.216.620,48
Dic	30778	\$ 1.277.752.000.000,00	\$ 41.515.108,19

Fuente: www.superbancaria.gov.co. Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, Estadísticas.

El valor promedio del fondo de pensiones voluntarias durante el año 2003 fue de 42.487.598,43.

Utilizando la tasa del 3% EA se encuentra que la comisión cobrada por Skandia es de 104.785 al mes por un fondo del valor promedio durante el año 2003. La comisión que se le pagará al Financial Planner (26% de lo que cobra Skandia) es igual a 27.244 y finalmente lo que se le pagará a la franquicia será un 15% de lo que se le paga a cada Financial Planner que es igual a 4086.

Como la meta es que cada FP venda 10 Fondos de Pensiones Voluntarias y se cuentas con 4 de ellos, se espera que la ganancia de la empresa sea de **\$163.464** cada mes.

- Fondos Offshore

Día	NRO TOTAL DE CONTRATOS	VALOR DEL FONDO	VALOR PROMEDIO DEL FONDO
Mayo 3/2004	645	\$ 106.380.000.000,00	\$ 164.930.232,56

Fuente: Skandia S.A. Información que actualizan diariamente a nivel interno sobre el valor de sus fondos.

La comisión que se gana cada FP es el 1% front (comisión única), lo que quiere decir un 1% del valor con el cual se abra la cuenta. Esto equivale a 1.649.302 por cada offshore.

La franquicia se quedará con un 15% de lo que gana el Financial Planner que equivale a 247.395 *4= **\$989.581,4**.

- Fondos 2010. Fondos Comunes Ordinarios administrados por Fiduciaria Skandia. (SK 1% EA)

Día	NRO TOTAL DE CONTRATOS	VALOR DEL FONDO	VALOR PROMEDIO DEL FONDO
Mayo 3/2004	2271	\$ 55.027.000.000,00	\$ 24.230.295,02

Fuente: Skandia S.A. Información que actualizan diariamente a nivel interno sobre el valor de sus fondos.

La comisión que cobra Skandia por la administración es 20.100 (1%EA) en el mes. La comisión que se le pagará al FP será del 26% sobre lo que gana Skandia igual a 5.226 y la comisión para la franquicia será de \$733.9 (15% de lo que gana cada Financial Planner)

La franquicia pretende que cada Financial Planner venda 3 Fondos 2202 y se tienen 4 FP's, las ganancias para la franquicia serán de **\$8807** mensuales.

- Cesantías (SK 3% EA)

Día	NRO TOTAL DE CONTRATOS	VALOR DEL FONDO	VALOR PROMEDIO DEL FONDO
Mayo 3/2004	8611	\$ 39.521.000.000,00	\$ 4.589.594,70

Fuente: Skandia S.A. Información que actualizan diariamente a nivel interno sobre el valor de cada uno de sus fondos.

La comisión que cobrará Skandia sobre un fondo promedio será de 11.319 (3%EA), para un asesor financiero le corresponde 2.943 (26% de lo que cobra Skandia) y finalmente la franquicia recibirá 441 (15% de lo que se le paga a cada Financial Planner)

La meta es vender 5 y son 4 FP's se obtendrán ingresos por **\$8.829** mensuales.

- Seguros Individuales o Total Life (SK 2%EA)

Día	NRO TOTAL DE CONTRATOS	VALOR DEL FONDO	VALOR PROMEDIO DEL FONDO
Mayo 3/2004	1797	\$ 19.655.000.000,00	\$ 10.937.673,90

Fuente: Skandia S.A. Información que actualizan diariamente a nivel interno sobre el valor de cada uno de sus fondos.

La comisión que cobra Skandia mensualmente por un fondo promedio de total life es 18.064, la comisión que le corresponde al FP es de 4.697 (26% de lo que cobra Skandia) y la comisión para la franquicia es de 705.

La empresa espera vender 10 y cuenta con 4 FP's, los ingresos esperados serán de **\$28.181** mensuales.

1.7.2 Ingresos por Ventas

Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
MFUND *	\$ 163.464	\$ 326.928	\$ 490.392	\$ 653.856	\$ 817.320	\$ 980.784
OFFSHORE	\$ 989.581	\$ 989.581	\$ 989.581	\$ 989.581	\$ 989.581	\$ 989.581
FONDO 2010*	\$ 8.807	\$ 17.614	\$ 26.421	\$ 35.228	\$ 44.035	\$ 52.842
CESANTIAS*	\$ 8.829	\$ 17.658	\$ 26.487	\$ 35.316	\$ 44.145	\$ 52.974
TOTAL LIFE*	\$ 28.181	\$ 56.362	\$ 84.543	\$ 112.724	\$ 140.905	\$ 169.086
FOB				\$ 6.358.000	\$ 6.358.000	\$ 6.358.000
TOTAL	\$ 1.198.862	\$ 1.408.143	\$ 1.617.424	\$ 8.184.705	\$ 8.393.986	\$ 8.603.267

*Estas comisiones irán incrementando a medida que se coloque productos ya que es el 26% de mantenimiento, por lo tanto se observa un crecimiento periódico en la etapa de crecimiento de la empresa.

Los productos Offshore y Fondo Obligatorio tienen comisiones únicas que se pagan en el momento que ingresa al aporte a Skandia o después de 4 meses de administración respectivamente.

1.7.3 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado de Valora Ltda.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ventas	\$ 1.198.862	\$ 1.408.143	\$ 1.617.424	\$ 8.184.705	\$ 8.393.986	\$ 8.603.267
Comisión Obligatoria SK	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Ut Bruta	\$ 7.198.862	\$ 7.408.143	\$ 7.617.424	\$ 14.184.705	\$ 14.393.986	\$ 14.603.267
Secretaria	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500
Arriendo	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Amort Crédito	\$ 393.349	\$ 401.609	\$ 410.043	\$ 418.654	\$ 427.446	\$ 436.422
Directora de Operaciones	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000
Teléfono	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Ut. Operacional	\$ 3.168.013	\$ 3.369.034	\$ 3.569.881	\$ 10.128.551	\$ 10.329.040	\$ 10.529.345
Gastos Financieros	\$ 437.850	\$ 429.589	\$ 421.155	\$ 412.544	\$ 403.753	\$ 394.776
Ut. Antes de impuestos	\$ 2.730.163	\$ 2.939.445	\$ 3.148.726	\$ 9.716.007	\$ 9.925.287	\$ 10.134.569
Impuestos	\$ 1.051.113	\$ 1.131.686	\$ 1.212.260	\$ 3.740.663	\$ 3.821.235	\$ 3.901.809
Ut. Neta	\$ 1.679.050	\$ 1.807.759	\$ 1.936.466	\$ 5.975.344	\$ 6.104.052	\$ 6.232.760

La comisión obligatoria de Skandia es un valor que la empresa le paga a cada franquicia para que pueda subsistir en su etapa inicial, este valor se lo paga durante 6 meses prorrogables a 1 año para que pueda cubrir sus costos fijos. Se sacará un crédito para poder financiarse en la primera etapa, las inversiones iniciales más significativas serán:

Computadores Portátiles		\$ 18.000.000,00
Teléfonos		\$ 250.000,00
Impresoras		\$ 800.000,00
Software		\$ 800.000,00
Dominio de Internet		\$ 1.000.000,00
TOTAL		\$ 20.850.000,00

Este crédito financiado a 36 meses, ya que se tomará como un crédito de libre inversión, dará una cuota de pago \$831.199/mes, lo cual estará conformado por aportes de capital (amortización de crédito) e intereses (gastos financieros)

1.7.4 TIR del proyecto

Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
-20850000	\$ 1.679.050	\$ 1.807.759	\$ 1.936.466	\$ 5.975.344	\$ 6.104.052	\$ 6.232.760

TIR = 3,0584

= 43.55% EA

1.7.5 Análisis por Escenarios

1.7.5.1 Escenario Optimista (Las ventas aumentan en 30%)

	Com. Empresa	Productos Vendidos/FP	Número de Fp's	Com. Empresa	
MFUND	4086	13	4	212472	mes
OFFSHORE	247395	2	4	1979160	única
FONDO 2010	734	4	4	11744	mes
CESANTIAS	441	7	4	12348	mes
TOTAL LIFE	705	13	4	36660	mes
FOB				8265504	única* después de 4 meses

*Este valor se obtiene de multiplicar 51552 (comisión estimada de la franquicia por una persona de 12 SLM) por 13 FOB y 4 Fp's, mas 107400 (comisión de la franquicia por una persona de 20 SLM) por 13 FOB y por 4 Fp's.

INGRESOS POR VENTAS						
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
MFUND *	212472	424944	637416	849888	1062360	1274832
OFFSHORE	1979160	1979160	1979160	1979160	1979160	1979160
FONDO 2010*	11744	23488	35232	46976	58720	70464
CESANTIAS*	12348	24696	37044	49392	61740	74088
TOTAL LIFE*	36660	73320	109980	146640	183300	219960
FOB				8265504	8265504	8265504
TOTAL	2252384	2525608	2798832	11337560	11610784	11884008

Ut. Neta	\$ 2.326.966	\$ 2.494.999	\$ 2.663.032	\$ 7.914.350	\$ 8.082.382	\$ 8.350.415
----------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TIR = 10,52%. Haciendo una inversión inicial de 20.850.000

1.7.5.2 Escenario Pesimista (Las ventas disminuyen en 30%)

	Com. Empresa	Productos Vendidos/FP	Número de Fp's	Com. Empresa	
MFUND	4086	7	4	114408	mes
OFFSHORE	247395	0	4	0	única
FONDO 2010	734	2	4	5872	mes
CESANTIAS	441	3	4	5292	mes
TOTAL LIFE	705	7	4	19740	mes
FOB				4450656	única* después de 4 meses

*Este valor se obtiene de multiplicar 51552 (comisión estimada de la franquicia por una persona de 12 SLM) por 7 FOB y 4 Fp's, mas 107400 (comisión de la franquicia por una persona de 20 SLM) por 7 FOB y por 4 Fp's.

INGRESOS POR VENTAS						
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
MFUND *	144408	288816	433224	577632	722040	866448
OFFSHORE						
FONDO 2010*	5872	11744	17616	23488	29360	35232
CESANTIAS*	5292	10584	15876	21168	26460	31752
TOTAL LIFE*	19740	39480	59220	78960	98700	118440
FOB				4450656	4450656	4450656
TOTAL	175312	350624	525936	5151904	5327216	5502528

Ut. Neta	\$ 1.049.567	\$ 1.157.384	\$ 1.265.201	\$ 4.110.172	\$ 4.217.988	\$ 4.325.805
----------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TIR = -5.6205%. Haciendo una inversión inicial de 20.850.000

En un escenario pesimista no es posible recuperar la inversión en un período de 6 meses, pero sigue siendo atractivo el proyecto, ya que se sabe que la empresa se encuentra en una etapa inicial, abriendo mercado y que la mayoría

de los proyectos no alcanzan punto de equilibrio en el primer año de funcionamiento.

1.7.6 Conclusiones

- Revisando el estudio de factibilidad se observa que la TIR del proyecto es atractiva ya que si se compara con lo que esta ofreciendo el mercado actualmente, en los CDT's o cuentas de ahorros, esta tasa no supera 0.75 MV, así que el proyecto en un trascurso de seis meses pretende superar la inversión de tener la plata en un banco.
- La casa que se quiere arrendar esta disponible y se cuenta con el personal para poner en marcha el proyecto. Se tienen excelentes estrategias de penetración que serán validadas por Skandia para implementarlas.
- Se cuenta con la experiencia de una persona en el sector financiero y además con contactos con altos ejecutivos, que ayudarán a los asesores y al Gerente General a llegar al mercado nicho de Skandia.

2. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA ANTE LOS ENTES PUBLICOS Y PRIVADOS.

2.1 LA ESCRITURA PUBLICA

Es el instrumento legal que permite la constitución de una sociedad. Una sociedad es un contrato que surge entre dos o más personas que se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, para desarrollar determinada actividad, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas por la empresa. Estas sociedades pueden ser de diferentes clases:

2.1.1 Sociedades Colectivas (Col)

La razón social es el nombre y/o apellidos de los socios seguido de e hijos, cia o hnos, los aportes de cada socio pueden ser desiguales y esta conformada por 2 o más personas. La responsabilidad es ilimitada y responde hasta con el patrimonio personal.

2.1.2 Sociedades de Responsabilidad Limitada (Ltda.)

La razón social esta compuesta por el nombre con el cual hayan bautizado la sociedad finalizando con Ltda., puede tener de 2 a 25 socios y responden hasta con el monto de los aportes.

2.1.3 Sociedad en Comandita Simple

Su denominación será S en C y esta compuesta por socios comanditarios quienes aportan el dinero y los colectivos que son los gestores. Para constituirse solo necesita un socio comanditario y otro gestor. Puede tener un número ilimitado de socios y los comanditarios responden hasta con el valor de sus aportes, sin embargo los gestores tienen una responsabilidad ilimitada.

2.1.4 Sociedad en Comandita por Acciones

Su denominación será S en C.A. y tendrán dos clases de socios al igual que la comandita simple. Para su constitución necesita por lo menos un socio gestor y al menos cinco comanditarios. El capital de la sociedad esta representado en títulos de igual valor y en las asambleas se seguirán las reglas establecidas para las sociedades anónimas.

2.1.5 Sociedad Anónima

La razón social se acompaña al final con S.A. y la empresa se constituye con cinco o más socios. Esta sociedad cuenta con los siguientes miembros:

- Asamblea General de Accionistas

El quórum es decidido por la empresa y las asambleas son convocadas por el revisor fiscal. Cuando se convoque la primera asamblea, se necesita quórum, pero la segunda se hará así sea con dos personas.

- Junta Directiva

Es convocado por ellos mismos y esta compuesta por al menos tres personas: Presidente, Secretario y Vocal.

- Representante Legal

Es la persona en cuya cabeza esta la representación legal de la compañía con atribuciones y restricciones para contratar definidas por la Junta Directiva consagradas en el documento de Cámara y Comercio.

Las sociedades anónimas están compuestas por acciones que valen todas lo mismo y pueden entrar en liquidación por vencimiento del termino, cuando ocurran perdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito y cuando el 95% o más de las acciones llegue a pertenecer a un solo accionista.

Toda sociedad se constituye por escritura publica, cualquiera que sea su objeto social y debe contener los siguientes requisitos:

- Nombres, apellidos, identificación y domicilio de los socios.
- Clase de sociedad que se constituye.
- Denominación o razón social de la persona jurídica que se constituye.
- Domicilio principal: la ciudad o municipio escogido para desarrollar la actividad de la sociedad.
- Objeto Social: una enunciación clara y completa de las actividades principales que realizará la sociedad.
- Termino de duración: debe ser precisa, por ejemplo hasta el día 31 de diciembre de 2015.
- Capital social: se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que esta distribuido. En las sociedades limitadas, colectivas o en comandita simple, se debe indicar el valor que cada uno aporta y el número de cuotas o partes de interés correspondiente.
- La forma de administración: establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, indicando atribuciones y facultades de los representantes legales.
- Causales de disolución: Enunciar las causales de la disolución anticipada de la sociedad.

- Época y forma de convocar la asamblea o la junta de socios a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Facultades y obligaciones de los revisores fiscales si el cargo esta previsto en la ley o en los estatutos.
- Nombramientos: el nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva, revisores fiscales.

Después de constituida la sociedad por escritura publica, se forma una persona jurídica independiente de sus asociados, la cual debe matricularse en la cámara de comercio.

2.2 INSCRIBIR EL REGISTRO MERCANTIL

La matricula mercantil hace publica la calidad de comerciante, por lo tanto es una obligación legal del mismo y consiste en el registro de la sociedad en la cámara de comercio de su domicilio principal, teléfonos, actividad económica y situación financiera, a través de un formulario Registro Único Empresarial.

La sociedad debe presentar la solicitud de matricula en la cámara de comercio en el lugar donde tendrá su domicilio principal.

Para realizar el registro de la matricula mercantil se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Presentar el original o copia autenticada de la escritura publica otorgada en la notaria correspondiente, junto con el formulario de Registro Único Empresarial (evite tachones)
- Cancelar el valor de los derechos de inscripción por la escritura publica y por la matricula mercantil de la sociedad, los cuales liquidará el cajero, con base en el capital de la sociedad.

Es importante realizar el registro de la matricula mercantil por diferentes razones:

- Permite cumplir con los deberes del comerciante.
- La matricula es una fuente de información comercial a la cual pueden acudir quienes deseen conocer datos de la sociedad, como actividad económica, referencias, solvencia económica y patrimonio.
- Con el certificado expedido por la cámara de comercio se acredita la existencia de la sociedad y los nombres de los administradores.
- Es un requisito para poder acogerse a la ley 550 de 1999 (Ley de reactivación y reestructuración empresarial)
- Facilita contactos con proveedores y clientes, y las oportunidades de negocio con el sector publico y privado.
- Evita que otras sociedades o establecimientos de comercio con el mismo nombre puedan matricularse en la Cámara, ya que ingresa a la gran base de datos de la misma.

- Facilita la obtención de créditos en el sector financiero.

2.3 ASIGNACION DEL NIT E INSCRIPCIÓN EN EL RIT Y RUT

Hace unos años la Cámara de Comercio de Bogotá ha querido facilitar este trámite permitiéndole a los empresarios realizarlo directamente desde sus instalaciones por medio de unos Centros de Atención Empresarial conocidos como CAE'S, quienes se encargan de apoyar el desarrollo de la ciudad a través de la creación de empresas formalizadas y sostenibles en el tiempo.

Anteriormente se hacía directamente en la DIAN, entidad encargada de que se cumplan a cabalidad las normas tributarias, el sistema aduanero y cambiario y por lo tanto exige la asignación de un NIT (Número de Identificación Tributaria), inscripción del RUT (Registro Único Tributario) e inscripción del RIT (Registro de Información Tributaria) para llevar el debido control de los movimientos de cada empresa.

Actualmente este proceso implica que se debe hacer previamente la matrícula del registro mercantil y luego (sino se puede hacer directamente en los CAE'S) llevar un certificado de Cámara y Comercio a la DIAN, llenar un formato y de una vez se le es entregado el RUT, en este documento figurará el mismo NIT que fue asignado por la Cámara y servirá para identificar la empresa en el pago de obligaciones tributarias.

2.4 SUPERINTENDENCIA BANCARIA

La Superintendencia Bancaria nació en el año 1923 como entidad reguladora del ejercicio de la actividad financiera, una de las actividades más reguladas en las naciones porque compromete el ahorro público.

Sus responsabilidades más importantes son asegurarse que la gestión y giro de los negocios de las entidades que vigilan se desarrollen bajo condiciones de solvencia patrimonial, liquidez, seguridad y transparencia, para proteger el interés público y asegurar la confianza de los ahorradores, depositantes, asegurados, accionistas e inversionistas del sistema financiero.

La Superintendencia Bancaria debe aprobar la constitución de una franquicia de Skandia, ya que esta entidad se encarga de administrar activos de sus inversionistas y por lo tanto la Súper vela porque estos dineros sean administrados de la mejor manera y que no provengan de negocios ilícitos.

Para la creación de esta nueva franquicia, la Superintendencia exige a cada franquicia presentar un documento que incluya la misión, visión, la historia de constitución de la empresa, la organización interna, la capacidad técnica con la que se cuenta en las instalaciones, la capacidad financiera, la manera como la

empresa va a prevenir el lavado de activos y los requisitos para la selección de los Financial Planner.

Esta “acreditación” se hace por intermedio de Skandia (franquiciador) quien se encargará de emitir la carta de presentación de cada uno de sus nuevos empleados. Cabe aclarar que Skandia es rigurosa en el proceso de selección de cada uno de sus consultores financieros y mucho más cuando escoge sus agentes comerciales porque quiere que cada uno de ellos refleje la calificación triple AAA, creatividad y excelente servicio al cliente de la organización.

Este procedimiento es obligatorio para cualquier nueva franquicia y Skandia no la llamará agencia comercial antes de la aprobación de la Superbancaria.

En el anexo H se presenta la presentación que se preparo para esta entidad.

2.5 PERMISO PARA FACTURACIÓN EXPEDIDO POR LA DIAN

Están obligados a expedir facturas las personas que pertenecen al régimen común, comerciantes, importadores, prestadores de servicios, etc. Valora Ltda. esta obligada a solicitar este permiso ya que pertenece al régimen común, este tramite no tiene ningún costo para la empresa.

La factura de venta debe cumplir con los siguientes requisitos: ²

- Estar denominada expresamente como factura de venta (previamente impreso)
- Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio (previamente impreso)
- Apellidos y nombre o razón social del adquirente de los bienes o servicios, cuando este exija la discriminación del impuesto pagado, por tratarse de un responsable con derecho al correspondiente descuento.
- Llevar un número que corresponde a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta (previamente impreso)
- Fecha de su expedición
- Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados
- Valor total de la operación
- Nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura (previamente impreso)
- Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas

Para solicitar este permiso ante la DIAN se debe llenar un formato diligenciado por el Gerente General o Representante Legal de la empresa que especifique cuantas facturas serán expedidas y si serán por computador o manuales, adicionalmente

² LEGIS EDITORES. Régimen del Impuesto a la renta y complementarios. Bogota: Junio de 1999. Art. 617

debe presentarse una copia del NIT de la empresa que conste que el formato esta correcto y luego la DIAN con pleno conocimiento de la ubicación de la empresa enviará esta autorización por correo, para que cada empresa pueda proceder a hacer sus facturas de la manera como fueron solicitadas.

Es importante expedir dichas facturas ya que por cada servicio que se preste en la empresa, Valora esta obligada a pagar una serie de impuestos que obliga la ley, que estarán soportados con la factura; sin embargo si la empresa decide no facturar, el estado podrá sancionarla hasta con la clausura o cierre del establecimiento y si esta factura no cumple con los requisitos nombrados previamente, el estado podrá multarla.

Valora contará con una persona encargada de que las facturas se expidan correctamente para evitar futuros problemas con la DIAN.

2.6 INSCRIPCION DE LIBROS Y ACTAS ANTE LA CAMARA Y COMERCIO

Estos libros deben registrarse antes de empezar a ser diligenciados, el libro diario, el mayor y el de inventarios y balances, son de carácter obligatorio y están compuestos por hojas de formas continuas que deben estar perfectamente unidas para evitar fraudes o correcciones en la contabilidad. El libro de actas y el de accionistas son libros empastados que también deben ser registrados previamente ante la Cámara de Comercio de Bogota.

La ley exige que se lleven estos libros para:

- Llevar de forma organizada todas las operaciones ya sea de forma individual o por resúmenes globales que no superen un mes.
- Establecer mensualmente el resumen de cada movimiento de las cuentas debito y crédito de la empresa.
- Cumplir con la ley

Para lograr una mejor comprensión de los documentos que componen los libros principales se deben llevar unos libros auxiliares que cumplirán funciones como³:

- Conocer las transacciones individuales, cuando estas se registren en los libros de resumen en forma global.
- Establecer los activos y las obligaciones derivadas de las actividades propias de cada establecimiento, cuando se hubiere decidido llevar por separado la contabilidad de sus operaciones.
- Conocer los códigos o series cifradas que identifiquen las cuentas, así como los códigos o símbolos utilizados para describir las transacciones, con indicación de las adiciones, modificaciones, sustituciones o cancelaciones que se hagan de una y otras.

³ LEGIS EDITORES. Código de Comercio. Bogota: Marzo de 1999. Art. 125. Pág.24

- Controlar el movimiento de las mercancías, sea por unidades o por grupos homogéneos.
- Conciliar los estados financieros básicos con aquellos preparados sobre otras bases comprensivas de contabilidad.

En los libros esta prohibido cambiarles el orden o la fecha a las operaciones, dejar espacios en blanco, arrancar hojas, borrar o hacer tachones y hacer correcciones.

Esta inscripción se puede hacer en la Cámara y Comercio, se deben presentar los libros porque allí será sellados hoja por hoja y una carta del representante legal solicitando dicho proceso. El tramite tendrá un costo de \$19000/libro durante el año 2004 y se realizará de forma inmediata.

En el [Anexo M](#) se presentan los documentos que certifican que la empresa se constituyó.

3. CAPACITACION DEL PERSONAL

Skandia quiere que todos sus empleados se formen bajo los mismos parámetros y que la filosofía de la empresa quede grabada en cada uno de ellos para que el contacto con el cliente sea homogéneo en cualquier nivel de la organización.

La parte fundamental de la estrategia de Skandia es construir y estrechar relaciones con los clientes, accionistas y aliados del negocio. En Skandia como organización global se preocupan por el crecimiento personal, intelectual y profesional, razón por la cual el mayor activo del negocio son las personas y en ellas es que la compañía refleja la imagen.

3.1 PRESENTACION DE LA FRANQUICIA VALORA LTDA.

Responsable: Gerente General de Valora Ltda.

Duración: 1 Día

Se realizará con una presentación en Power Point en una mesa redonda que le permita al funcionario aclarar dudas en cualquier momento y se le suministrará el material escrito para que él pueda consultarlo en cualquier etapa de su desarrollo como Financial Planner.

Durante esta etapa introductoria, el Gerente General se encargará de acompañarlos en sus primeras visitas ya que el mismo cuenta con una amplia experiencia en el sector comercial y quiere trasmitírselas a cada uno de sus vendedores, enseñándoles así como abordar cada caso particular y cada perfil de cliente.

3.1.1 Cultura Skandia

Skandia quiere que todos sus empleados conozcan acerca de su trayectoria e historia en el mundo, por lo tanto incluye en su programa de capacitación un modulo que cuenta la filosofía y reconocimiento a nivel mundial, lo cual le dará a todos los empleados una idea clara de lo que es la Cultura Skandia.

Esta capacitación tiene módulos por internet, conferencias y libros los cuales se deben consultar para poder complementar cada tema. Cada estudiante puede conocer cual ha sido su evolución en el programa con solo ir a la pagina web que Skandia a destinado para esto.

Skandia es la compañía líder en seguros y servicios financieros de los países nórdicos, cuenta con mas de 40.000 accionistas y esta presente en 26 países con mas de 7.500 colaboradores. Skandia nace en 1855 como la primera compañía sueca en seguros de vida y contra incendios y en 1900 se convierte en la primera compañía aseguradora británica que ingresa al mercado de Estados Unidos, manteniéndose estable en momentos que las otras aseguradoras entran en crisis. En el año 1953 llega a Colombia.

Misión: En Skandia, desarrollamos competencias únicas alrededor del mundo, que nos permiten ofrecer las mejores soluciones financieras para nuestros clientes y valor sostenido para nuestros inversionistas. Construimos relaciones especiales, cautivamos la energía de nuestros empleados y transferimos conocimiento con orgullo.

Skandia quiere darle el apoyo operacional y las estrategias de penetración en el mercado a cada uno de sus distribuidores permitiéndoles percibir esta promesa de valor que los lleve a la realización de su proyecto de vida personal, empresarial y económico, además quiere que sus clientes inversionistas vean en la compañía el instrumento que los ayude a alcanzar la libertad financiera mediante el consejo.

La empresa quiere que cada uno de sus colaboradores vea en ella una organización plana, fluida y enfocada al cliente en la que cuentan con un ambiente de creatividad, aprendizaje, alegría, escenarios de reflexión y contribución estratégica. También quiere que sus empleados cuenten con Skandia University, donde podrán desarrollar competencias y capacidades permanentemente, trabajar en equipos autogestionados y de alto rendimiento y mantener una dinámica de innovación permanente.

3.1.2 Capacidades del Financial Planner

El Financial Planner de Skandia debe tener el dominio de las estrategias de inversión y portafolios de referencia junto con el dominio de la relación. Estas dos aptitudes funcionarán como dos ruedas de una bicicleta ya que si llega a faltar alguna, este no podrá llegar al éxito total en su carrera. Al analizar algunas graficas que ha hecho la organización en la cual se analiza la capacidad de vender contra el estilo académico (en este caso seria el analista financiero), se encuentra que el grueso de los Financial Planner están bien evaluados en los dos aspectos, lo cual hace sentir a Skandia orgullosa de su labor y de selección de personal.

Es importante que los Financial Planner conformen redes que los acerquen a diferentes tipos de clientes. La formación de redes es el proceso de construir contactos en toda relación humana, de tal forma que pueda producir nuevos prospectos interesados en las soluciones financieras Skandia.

3.1.3 Ciclo de vida de los clientes⁴

El objetivo de Skandia es conocer en que etapa se encuentra cada uno de sus clientes para identificar intereses, problemas y preocupaciones que afectan a las personas en diferentes edades, además quiere que cada uno de sus empleados comprenda que las personas que están haciendo parte de un ciclo de vida biológico, también pueden desarrollar un ciclo financiero que requiere de una planeación.

- **Formación:** Son aquellas personas que se encuentran entre los 22 y 35 años de edad. Generalmente las personas que se encuentran en este ciclo tienen objetivos de corto plazo como la compra de ropa, carro, y activos que se deprecian en el corto plazo, objetivos de mediano y largo plazo como casarse, comprar casa y retiro.

El perfil de estos clientes se caracteriza por estar vinculándose al mercado laboral, presentar una baja capacidad y conciencia de ahorro a largo plazo, no tienen metas definidas y al finalizar esta etapa se despierta el interés por comprar de vivienda, contraer matrimonio y tener hijos.

Estos prospectos quieren vincularse al sector financiero, están inquietos buscando la forma de encontrar el equilibrio entre el ahorro y consumo y quieren asesoría confiable para saber como organizar sus finanzas.

- **Crecimiento:** Las personas que están entre los 35 y 45 años se encuentran en esta etapa, tienen objetivos de corto plazo como la compra de casa, la educación de los hijos y adquirir un seguro de vida, objetivos de mediano y largo plazo que pueden ser: Empezar un negocio propio y finalmente el sueño de retiro.

Se perfilan como personas de un nivel de gastos familiares altos que incluye educación de los hijos, responsabilidad con los padres y sostenimiento del nivel de vida. Se preocupan por tener el capital que respalde la educación de los hijos y un retiro a temprana edad, son conscientes de la adquisición de un seguro de vida y durante esta etapa se pueden presentar necesidades de un préstamo.

Estos clientes necesitan un ahorro enfocado, seguridad para el capital construido, maximizar los beneficios tributarios y esperan tasas de interés competitivas que les permita hacer una buena inversión.

- **Preservación:** La conforman personas entre 45 y 55 años de edad. Estos se encuentran preocupados en el corto plazo por la consecución de un seguro

⁴ Capacitación para Financial Planner realizada en la Ciudad de Bogotá en Enero de 2004.

de vida y por terminar de preparar a sus hijos y en el largo por crecer su propio negocio y cumplir su meta de retiro.

Estos clientes quieren educar a sus hijos en el exterior, asegurar el capital de retiro frente al riesgo país y se interesan por darle el mejor manejo tributario a sus ingresos.

Adicionalmente, buscan la seguridad para el capital construido durante toda la vida y quieren negocios independientes por la inestabilidad laboral que se puede tener a esta edad, los clientes en la etapa de preservación quieren mantener unos ingresos suficientes para alcanzar el nivel de vida deseado durante el retiro.

- Transferencia: Se encuentran las personas de mas de 55 años, los cuales se preocupan por suplir sus necesidades básicas y en un futuro por transferirle a los herederos sus respectivos bienes.

Los clientes en esta ciclo quieren asegurar el nivel de renta básico para tener una vejez tranquila y cómoda sin preocupaciones adicionales para los hijos, facilitar la transferencia del capital a los herederos y proveer una estabilidad financiera básica para su familia. Las personas de esta edad también se caracterizan por tener unos altos gastos médicos.

3.1.4 Desarrollo de una necesidad

Es necesario conocer el ciclo de la motivación para entender que lleva a los clientes a realizar una compra. El ciclo de la motivación comprende desde el desarrollo de una necesidad, que es una situación futura deseada, luego la presencia de un problema, que es una situación que le genera insatisfacción y tensión, después descubrir la causa o factores del problema, entonces encontrar una solución que resuelve el problema, luego descubrir una ventaja de esta solución y finalmente esta sensación de beneficio descrita anteriormente que experimenta el cliente cuando su necesidad ha sido satisfecha.

Es importante que los Financial Planner escuchen muy bien a sus clientes y los ayuden a encontrar estas necesidades implícitas, que son aquellas que están presentes en los inversionistas pero aún no han sido identificadas por ellos, y las explícitas, que son las que los mismos clientes han sido capaces de reconocer y se encuentran preocupados por darle solución.

3.1.5 Manejo del CRM Customer Relationship Management (Administración de las Relaciones con Clientes)

CRM es una herramienta que permite gestionar las relaciones con todos los clientes. Un pensamiento enfocado en el CRM quiere decir pensar primero en el

cliente inversionista que en el propio beneficio, lo cual generará un aumento en los clientes leales, que son aquellos que se encuentran contentos con la compañía y no se irán con la competencia y que además generarán otros clientes nuevos.

En Skandia el CRM tiene básicamente dos módulos, el modulo de ventas, que le permitirá a los funcionarios de Skandia tener un mayor control sobre la base de datos de los prospectos que le han sido referidos o asignados, para convertirlos en oportunidades de negocio. Otro es el modulo de servicio que se utiliza básicamente para atender requerimientos solicitados por los clientes por cualquiera de los medio de comunicación, ya sea vía email, vía telefónica o personalmente, lo cual ayudará a mejorar las relaciones con los inversionistas.

3.2 CAPACITACIÓN EN LOS PRODUCTOS FONDO 2010, CESANTIAS, MULTIFUND Y FONDO OBLIGATORIO

Responsable: Skandia Casa Matriz

Duración: 1 mes

Se realizará en la Universidad Skandia con material didáctico, con la posibilidad de encontrarse con un grupo de las mismas características (nuevos, con la expectativa de desarrollar su proyecto de vida en torno a la organización), los cuales crecerán en su experiencia de ventas y establecerán lazos de amistad que les permitirá construir su primera red para llegar al mercado objetivo.

3.2.1 Fondo de Pensiones Obligatorio

Skandia ofrece al cliente inversionista asesoría integral, seguimiento permanente de una estrategia de inversión y acompañamiento de un Financial Planner especializado en cualquiera de los fondos que escoja.

La pensión obligatoria es la prestación económica que obtienen los afiliados al sistema general de pensiones a través de las administradoras de fondos (AFP) y el Instituto de Seguros Sociales (ISS) con el fin de garantizar a las personas que cumplan con los requisitos establecidos por la ley (ley 100/93), el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte. Los fondos obligatorios hacen parte del sistema tradicional unigestionado y reglamentado con rentabilidad mínima garantizada.

DIFERENCIAS ENTRE EL ISS Y LAS AFP	
ISS	AFP (Obligatorio y Alternativo)
Los aportes se depositan en un fondo común, el cual es propiedad de todos los empleados	Los aportes mensuales y sus respectivos rendimientos se destinan a incrementar el monto de la cuenta individual de ahorro pensional. Esta cuenta es propiedad exclusiva del afiliado.
Edad Mínima Antes del 2014: 60 años hombre y 55 años mujer Después del 2014: 67 años hombre y 62 años mujer	No Existe Edad Mínima
Semanas Mínimas de Cotización 2003: 1000 semanas 2005: 1050 semanas 2006: 1075 semanas y aumenta 25 cada año 2015:1300 semanas	No existen Semanas Mínimas Mínimo Capital para obtener una pensión del 110% del Salario Mínimo
Mesadas 2003: 1000 semanas 65% 50 sem. a 1200 (2%) 73% 50 sem. a 1400 (3%) 85% 2005: 1050 semanas entre 65% y 55% 50 semanas (1,5%) 80% y 70,5% R= 65.5 - 0.50 (S) R= Porcentaje de IBC S= No. de SMLMV	Mesadas Según el capital disponible en la cuenta individual

Fuente: Capacitación de Skandia para Financial Planner realizada en la Ciudad de Bogotá en Enero de 2004. Componente de Pensiones.

Requisitos para pensión por Invalidez		
ISS	AFP (Obligatorio y Alternativo)	
Incapacidad entre el 50% y 66%	45% IBL+ 1,5% por c/50 semanas posteriores a las primeras 500 sem.	
Incapacidad mayor del 66%:	54% IBL+ 2% por c/50 semanas posteriores a las primeras 800 sem.	
Hecho / edad	mayor de 20 años	menor de 20 años
Enfermedad	Cotización 50 semanas en los últimos 3 años y fidelidad del 25% del tiempo entre los 20 años y la fecha de invalidez	Cotización de 26 semanas en el ultimo año (inmediatamente anterior a la ocurrencia del hecho)
Accidente	Cotización 50 semanas en los últimos 3 años	Cotización de 26 semanas en el ultimo año (inmediatamente anterior a la ocurrencia del hecho)

Fuente: Capacitación de Skandia para Financial Planner realizada en la Ciudad de Bogotá en Enero de 2004. Componente de Pensiones.

Requisitos para pensión por Muerte		
ISS	AFP (Obligatorio y Alternativo)	
Todos: Cotización de 50 semanas en los últimos 3 años		
MONTO:		
Mínimo: 45% IBL + 2% por c/50 sem. posteriores a las primeras 500		
Máximo: 75% IBL		
Hecho / edad	Mayor de 20 años	menor de 20 años
Enfermedad (Suicidio)	Fidelidad del 25% del tiempo entre los 20 años y la fecha del fallecimiento	Cotización de 50 semanas en los últimos 3 años
Accidente (Homicidio)	Fidelidad del 20% del tiempo entre los 20 años y la fecha del fallecimiento	Cotización de 50 semanas en los últimos 3 años

Fuente: Capacitación de Skandia para Financial Planner realizada en la Ciudad de Bogotá en Enero de 2004. Componente de Pensiones.

Los requisitos que deben cumplir los beneficiarios para tener derecho a la pensión son:

- Cónyuge- Compañero permanente (para pensionado debe acreditar 5 años de convivencia): *pensión Temporal* si el beneficiario es menor de 30 años y sin hijos (pensión por 20 años), *pensión Vitalicia* si el beneficiario posee hijos con el afiliado o es mayor de 30 años.
- Hijos < 18 años, hasta antes de cumplir los 18 años.
- Hijos entre 18 y 25 años que acrediten su status de estudiantes.
- Hijos inválidos con dependencia económica, mientras acrediten invalidez.
- A falta de los anteriores padres con dependencia económica.
- Si no existe ninguno de los anteriores hermanos inválidos con dependencia económica.
- El capital aportado pasa al Fondo de Solidaridad Pensional en el ISS y le corresponde a la masa sucesoral en el AFP si no se tiene derecho a pensión o no hay beneficiarios.

Otras disposiciones del ISS y las AFP (Obligatorio y Alternativo)

- Cotización Máxima: 25 SMMLV, hasta 45 SMMLV
- Cotización Mínima: 1 SMMLV
- Salario integral se calcula sobre 70%
- Independientes tienen cotización obligatoria

Tipos de pensión	
ISS	Obligatorio y Alternativo
<p style="text-align: center;">Renta Vitalicia</p> <p>Monto de la Mesada:</p> <p>ISS depende del IBL y de número de semanas</p> <p>Características:</p> <p>Garantiza el IPC</p> <p>No hay masa sucesoral</p>	<p style="text-align: center;">Renta Vitalicia</p> <p>Monto de la Mesada:</p> <p>Compañía de Seguros de Vida.</p> <p>Requiere de un contrato y el monto depende del capital y de la esperanza de vida</p> <p>Características:</p> <p>Garantiza en IPC</p> <p>No hay masa sucesoral</p>
<p style="text-align: center;">Renta Temporal</p> <p style="text-align: center;">No Aplica</p>	<p style="text-align: center;">Renta Temporal</p> <p>Monto de la Mesada:</p> <p>Depende del capital y de la esperanza de vida. Puede variar.</p> <p>Características:</p> <p>No garantiza el IPC</p> <p>Hay masa sucesoral</p>

Fuente: Capacitación de Skandia para Financial Planner realizada en la Ciudad de Bogotá en Enero de 2004. Componente de Pensiones.

Skandia también ofrece la oportunidad de programar el retiro con una renta vitalicia, esta es la modalidad de pensión por la cual el afiliado contrata con la aseguradora de su elección, una renta vitalicia con el fin de recibir pagos mensuales a partir de una fecha determinada, reteniendo en su cuenta de ahorro pensional, los fondos suficientes para obtener de la administradora un retiro programado (renta temporal), durante el período que medie entre la fecha en que ejerce la opción por esta modalidad y la fecha en que la renta vitalicia comience a ser pagada.

Tener el dinero de la pensión en una AFP, también brinda beneficios adicionales tales como los excedentes de libre disponibilidad, para los cuales se necesita tener un capital ahorrado que más el bono pensional ofrezca una renta vitalicia o un retiro programado igual o mayor a un 70% del IBL (Ingreso Base de Liquidación) y que esta pensión sea igual o superior a un 110% de la pensión mínima legal vigente.

3.2.2 Cesantías

La cesantía es una prestación social considerada como ahorro de carácter obligatorio para cuando la persona quede cesante y pueda atender sus necesidades primarias. Las personas que tienen derecho a esta prestación son todas las personas que se encuentren vinculadas a la fuerza laboral y no se encuentren bajo la modalidad de salario integral. Existen dos tipos de cesantías:

- Liquidación anual: corresponden a un mes de salario y la consignación se hará a un fondo privado.
- Régimen retroactivo: El último salario se multiplica por el tiempo de servicio y no hay consignación en un fondo privado. Esta se hace a través de empresas que manejan su propio pasivo de cesantías.

En el régimen de liquidación anual existen dos tipos de afiliados:

- Dependientes: Son aquellos que tienen un contrato laboral formal y no tienen salario integral. Se produce por la consignación de los dineros mediante la planilla de aportes y diligenciando la solicitud de vinculación o traslado de fondo de cesantías.
- Independientes: Son aquellas personas que no tienen un contrato laboral, pero deciden hacer este ahorro para el momento que se encuentren suspendidos. Para hacer este tipo de afiliación se requiere el formulario de afiliación, fotocopia del documento de identidad, certificación de actividad económica o declaración de renta, declaración de origen de fondos y referencias comerciales y bancarias.
- Voluntarios: Su ingreso se produce en el momento que termina su relación de trabajo. A estos afiliados no se les exigirá documentación adicional dado que ya cumplen con la documentación exigida por el Fondo, en caso que decida realizar nuevos aportes, se les exigirá la documentación requerida para afiliados independientes o dependientes según el caso.

Las cesantías pueden ser utilizadas como instrumento de pignoración solo en caso de prestamos de vivienda y hasta un 100% de su valor. Para llevar a cabo este procedimiento se necesita autorización previa del empleado que puede estar representada por la autorización escrita de descuento al empleador contenida en un documento simple o un título valor como un Pagare en el cual conste la existencia de una deuda a cargo del empleado y a favor del patrono, esta puede ser expresada en Porcentaje (%) o en valor (\$) Para levantar estas pignoraciones se requiere autorización escrita de quien lo impuso.

Las cesantías también pueden ser embargadas, pero este embargo solo puede ser por un 50% de su valor y se llevará a cabo cuando se trata de alimentos y cooperativas legalmente constituidas requiriendo el oficio de un juez. Para el levantamiento de embargos se requiere autorización escrita de quien lo impuso.

Esta prestación social también puede ser utilizada, en caso de que el patrón lo autorice, para mejoras de vivienda para lo cual necesitará una carta de aprobación de la oficina del ministerio de protección social, contrato de la obra y el formato de retiro (suministrado por Skandia); para compra de vivienda donde necesitará reunir la carta de aprobación de la oficina del ministerio de protección social, promesa de compraventa y el formato de retiro; y finalmente para

educación para lo cual necesitará un certificado de la entidad (aprobada por el ICFES) que debe constar de el número de aprobación, NIT, valor de la matrícula, duración del semestre y nombre del estudiante, debe presentar el formato de retiro y el documento que compruebe el parentesco de la persona que va a estudiar con el titular del fondo.

Los retiros totales de las cesantías se harán en caso de terminación del contrato o cambio del empleador, para lo cual se necesita una carta de la empresa y un formato de retiro; y también se harán en caso de fallecimiento del afiliado, para lo que se necesita un certificado de defunción, fotocopia del documento de identidad de quien reclama, documento para comprobar el parentesco y edictos.

3.2.3 Fondo Común Ordinario. Skandia 2010

El objetivo de Skandia como una sociedad fiduciaria es la administración de recursos de terceros con fines específicos, tratando de proveer de ingresos en pesos colombianos a sus fideicomitentes o beneficiarios invirtiendo principalmente en el mercado de renta fija en instrumentos de corto plazo con alta liquidez y calidad crediticia. Skandia invierte el 87.50% del valor de su fondo en entidades con calificación triple AAA, y el 12,50% restante en entidades con calificación doble AA.

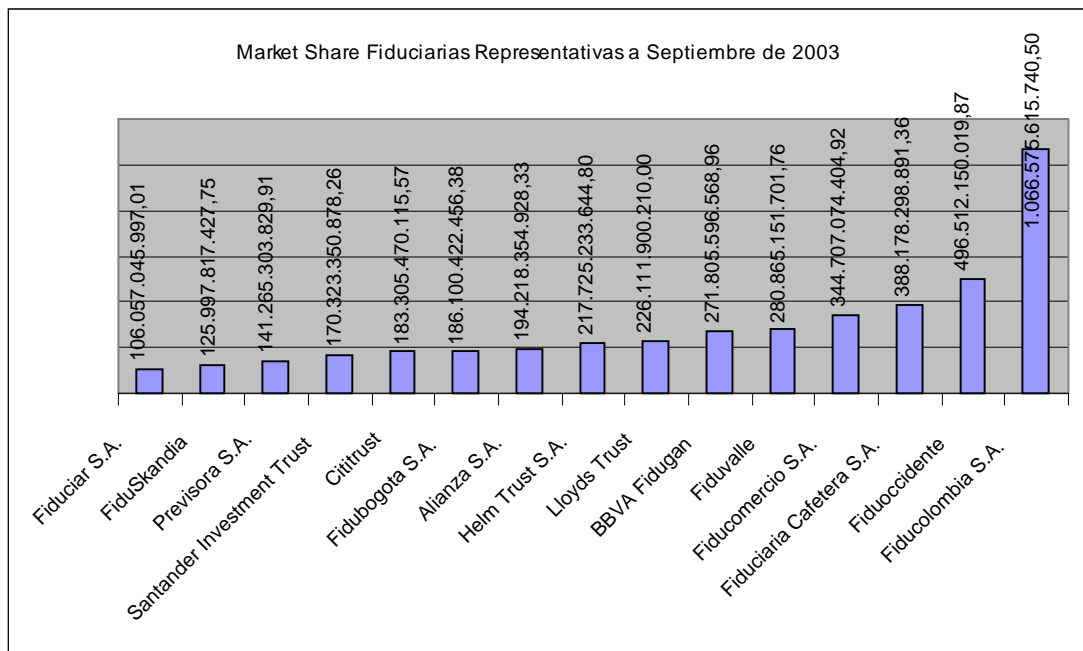
Este producto va dirigido a las personas naturales y jurídicas que quieren hacer inversiones de corto plazo ya que resulta ser una excelente alternativa de inversión para generar, con liquidez y mínimo riesgo, rendimientos diarios de mercado.

Este producto ofrece beneficios tales como:

- Liquidez: Las inversiones están disponibles en todo momento.
- Facilidad de transacciones: El inversionista puede hacer sus depósitos en las oficinas de Skandia o a través de cuatro diferentes entidades bancarias. Además los retiros los puede hacer telefónicamente a una cuenta registrada previamente.
- Mínimo Riesgo: El portafolio no tiene inversiones en renta variable o acciones por la naturaleza del fondo.
- Información: Mensualmente el inversionista recibirá un extracto de su fondo y tendrá a disposición el servicio de audiorespuesta de Skandia en caso de cualquier duda.
- Experiencia: Este fondo lleva mas de 18 años en el mercado.

Para que la Fiduciaria Skandia escoja su portafolio de inversión debe seguir los principios de diversificación y atomización de dichas inversiones y encontrar un equilibrio entre seguridad y rentabilidad.

En lo que se refiere a los aspectos tributarios, la fiduciaria Skandia amparada de la ley colombiana determino que serán exentos del 4 por Mil: Todos los egresos correspondientes a traslados entre contratos del mismo producto y de un mismo titular y entre contratos del FCO a Multitrust (Producto diseñado para que las empresas puedan hacer una ahorro y multigestionar esta inversión) y traslados entre cuentas de ahorro colectivo y cuentas corrientes y/o de ahorros a nombre del mismo titular siempre y cuando Skandia y el cliente se encuentren en la misma entidad bancaria.



Fuente: Capacitación para Financial Planner de Skandia realizada en la Ciudad de Bogotá en Enero de 2004. Fondo Común Ordinario (FCO)

La grafica anterior muestra como esta distribuido el mercado Fiduciario en Colombia y el valor de cada fondo. Skandia durante el mes de diciembre del año 2003 presento la rentabilidad más alta de todas las Fiduciarias.

3.2.4 Fondos Voluntarios

Estos fondos fueron creados para ahorrar voluntariamente, incrementar el monto de su pensión y adelantar su edad de jubilación permitiéndole mantener su calidad de vida y disfrutar de lo ahorrado. Este ahorro le permite gozar de beneficios tributarios que otorga la ley, un cierre en la brecha pensional (diferencia entre el valor de la pensión que se tendrá y la que quiere tener) y un ahorro enfocado a cumplimiento de otros objetivos.

Las principales características de este fondo son: los afiliados pueden disminuir su carga fiscal y formar una capital a partir del beneficio tributario, siempre y

cuando cumplan con el plan pensional establecido en la ley; los inversionistas tienen la posibilidad de elegir libremente cuanto quieren ahorrar y con que periodicidad; las personas pueden disponer de su dinero libremente, siempre y cuando paguen la retención contingente.

Skandia permite a cada uno de sus clientes seleccionar entre dos alternativas de gestión de la inversión, la primera es la selección de un portafolio a la medida *Individual* que se ajuste al perfil y las necesidades del cliente en particular, este es estudiado rigurosamente por cada Financial Planner junto con su cliente, llegando finalmente a seleccionar la perfecta combinación entre los 28 fondos que ofrece Skandia, la segunda es la selección de un portafolio de referencia llamado *Strategist*, que son estrategias creadas por el Centro de Inversiones de Skandia que después de estudiar los objetivos, el horizonte, el perfil de riesgo y las preferencias de cada inversionista el software financiero suministrado por Skandia definirá el portafolio mas adecuado para ayudar al cliente a cumplir con su meta de ahorro.

Que pasos debe seguir un Financial Planner en la construcción del portafolio?

- Paso 1. Análisis profundo de objetivos de inversión.
- Paso 2. Análisis del perfil de inversión para identificar el portafolio de referencia que más se adecua a la situación particular del cliente.
- Paso 3. Elaborar el plan de inversión que le permita al cliente alcanzar sus objetivos.
- Paso 4. Ajustar su plan a sus preferencias individuales, con la asesoría del Financial Planner.
- Paso 5. Rebalancear su portafolio periódicamente
- Paso 6. Monitorear el desempeño de su plan de inversión.

Es importante conocer que los beneficios tributarios que ofrecen estos fondos están amparados por la ley colombiana ya que esta estimula el ahorro a largo plazo – Fondos y Seguros de Pensiones y la compra de vivienda – AFC.

Los aportes voluntarios no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como un ingreso no constitutivo de renta ni de ganancia ocasional, este valor podrá ser hasta de un 30% del ingreso incluyendo los aportes a fondos obligatorios. La ley obliga a las administradoras de los fondos a llevar una cuenta de control de retenciones contingentes donde se registre el valor no retenido inicialmente, ya que si estos aportes no cumplen con el tiempo de maduración determinado por la ley que son 5 años, este dinero que dejo de ser retenido debe ser devuelto al estado.

3.3. CAPACITACION EN LOS PRODUCTOS FONDO ALTERNATIVO Y SEGUROS MULTILINK

Responsable: Skandia Casa Matriz

Duración: 6 días

Se realizará en la Universidad de Skandia, después de que los vendedores trabajen y hagan visitas durante 3 meses. Es importante adquirir esta madurez, ya que estos productos exigen un excelente manejo de las soluciones financieras nombradas en la parte inicial

3.3.1 Seguro Individual de Pensiones: Total Life

El Total Life es un sistema tradicional unigestionado y reglamentado con rentabilidad mínima garantizada administrado por Skandia Vida: compañía de Seguros.

El objetivo del Total Life es asegurar un capital para pensión y así mantener el nivel de calidad de vida durante el tiempo de retiro. Este ahorro se hará de forma voluntaria para dar una mesada que se incrementará con el IPC en el momento que se cumpla la edad de retiro.

Como es un ahorro voluntario tiene los mismos beneficios tributarios de un multifund y en caso de muerte del afiliado, el beneficiario designado por el mismo quedará con la renta vitalicia.

3.3.2 Seguro Colectivo de Pensiones

Este seguro es para personas jurídicas que quieren dar un beneficio extra a cada uno de sus empleados, el objetivo principal del producto es asegurar en forma vitalicia el pago de las pensiones de las personas incluidas en la póliza y en las condiciones y valores suscritos en la misma. Es fundamental que el personal asegurado tenga vinculo laboral con la empresa.

Esta solución financiera ofrece beneficios tributarios a la empresa, de lo cual se concluye que es un producto que favorecerá a los empleados y a los empleadores.

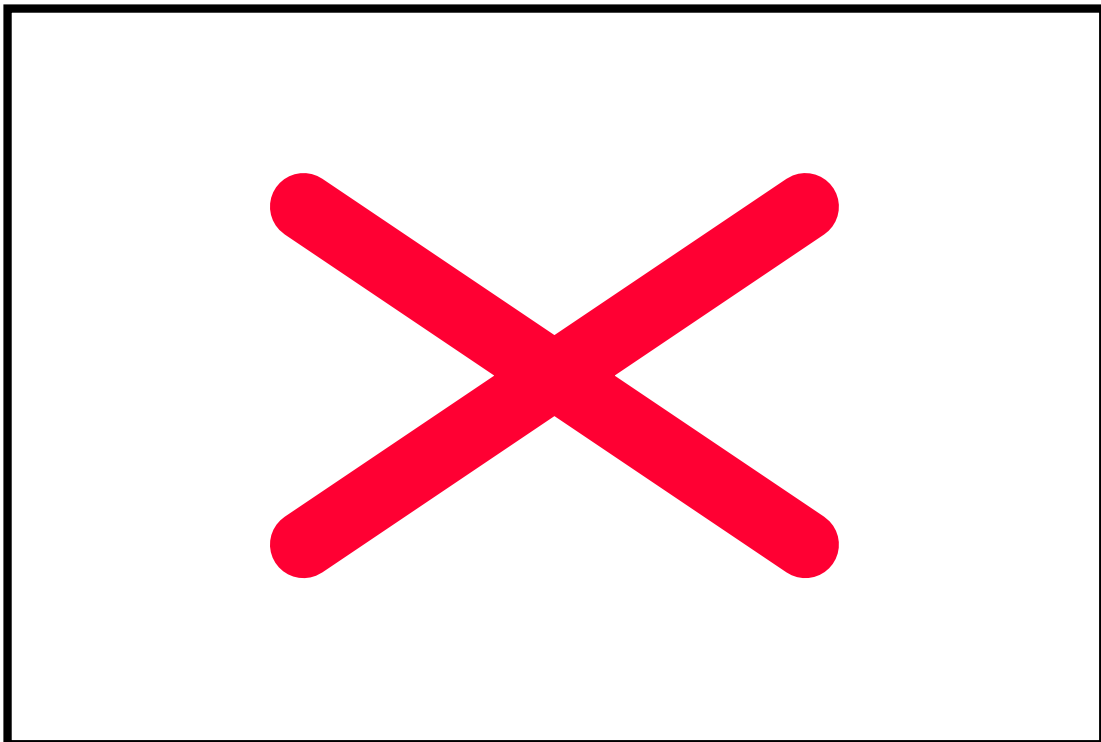
3.3.3 Componente Prestamos Lloyds TSB Bank

El objetivo de estos prestamos es cubrir aquellas necesidades inmediatas de liquidez del cliente sin dejar atrás su estrategia de inversión. Estos prestamos van dirigidos a los inversionistas del producto Multifund y el plazo del mismo es de un año, con posibilidad de ser renovado hasta por 3 años, con una sola cuota de capital e intereses al finalizar el año y con una tasa del DTF + 7%.

El préstamo será respaldado por el capital que se tiene ahorrado en el multifund, y este no podrá ser superior al 70% de las inversiones que se tienen en renta fija, menos el valor de la cuenta contingente respectiva y los rendimientos.

3.3.4 Fondo Alternativo de Pensiones

Las personas que pueden acceder al fondo de pensiones alternativo son aquellas que se encuentran ubicados en una etapa de formación ya que en este momento probablemente han llegado a alcanzar el capital necesario para poder multigestionar su ahorro, este es un calculo que se hace en base a la edad del prospecto y el capital hasta el momento, esta cifra debe arrojar una mesada de pensión superior a un salario mínimo legal vigente. Por ejemplo, se le hace él calculo a una persona que tiene 45 años y esta persona tiene un capital ahorrado en su Fondo de Pensiones Obligatorias (Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad) de 140.000.000, el Financial Planner calcula que él necesita un capital de 100.000.000 para poder gozar en el momento que se cumpla su edad de retiro de una mesada correspondiente a un salario mínimo mensual legal vigente, por lo tanto este cliente puede trasladarse al Fondo Alternativo de Pensiones y multigestionar este excedente de 40.000.000 lo cual le brindará mayores posibilidades de generar rendimientos para su pensión y mayor control y diversificación acompañados por expertos en desarrollar estrategias y seleccionar fondos de inversión que le permitirá escoger libremente su portafolio de inversión.



Fuente: Capacitación Skandia: Fondo Alternativo de Pensiones realizada en la ciudad de Bogotá en Marzo de 2004.

3.4 CAPACITACION EN LOS PRODUCTOS FONDOS OFFSHORE Y MULTIRUST

Responsable: Skandia Casa Matriz

Duración: 6 días

La capacitación se realizará después de que el Financial Planner realice un trabajo de campo durante nueve meses lo cual le permitirá adquirir el conocimiento de las variables macroeconómicas que podrán afectar el comportamiento de los Fondos que componen estos productos.

La organización Skandia es consciente que el Financial Planner se enfrentará con clientes con el conocimiento del mercado y por lo tanto ellos deben estar muy especializados para poder responder sus inquietudes y brindar el mejor consejo.

3.4.1 Fondos Offshore

Los Fondos Offshore son fondos mutuos domiciliados en centros legales especiales fuera de los Estados Unidos. Como tal estos fondos no están registrados en los Estados Unidos ni regulados por las leyes de valores de los USA.

En los fondos mutuos offshore el inversionista internacional puede encontrar una variedad de ventajas que no encontrarán en los fondos mutuos registrados en los Estados Unidos.

Fondos Mutuos Offshore se pueden ofrecer a los no residentes o no ciudadanos de Estados Unidos o del territorio donde los fondos están domiciliados (Dublín)

Ventajas del Mundo Offshore:

- Confidencialidad: No hay ningún requisito que obligue a los fondos offshore a divulgar los beneficiarios, los tipos de inversiones ni las ganancias de sus inversionistas idóneos.
- Diversificación Global: Permite al inversionista distribuir su dinero en muchos tipos de valores y regiones del mundo, reduciendo así el potencial de que cualquier inversión en particular afecte negativamente toda la cartera. Protege al Inversionista de los ciclos económicos de su país. Minimizando la exposición asociada con la economía local de su país de residencia.

- Tributarios: Los no residentes o no ciudadanos de los Estados Unidos y del territorio de domicilio de los fondos no están sujetos a retenciones tributarias sobre las distribuciones y ganancias del capital.
- Beneficios de Sucesión: Las inversiones en fondos mutuos offshore no están sujetas al régimen de sucesión de los Estados Unidos ni del país de domicilio de los fondos.
- Administración Profesional: Estos fondos son administrados por profesionales con mucha experiencia en los mercados. Expertos en su área de especialización para quienes su principal objetivo es generar el mayor retorno posible, mientras buscan proteger el capital del cliente.

3.4.2 Multitrust

Es un fondo común especial en moneda extranjera, basado en los principios de multigestión de fondos en diferentes administradores, regiones y categorías de inversión, que lo convierte en un instrumento flexible en la construcción de soluciones personalizadas de ahorro que se adecuen a los objetivos de inversión cambiantes de los clientes.

Este producto va dirigido a compañías que buscan maximizar los rendimientos de su inversión por medio de un producto de multigestión en renta fija en moneda extranjera que le permita adecuar su inversión a sus necesidades y objetivos.

Multitrust permite:

- Acceso a inversiones en moneda extranjera con objetivos de inmunización de pasivos en moneda extranjera, provisión de pagos o inversiones futuras en moneda extranjera, optimización, globalización, y diversificación de inversiones en diferentes administradores, monedas y categorías de inversión en renta fija (plazos, sectores y regiones)
- Acceso a productos en dólares con cobertura al riesgo cambiario.
- Producto de inversión para excedentes de tesorería que no se requieran antes de 30 días.

El producto ofrece beneficios tales como la posibilidad de construir soluciones personalizadas de inversión en moneda extranjera en renta fija a corto y mediano plazo, acceso a fondos de inversión seleccionados dentro de una gama de administradores expertos en la gestión de riesgo en fondos de renta fija en moneda extranjera local e internacional y acceso al consejo personalizado a

través del Financial Planner de Skandia y las herramientas desarrolladas para la evaluación del portafolio.

3.5 LAS METAS DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA

Las metas para la fuerza comercial en la empresa después de comenzar el funcionamiento cambiaron un poco con respecto a las que se habían propuesto en el estudio de factibilidad, ya que con la ayuda de Skandia se definieron en términos de millones colocados por productos y no en términos de la cantidad de los mismos vendidos. Se toma esta determinación porque cuando la fuerza de ventas se vinculo, se concluyo que en una etapa inicial, ellos no están autorizados a vender sino Fondos Voluntarios, Fondos Obligatorios y cesantías, así que no se incluirá en el presupuesto de ventas de Skandia ni de Valora la venta de ningún otro producto.

Se espera que el Gerente General venda un portafolio de productos mas amplio, ya que cuenta con las claves y una mayor experiencia en el mercado.

El análisis de ingresos por ventas se hará en base a la siguiente información, los Financial Planner nuevos (que son 3 de ellos) tendrán que vender en el primer año de trabajo 66.67 millones de pesos en el Fondo Voluntario Mfund, 18.33 millones de pesos en Fondo Obligatorio y 1.92 millones de pesos en cesantías.

Para el Gerente General de la compañía las metas serán vender 141.22 millones en Fondos Voluntarios, 29.17 millones en obligatorio (en los primeros seis meses), 6 millones en cesantías y 110 millones en Fondos Offshore.

- Pensiones

Para los nuevos Financial Planner que se espera que vendan 18.33 millones al mes, esto les representará una comisión única que varia entre 3% y 10%, esta se ve reflejada al cuarto mes. Se escogerá un factor promedio para poder hacer los siguientes cálculos:

$18.33 * 6.5\% = \$1.191.450$ para cada fp

Esto le representará una ganancia a la franquicia de \$178.717 (15% de lo que recibe el asesor), y como son tres de ellos \$536.152 en total.

El Gerente General tendrá la siguiente ganancia:

$29.17 * 6.5\% = \$1.896.050$

Para la franquicia significa \$284.407

- Fondo Voluntario Multifund

Para los nuevos Fp's

Va = 66.670.000
 n= 1
 i= 2,9595/12
 Vf= 66.834.424

Comisión cobrada por SK en un mes \$164.424
 Comisión para FP (26%) \$42.750
 Comisión Empresa \$6412 *3 = \$19.237/mes

Para el Gerente General

Va= 141.220.000
 n= 1
 i= 2,9595/12
 Vf= 141.568.283

Comisión cobrada por SK en un mes \$348.283
 Comisión para FP (26%) \$90.554
 Comisión Empresa \$13.583

- Fondo de cesantías

Para los nuevos Fp's

Va= 1.920.000
 n= 1
 i= 2,9595/12
 Vf= 1.924.735

Comisión cobrada por SK en un mes \$4735
 Comisión para FP (26%) \$1.231
 Comisión Empresa \$185*3 = \$554/mes

Para el Gerente General

Va= 6.000.000
 n= 1
 i= 2,9595/12
 Vf= 6.014.798

Comisión cobrada por SK en un mes \$14.798
 Comisión para FP (26%) \$3.847
 Comisión Empresa \$577*3 = 1.731

- Fondos Offshore

El Gerente General será el único que reciba comisiones sobre este producto, ya que será el Financial Planner de la franquicia que cuenta con claves, se espera que el venda \$110.000.000 cada mes, sobre el cual recibirá una comisión de 1% front, lo que equivale a \$1.110.000, y a la franquicia le corresponde \$165.000

3.5.1 Ingresos por las ventas de los productos

Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
MFUND *	\$ 32.820	\$ 65.640	\$ 98.460	\$ 131.280	\$ 164.100	\$ 196.920
OFFSHORE	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ 165.000
CESANTIAS*	\$ 2.285	\$ 4.570	\$ 6.855	\$ 9.140	\$ 11.425	\$ 13.710
FOB				\$ 820.559	\$ 820.559	\$ 820.559
TOTAL	\$ 200.105	\$ 235.210	\$ 270.315	\$ 1.125.979	\$ 1.161.084	\$ 1.196.189

3.5.2 Estado de Perdidas y Ganancias

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ventas	\$ 200.105	\$ 235.210	\$ 270.315	\$ 1.125.979	\$ 1.161.084	\$ 1.196.189
Comisión Obligatoria SK	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Ut Bruta	\$ 6.200.105	\$ 6.235.210	\$ 6.270.315	\$ 7.125.979	\$ 7.161.084	\$ 7.196.189
Secretaria	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 697.500
Arriendo	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Amort Crédito	\$ 393.349	\$ 401.609	\$ 410.043	\$ 418.654	\$ 427.446	\$ 436.422
Directora de Operaciones	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000	\$ 1.240.000
Teléfono	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Ut. Operacional	\$ 2.169.256	\$ 2.196.101	\$ 2.222.772	\$ 3.069.825	\$ 3.096.138	\$ 3.122.267
Gastos Financieros	\$ 437.850	\$ 429.589	\$ 421.155	\$ 412.544	\$ 403.753	\$ 394.776
Ut. antes de impuestos	\$ 1.731.406	\$ 1.766.512	\$ 1.801.617	\$ 2.657.281	\$ 2.692.385	\$ 2.727.491
Impuestos	\$ 666.591	\$ 680.107	\$ 693.623	\$ 1.023.053	\$ 1.036.568	\$ 1.050.084
Ut. Neta	\$ 1.064.815	\$ 1.086.405	\$ 1.107.994	\$ 1.634.228	\$ 1.655.817	\$ 1.677.407

Se observa que aunque la generación por comisiones sea tan pequeña, la comisión que le da Skandia a las franquicias es suficiente para que ella sobreviva en la etapa inicial. El presupuesto de ventas por cada asesor financiero se ira incrementando a medida que él pueda obtener mas claves y pueda ir profundizando en las empresas. Se cuenta con una ventaja competitiva ya que el Gerente General tiene una amplia experiencia en el sector financiero y conoce altos ejecutivos en diferentes empresas que les permitirá al y a sus asesores acceder mas rápidamente a personas ubicadas en cargos claves como lo es el Gerente de Recursos Humanos.

4. LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE VALORA LTDA.

4.1 DIRECTORA DE OPERACIONES

La Directora de Operaciones de la empresa Valora Ltda. será la encargada de velar por el correcto funcionamiento de todos los equipos y mantener suficientes recursos para que la empresa pueda operar normalmente.

Ella deberá estar en contacto con la empresa ETB para poder darle un continuo mantenimiento al servicio prestado por ellos y así garantizar que todos los Financial Planner puedan estar conectados a Internet y puedan recibir las comunicaciones enviadas por Skandia y también puedan mantenerse actualizados en todas las tendencias económicas que podrán afectar las inversiones de los clientes de Valora.

Valora necesita de alguien que se encargue de manejar su caja menor y además de proveer los recursos que se van acabando, esta será la función de la Directora de Operaciones, ella tendrá que adquirir los recursos y equipos que se vayan agotando o los que se vayan necesitando a medida que la empresa este en crecimiento. Es importante que alguien de confianza en la empresa se encargue de cumplir estas funciones ya que manejará sumas importantes de dinero y nadie lo vigilará.

Otra de las funciones será estar en contacto con la empresa aseguradora Liberty para informar cualquier cambio de equipo e incluir en la póliza de seguros cualquier novedad. Valora ha escogido Liberty como su aseguradora ya que la organización Skandia la tiene como aliada en sus negocios.

Esta funcionaria velará porque la empresa construya su pagina web que le permitirá a los clientes percibir la solidez empresarial y la preocupación porque los clientes se mantengan informados acerca de las variables económicas como el valor del Dólar, Euro, tasas de interés, rentabilidades entre fondos, entorno político, entre otros. Esta pagina web esta en construcción y se espera tenerla disponible en dos meses.

La Directora de Operaciones será la encargada de realizar todos los pagos de servicios que se le prestan a la empresa, así que deberá mantenerse actualizada sobre las retenciones que se le realizan a cada persona según su condición y el tipo de servicio prestado. Además manejará la cuenta, teniendo acceso a todas las operaciones bancarias que se realizan, y así mismo se efectuarán los pagos de servicios públicos pertinentes y los pagos de nomina.

Ella controlará que todos los Financial Planner estén utilizando la herramienta de CRM para llevar el seguimiento de todos los casos de los clientes. Esto también debe llevarse a cabo ya que Skandia lo exige para cualquier nuevo proyecto que se proponga de parte de la franquicia a la organización y poco a poco lo irá condicionando a las comisiones que se pagan mensualmente por la productividad de cada agencia comercial.

La Directora de Operaciones se reunirá semanalmente con la Contadora de la empresa para poder llevar los registros contables que exige la ley. Después de un semestre de funcionamiento y antes de pagar los impuestos al finalizar este año de funcionamiento se realizarán los análisis pertinentes para que la empresa no genere una utilidad muy alta (ya que la carga de impuestos en Colombia es alta) pero tampoco genere pérdidas que la puedan llevar a la disolución.

Finalmente ella será la encargada de llevar un calendario tributario y hacerlo cumplir a cabalidad, para así no generarle a la empresa unos gastos extras por el incumplimiento de las obligaciones que tiene Valora por ser una Sociedad Limitada y pertenecer al Régimen Común.

En resumen sus funciones mas importantes serán:

- Elaboración y proyección de presupuestos y flujos de fondos acordes con la definición de la misión empresarial
- Definición y planeación de la estructura de endeudamiento
- Garantizar que los estados financieros se elaboren oportunamente y sean confiables, y se adelanten los análisis correspondientes.
- Elaboración periódica del diagnostico financiero empresarial, que comprometa los diferentes ámbitos de la misma.
- Administrar y controlar el eficiente manejo de las inversiones.
- Planear y programar los costos de instalación de la empresa, así como los ingresos previstos para el horizonte del proyecto.
- Informar al empleado nuevo sobre las políticas, reglamentos, procedimientos, métodos y controles con el fin de que el funcionario se comprometa con los objetivos de la empresa.
- Velar porque los recursos necesarios para que la empresa funcione de la manera optima sean suficientes en todo momento.
- Supervisar el buen desempeño de todos lo empleados de la empresa.
- Procesar todos los requerimientos de los clientes inversionistas y hacer las respectivas operaciones de afiliaciones y transferencias que deben realizar las franquicias master.
- Apoyar todo el desarrollo del plan estratégico de la compañía y las estrategias de penetración en el mercado.

4.2 GERENTE GENERAL

- Programación de las ventas (Presupuestos) que se ejecutarán en el año.
- Velar porque el servicio que se presta en la empresa, vaya en paralelo con la estrategia de Skandia, manteniendo el excelente servicio al cliente y la eficiencia en las operaciones.
- Mantenerse en contacto con clientes, proveedores y empleados, lo cual le permitirá adicionar nuevas características al producto convirtiéndolo en el mejor del mercado.
- Organizar eventos que permitan reunir ejecutivos importantes de cada empresa para ofrecerles los productos de Skandia.

4.3 FINANCIAL PLANNER (ASESORES FINANCIEROS)

Tiene bajo su responsabilidad la función de la venta y postventa de los productos o soluciones financieras de Skandia:

- Tener la capacidad de reconocer las oportunidades de negocio, y poder explotarlas con la paciencia y prudencia necesaria.
- Poseer los conocimientos financieros y de sistemas que le permitan brindar una excelente asesoría a cada uno de los clientes.
- Crear campañas de expectativa que les permita entrar a cada empresa generando una necesidad en la presentación de cada uno de los productos.
- Analizar cada uno de los portafolios y productos de Skandia apoyándose en los pronósticos de las tendencias económicas, para poder explicar el comportamiento de las rentabilidades y así mismo aconsejar a los clientes en sus inversiones.

4.4 SECRETARIA

Tiene bajo su responsabilidad el manejo de la imagen de la empresa ante los clientes que presentan una solicitud de manera personal:

- Mantener una actitud alegre y respetuosa frente a cualquier requerimiento de los empleados o de los clientes.
- Producir cualquier tipo de documento solicitado por los empleados
- Mantener informado a los empleados y socios de la empresa, acerca de cualquier evento extraordinario o llamada telefónica.
- Mantener una buena presentación personal.

5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VALORA LTDA.

5.1 RADICACIÓN DE DOCUMENTOS

PROCEDIMIENTO

Elaborado por : Silvia Gamarra

Aprobado por: Camilo Sorzano

5.1.1 Objeto

Establecer el procedimiento a seguir para radicar un documento en la herramienta que provee Skandia que constata que el requerimiento ya llegó a la franquicia y se encuentra en proceso.

5.1.2 Alcance

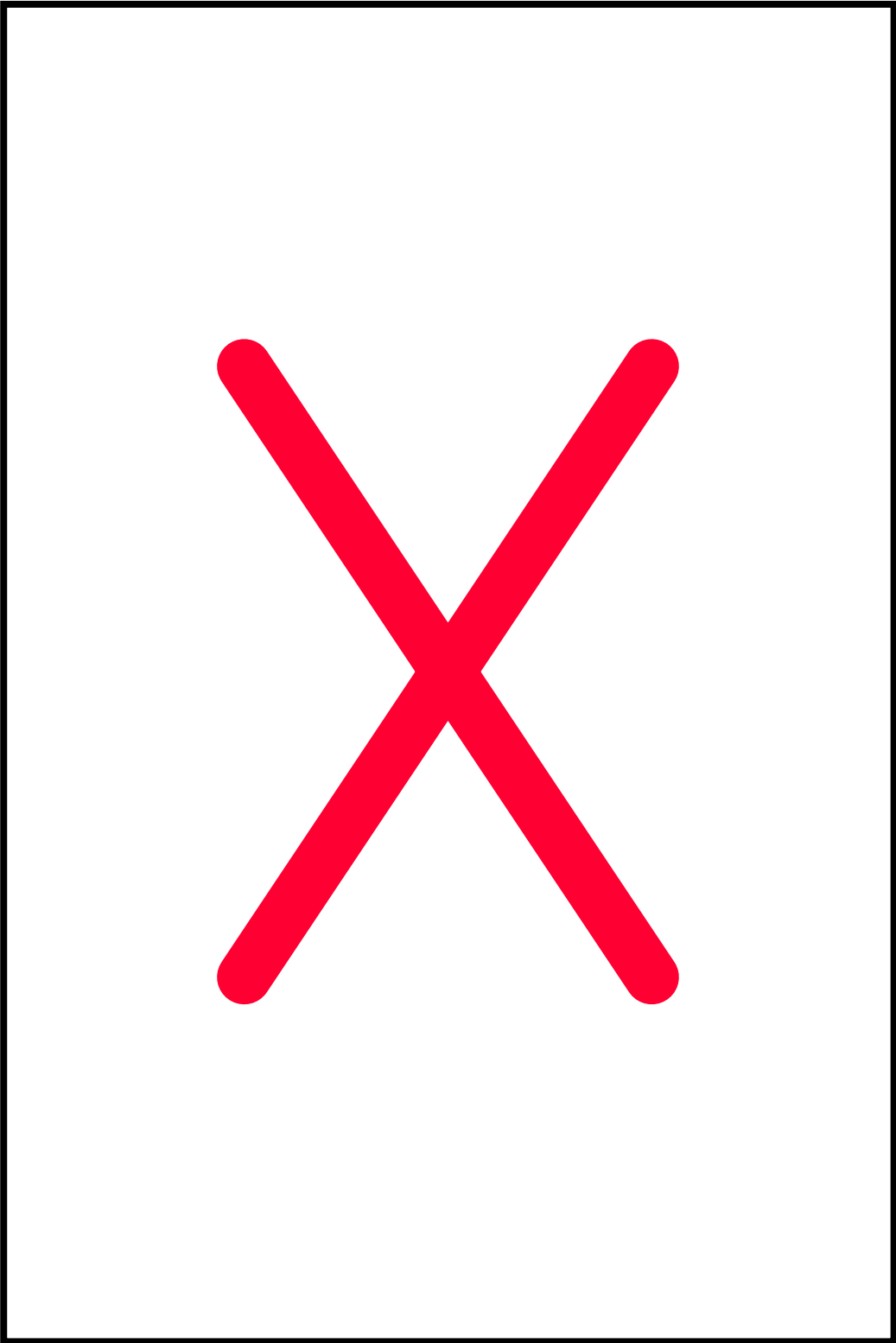
Este instructivo va dirigido a todas las personas encargadas de la parte de operaciones de las franquicias Skandia.

5.1.3 Condiciones Generales

Las franquicias Master (que venden solo productos Skandia) tienen la obligación de radicar todas las solicitudes de los clientes y procesar algunas operaciones. Todos los documentos radicados, procesados o no, serán enviados en original a la casa matriz en un tiempo de respuesta máximo de 1 día.

El tiempo de respuesta es el tiempo transcurrido desde que se recibe la solicitud del cliente hasta el momento que Skandia lo recibe.

5.1.4 Procedimiento



5.2 AFILIACIONES DE MULTIFUND (FONDOS VOLUNTARIOS)

PROCEDIMIENTO

Elaborado por: Silvia Gamarra

Aprobado por: Camilo Sorzano

5.2.1 Objeto

Establecer un procedimiento que garantice el correcto procesamiento de las afiliaciones de Multifund (ya que son las únicas que se procesan en las franquicias) en la parte de operaciones de las franquicias Master.

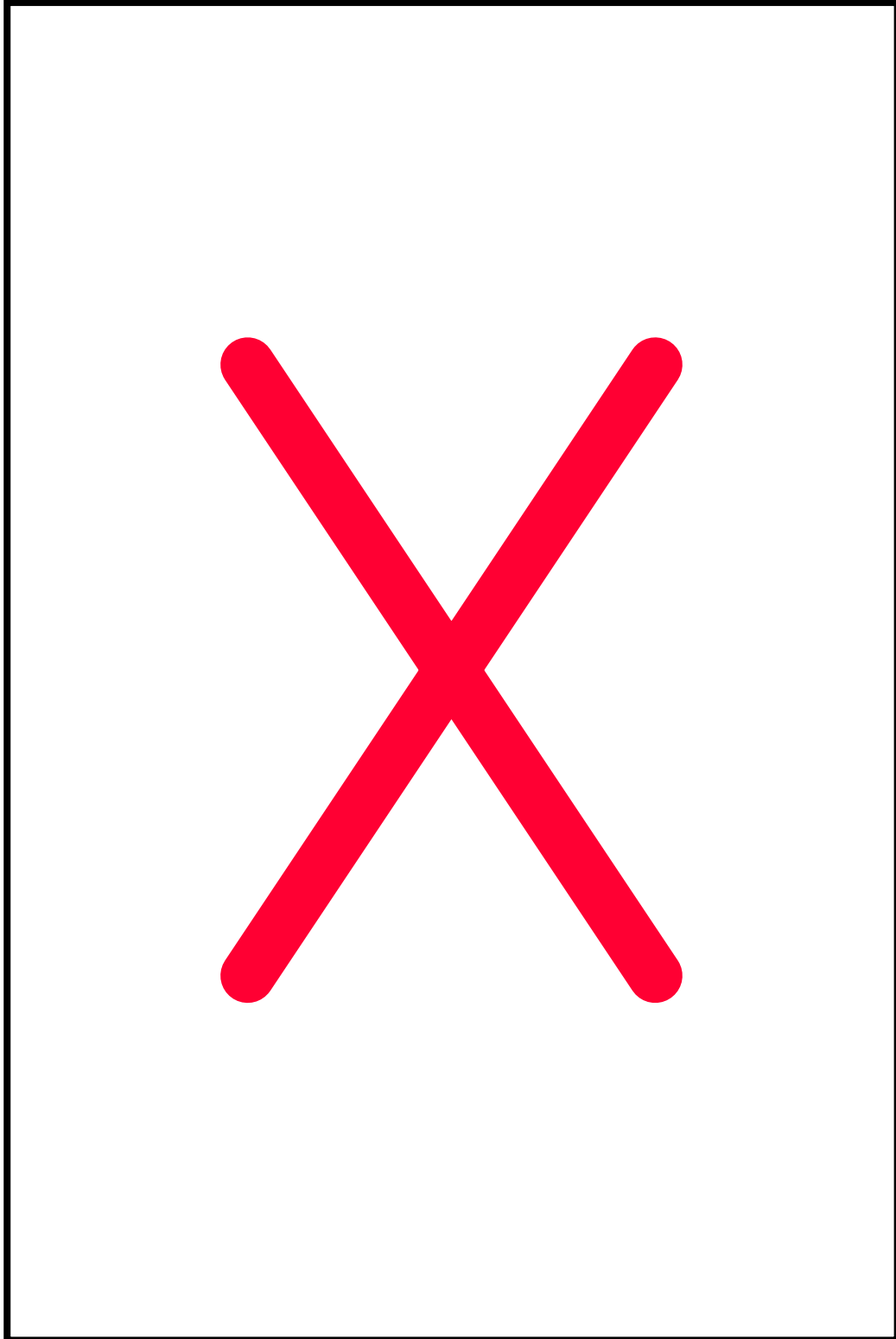
5.2.2 Alcance

Este procedimiento es aplicable a cualquier franquicia Master de Skandia para realizar las afiliaciones del Fondo Voluntario de la organización.

5.2.3 Consideraciones

- La franquicia será la única responsable de que este documento no se procese a tiempo, ya que ella está encargada de alimentar el software que provee Skandia y proceder a encontrar el número de contrato del cliente.
- El encargado de las operaciones de la franquicia debe ser riguroso con la verificación del correcto diligenciamiento de los formatos porque de lo contrario serán devueltos por Skandia e incrementará el tiempo de respuesta de la operación.
- El tiempo de respuesta para este procedimiento es de un día y corresponde al tiempo que transcurre desde que se lleva la afiliación a la franquicia hasta el momento que se tiene en número de contrato del cliente.

5.2.4 Procedimiento



5.3 VERIFICACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE VALORA

PROCEDIMIENTO

Elaborado por: Silvia Gamarra

Aprobado por: Camilo Sorzano

5.3.1 Objeto

Establecer el procedimiento a seguir para la verificación de la existencia de los recursos necesarios para que la empresa funcione normalmente.

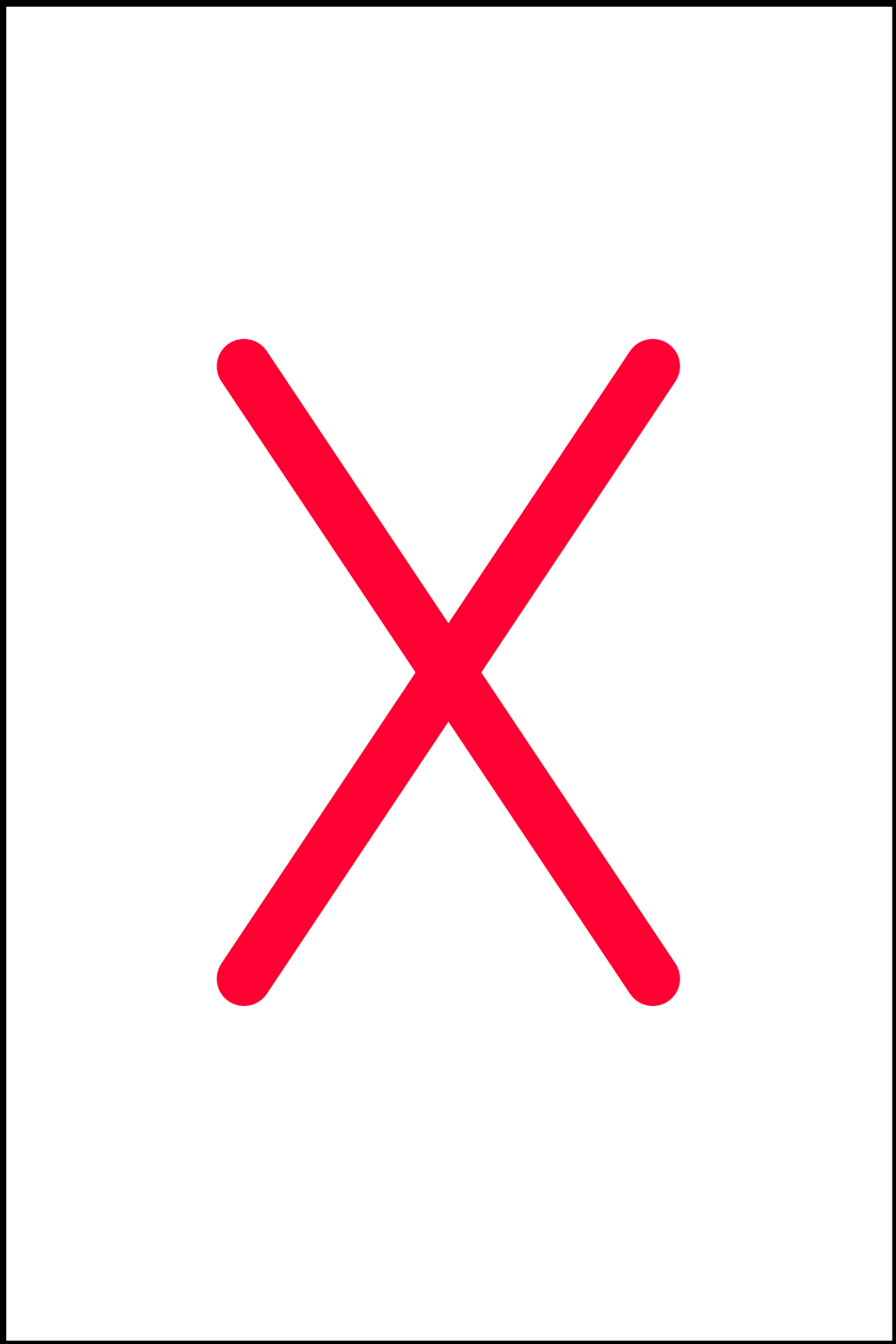
5.3.2 Alcance

Este procedimiento es aplicable en cualquier empresa que disponga de una lista de chequeo y deba hacer esta verificación periódicamente.

5.3.3 Consideraciones

- Valora es una empresa pequeña y aún cuenta con poco empleados así que ellos deberán estar atentos a que no falte nada para mantener el clima laboral necesario para operar como una franquicia de Skandia.
- Esta revisión se hará semanalmente y será función de la Secretaria, el tiempo de respuesta de esta actividad será una semana.
- El tiempo de respuesta corresponde al tiempo que transcurre desde el momento que la Secretaria revisa su lista de chequeo hasta que el recurso faltante es adquirido por la Directora de Operaciones.

5.3.4 Procedimiento



5.4 CORREGIR LOS ERRORES QUE LOS CLIENTES HAN EFECTUADO EN UNA CONSIGNACIÓN

PROCEDIMIENTO

Elaborado por: Silvia Gamarra

Aprobado por: Camilo Sorzano

5.4.1 Objeto

Establecer el procedimiento para resolver los errores que sean ocasionados cuando los clientes diligencian mal una consignación en cualquiera de los productos.

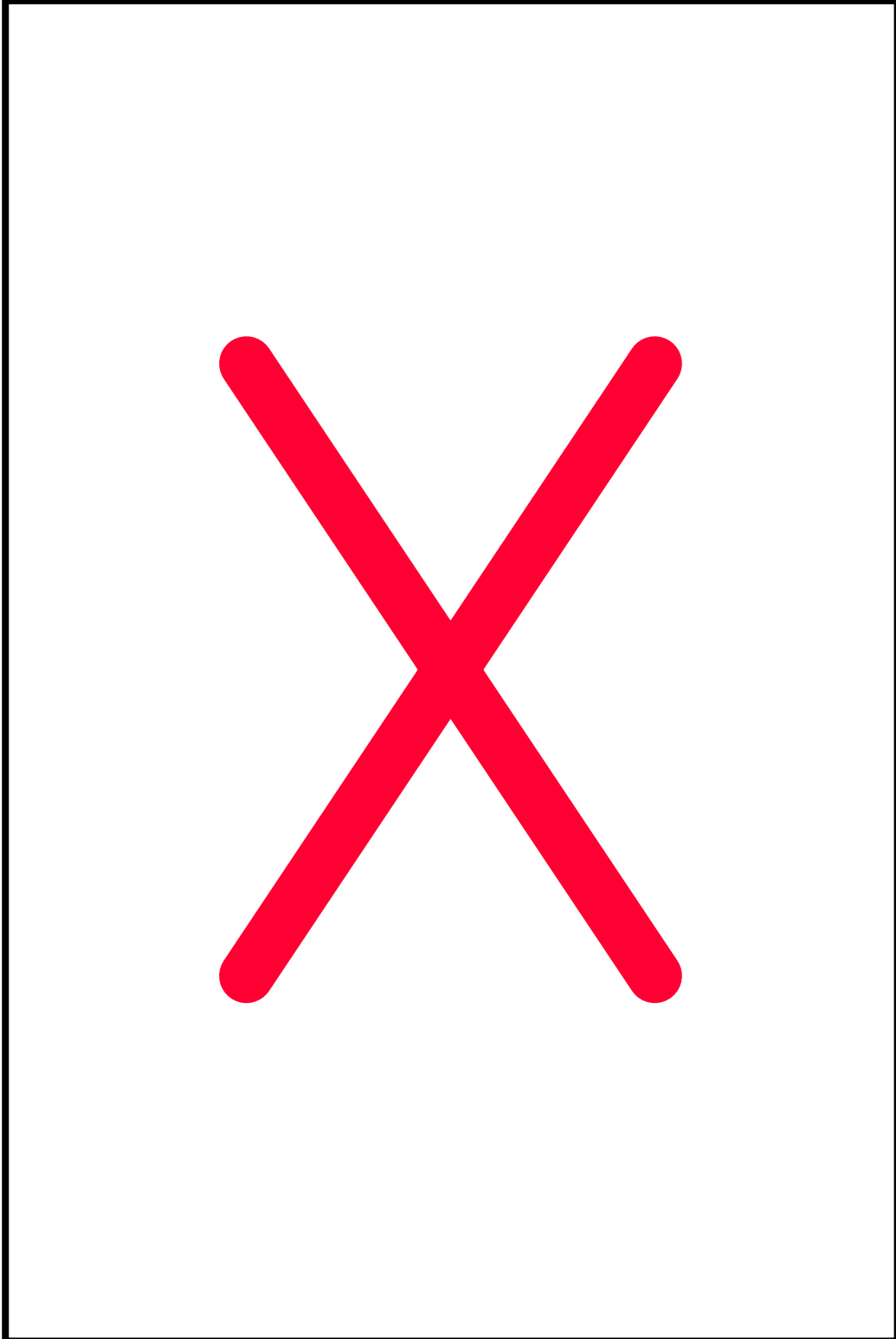
5.4.2 Alcance

Este procedimiento va dirigido a todas las franquicias Master de Skandia que tienen clientes que manejan diferentes productos y realizan las consignaciones personalmente.

5.4.3 Consideraciones

- Estos errores son muy comunes en los nuevos clientes de Skandia ya que Skandia requiere que se efectúen en formatos de recaudo empresarial con el número de cliente y el respectivo dígito de verificación asignado por la compañía.
- Es importante que la persona encargada de las operaciones de cada franquicia sea conciente de que este procedimiento es sencillo pero debe ser tramitado apenas se solicitó ya que cuando se genera un error de estos el dinero entrará a un contrato diferente y si esta persona efectúa un retiro en este momento podría llevarse el dinero que no es de él.
- El tiempo de respuesta de esta operación será de tres días y lo conforma el tiempo que transcurre desde el momento que el cliente informa a la franquicia hasta que el requerimiento es solucionado en el area de apoyo al distribuidor de Skandia.

5.4.4 Procedimiento



5.5 ACCEDER A LAS INSTALACIONES DE VALORA LTDA.

PROCEDIMIENTO

Elaborado por: Silvia Gamarra

Aprobado por: Camilo Sorzano

5.5.1 Objeto

Establecer el procedimiento para acceder a las instalaciones de la empresa Valora Ltda. con el fin de mantener la seguridad de los equipos y documentos importantes que permitan mantenerse acorde a la estrategia de Skandia.

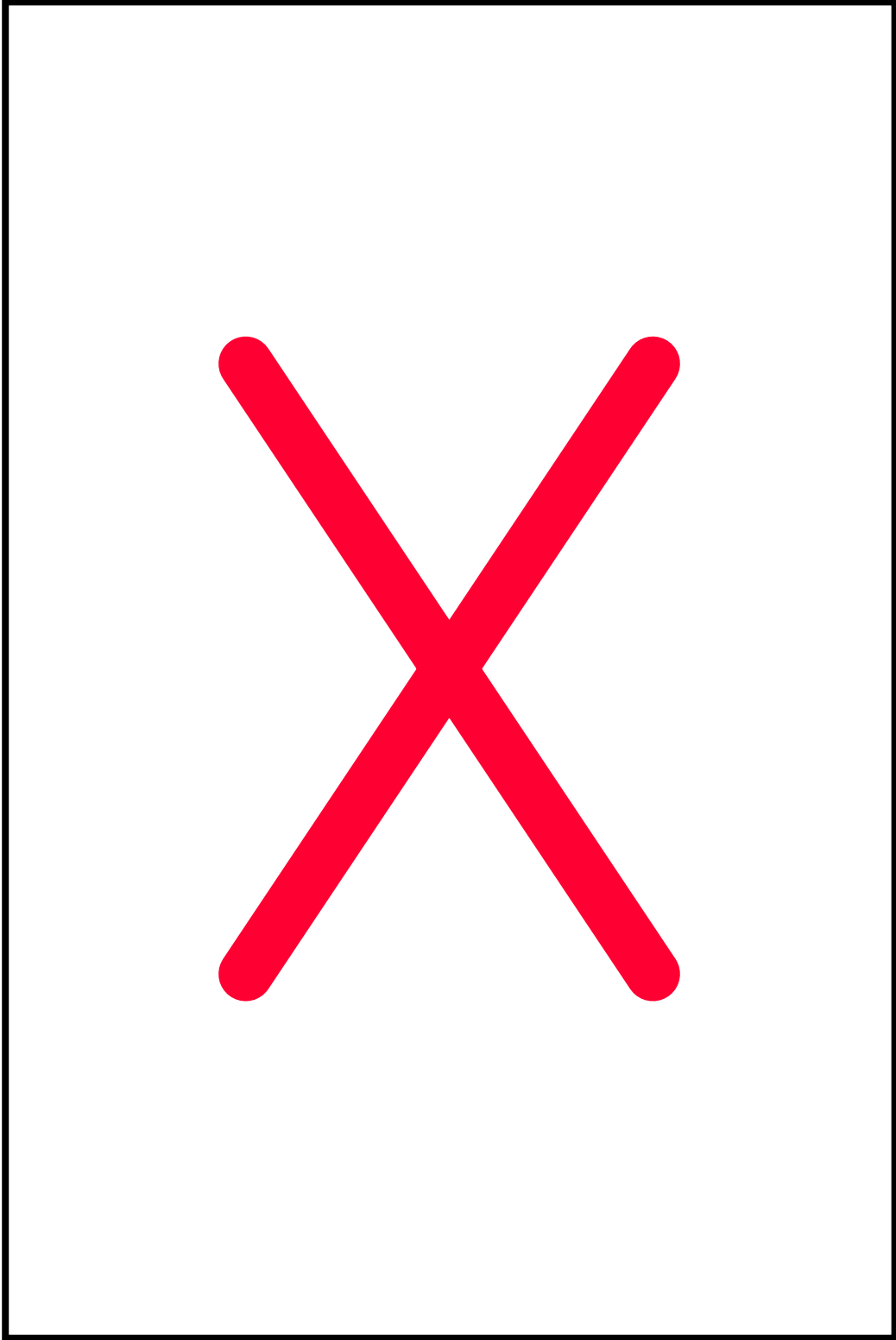
5.5.2 Alcance

Este procedimiento va dirigido a todas las franquicias Master de Skandia que necesitan mantener sus instalaciones vigiladas y amparadas por una empresa de seguridad constantemente.

5.5.3 Consideraciones

- Por políticas de seguridad de la empresa, los únicos autorizados para tener claves de acceso serán la Secretaria (ya que ella es la que entra primero y sale de ultima), la Directora de Operaciones, que es la persona de confianza del Gerente General y el Gerente General.
- Este procedimiento se apoya en una empresa reconocida de seguridad en Bogota.
- El procedimiento se llevará a cabo en 30 segundos o menos que es el tiempo que la empresa dispone para desactivar el dispositivo, este corresponde al tiempo de respuesta que abarca desde que el funcionario ingresa a la empresa hasta que desactiva el sistema.

5.5.4 Procedimiento



6. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO VALORA 2.004.

6.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN.

Ofrecer a Valora Ltda, las herramientas y lineamientos necesarios de mercadeo para desarrollar su mercado objetivo, a partir de la construcción de acciones que permitan el desarrollo de los objetivos específicos que se ha trazado la empresa para hacerla viable y rentable en el mediano plazo.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

6.2.1 Visitar y vincular a los más altos ejecutivos de las 150 más importantes empresas de Bogota durante el año 2.004.

6.2.2 Cautivar a los ejecutivos de las 150 más importantes empresas de Bogota, Bucaramanga y Barranquilla cuyos ingresos superen los 10 SMLV, para que sus aportes en pensiones obligatorias y voluntarias sean manejadas por la franquicia.

6.2.3 Reactivar los aportes de personas que alguna vez cotizaron en el sistema general de pensiones en Colombia y que hoy laboran y residen fuera de Colombia

6.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La estrategia de Valora Ltda., se fundamenta básicamente en el desarrollo de nichos de mercado de alto perfil, con poca penetración y desatendidos completamente por la competencia directa e indirecta dentro de los cuales se encuentran clientes con excesos de liquidez, aptos para el portafolio de inversión y finanzas que ofrece esta franquicia.

6.4 ACTIVIDADES

6.4.1 Plan de visitas. Presencia en las más importantes empresas.

La atención presencial y no telefónica es fundamental para lograr captar la atención, comprensión y entendimiento de los servicios ofrecidos por Skandia.

El primer paso es lograr contacto con el presidente de la compañía, o alguno de sus vicepresidentes o el Gerente de Recursos Humanos, de tal forma que las

visitas en horas laborales y en las instalaciones de las diferentes empresas a visitar tengan el aval de un ejecutivo de alto nivel.

Las visitas a estos ejecutivos se dividen en dos.

La primera de ellas busca establecer las necesidades del potencial cliente apoyados básicamente en el entrenamiento suministrado por la Universidad de Skandia y el material POP suministrado por la casa matriz para este fin, y a su vez crear la expectativa suficiente que permita tener acceso a una segunda visita en donde se concrete la vinculación del cliente a cada una de las soluciones financieras ofrecidas por el Financial Planner en la primera visita, conforme a la información suministrada por el cliente.

El proceso de vinculación de clientes a los productos de Skandia es el más dispendioso y lento, es por esto que se hace imperativo la segunda visita, pues generalmente como resultado de la primera visita el Financial Planner, debe elaborar proyecciones, sensibilizaciones, y comparativos entre su situación actual y la que puede obtener del producto ofrecido.

La asesoría de los Financial Planner es precisamente lo que hace la diferencia entre Skandia y las demás empresas del sector que ofrecen soluciones financieras similares.

Una vez vinculado el cliente, este debe ser atendido con una visita mínimo cada dos meses del Financial Planner o en su defecto con un contacto telefónico que le permita al Financial Planner, conocer las expectativas de su cliente y si amerita o no programar una visita de mantenimiento.

El costo de las visitas es cubierto por el sueldo que reciben los Financial Planners y por las comisiones que estos obtienen por los productos colocados.

6.4.2 Eventos locales.

Los eventos locales son otra forma de romper esquemas y centrar la atención de grupos de afinidad a los que acceder por medio de visitas personalizadas no es fácil.

Los eventos locales permiten crear el espacio ideal por medio de un tema de actualidad e interés común, generalmente utilizando conferencistas de moda o de amplio reconocimiento que exponen temas de actualidad e interés para los convocados a estas reuniones como lo pueden ser ministros, o ex ministros, invitados del Fondo Monetario Internacional, y Directores Gremiales, entre otros, como lo puede ser el ALCA, la revaluación del peso y su incidencia en las empresas exportadoras e importadoras, entre muchos otros temas, para hacer una presentación de la compañía, sus diferencias frente a las demás de su género y poder presentar de manera global el portafolio de soluciones

financieras que ofrece Skandia (Ver [Anexo L](#)), temas que serán expuestos por el Gerente General de la Franquicia y en los eventos que así lo defina la casa matriz, por el Presidente de Skandia Colombia.

Estos eventos rompen el hielo y permiten crear el espacio propicio para que los Financial Planner puedan lograr su primera cita de asesoría y proximidad a los potenciales clientes.

Los eventos locales son cubiertos en su totalidad por la casa matriz de Skandia.

6.4.3 Eventos Internacionales.

Los eventos internacionales demandan una logística mucho más costosa y especializada.

Generalmente se crea alrededor de los invitados una gran expectativa, utilizando para ello correos directos, e-mail, tarjetas, entre otros.

Este tipo de eventos se basa en el mayor número de referidos que la colonia colombiana del sitio en donde se desarrollara el evento pueda llevar. Lógicamente los referidos y el mercado al cual va dirigido el evento es el mismo perfil de clientes que Skandia siempre atiende, es decir ejecutivos cuyos ingresos este por encima de los 10 SMLV.

Para este tipo de eventos se suele buscar a un Colombiano reconocido en la colonia y con poder de convocatoria y credibilidad entre los colombianos en el exterior.

Los eventos internacionales se desarrollaran en los países y la respectiva ciudad con mayor número de migrantes colombianos.

Es solo una vez finalizado el evento que puede establecerse con base a los datos allí recolectados, que Colombianos de los que viven en el exterior tienen aportes “congelados” en Colombia que quisieran reactivar, para proceder al regreso a Colombia a pedir su historial de aportes a los respectivos fondos de pensiones privados o el Instituto del Seguro Social si es el caso.

El evento que se llevo acabo en Venezuela y que congreco a 80 empresarios Colombianos residentes en este país requirió de una inversión de diecisiete millones de pesos mcte. (\$ 17.000.000)

6.4.4 Diseño y puesta en marcha del mecanismo que permita recolectar y traer los fondos al país de los Colombianos en el exterior que deseen seguir haciendo aportes al plan obligatorio o voluntario de pensiones.

6.5 ACCIONES.

6.5.1

- Definición de las empresas a visitar. (A partir de las bases de datos que ofrecen las cámaras de comercio de las ciudades y agremiaciones de las ciudades en donde se piensa desarrollar este plan (Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla)
- Levantamiento y actualización de las bases de datos de los más altos ejecutivos de estas empresas. (Telemercadeo que se contrata con empresas especializadas en la administración y actualización de esta información "Call Center". La modalidad de contratación de este servicio, puede llevarse a cabo por llamada exitosa que logre el call center o por segundos)

6.5.2

- A discreción de las oficinas centrales de Skandia en Colombia. Funcionan como soporte y respaldo a las visitas hechas a los ejecutivos y empresas del mercado domestico.

6.5.3

- Definición de los países y sus respectivas ciudades con mayor número de emigrantes Colombianos en los últimos 10 años.
- Diseño y validación de la viabilidad económica de visitar estos países con eventos que aglutinen y convoquen el mayor número de colombianos posibles.

6.5.4

- Estudiar y seleccionar un aliado para Skandia, que garantice seriedad, transparencia y efectividad en todo el proceso de recaudo y envío de dineros hacia Colombia, con el propósito de seguir cotizando pensiones o seguir construyendo un aporte voluntario. Así mismo que ofrezca una red de oficinas recaudadoras en los países con mayor número de migrantes colombianos, dentro de los cuales Valora espera posicionar los productos de Skandia.

6.6 RECURSOS NECESARIOS Y DISPONIBLES.

- Base de datos actualizada con los nombres y cargos de todos los ejecutivos de las 150 más importantes empresas de las ciudades de Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla, obtenidas básicamente de compra de registros que ofrecen las cámaras y comercio de estas ciudades, como uno de sus servicios.
- Equipo comercial capacitado en: manejo de los productos financieros que ofrece Skandia (Universidad de Skandia), etiqueta (Universidad de Skandia), manejo de objeciones(Gerencia de Valora), Software en CRM (Universidad de Skandia), apoyo logístico y operativo para el procesamiento

de documentos (universidad de Skandia – Director de Operaciones Valora), Hand Held o Notebook que les permita contar con el software necesario para los cálculos que el cliente solicite al momento de la visita (Proveedor de los equipos y el software).

- Aliado con red de oficinas con presencia internacional para el recaudo de dineros.
- Ayuda de las embajadas o Colombianos que en el exterior con capacidad de convocatoria y credibilidad en la comunidad de migrantes de cada país.

6.7 INDICADORES DE ÉXITO.

- Número de clientes vinculados y productos colocados por cada ejecutivo mensualmente. (De acuerdo a las metas generales definidas por Skandia)
- Ejecución de gastos de acuerdo a lo presupuestado.
- Total de clientes reactivados del exterior (\$ aportes), sobre (dinero invertido en la captación y activación de estos clientes)
- Evaluación de Competencias de los Financial Planner (Ver [Anexo I](#))

6.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOST				SEPT				OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del Objetivo General del Plan	■																											
Definición de la Estrategia.		■	■																									
Definición de Objetivos específicos	■																											
Plan de visitas																												
Definición de las empresas a visitar				■	■																							
Levantamiento y Actualización Base de Datos					■	■	■																					
Eventos Locales																												
Definición y Publicación de eventos por parte de Skandia.								■	■	■																		
Eventos Internacionales																												
Definición de Países y Ciudades con mayor número de migrantes													■	■														
Diseño y Viabilidad económica de visitar estos países.														■	■													
Definición del Mecanismo para traer los fondos de los migrantes a Colombia.																												
Estudio y selección de posibles aliados.																■	■	■										
Definición de Recursos necesarios y disponibles para el desarrollo del plan.																			■	■								
Definición de Indicadores de Éxito de la estrategia.																					■	■						
Implementación y puesta en marcha de los indicadores.																										■	■	

6.9 MATRIZ DOFA DE LA FRANQUICIA.

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Valora no es conocida en el mercado (Plan de visitas, eventos locales, eventos internacionales)	Nichos de mercado sin atención o altamente descuidados por la competencia.	Las relaciones comerciales de su Gerente General.	Es un mercado muy competido. (Estrategia de desarrollo de nichos de mercado)
Poca experiencia de sus Financial Planners. (Recursos necesarios y disponibles – equipo comercial capacitado)	Soluciones financiera exclusivas.	El prestigio de la Marca Skandia.	Las demás franquicias de Skandia que tienen mas trayectoria y reconocimiento.
Los clientes no asocian a Skandia con soluciones Financieras, sino únicamente con seguros.(Plan de visitas, eventos locales, eventos internacionales)	Acceso a ejecutivos de alto nivel de ingresos, que no son accesibles a los asesores de la competencia.	Calificación triple AAA de Skandia.	Inestabilidad cambiaria (reevaluación), que afecta los rendimientos esperados de los productos.
No tener como aliado y respaldo a un banco o pertenecer a un grupo económico reconocido, como si lo tiene la competencia. (Política definida por la casa matriz, fuera del resorte de la franquicia)	La recuperación económica que esta viviendo el país.	Trayectoria de 50 años en el mercado financiero colombiano.	La no cultura de ahorro de largo plazo en Colombia.
Limitaciones económicas para atender y hacer seguimiento a los clientes en el exterior. (solo hasta que el mercado este maduro, es rentable la presencia de un Financial Planner de tiempo completo, mientras esto se logra el seguimiento se hará desde Colombia apoyados en el director de operaciones)	Beneficios tributarios en la mayoría de los productos que ofrece Skandia.	Las herramientas de mercadeo relacional que ofrece la casa matriz para atender y hacer seguimiento a los clientes (CRM)	Que otra franquicia e inclusive otra compañía de la competencia copie el esquema de atención al mercado de colombianos en el exterior.
El grupo de clientes al que van dirigidos los productos más rentables para la franquicia se ha visto afectado por las últimas reformas tributarias.	Gran cantidad de aportes congelados en las administradoras de pensiones de Colombianos que hoy residen y laboran fuera del país.	El perfil de los asesores financieros de Skandia, en comparación con los de la competencia.	Inestabilidad fiscal, que desestime el ahorro.

7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS SEMESTRALES

7.1 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

Estos estados se encuentran en el [Anexo J](#), es importante resaltar que los ingresos en la fase inicial de la empresa lo constituyen las comisiones de Skandia, no se presentan ingresos por comisiones de los asesores ya que la organización Skandia Colombia tardo mucho tiempo en crear la empresa Valora en sus programas que se manejan a nivel interno y por lo tanto durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa los Financial Planner estuvieron dependiendo de Skandia y no le generaron ninguna comisión adicional a Valora.

La situación financiera actual de la empresa es buena (ya que lleva solo un período corto de funcionamiento), su liquidez y nivel de endeudamiento respaldan esta afirmación (sin tener en cuenta la situación pasajera de Mayo) Estos estados financieros y las razones muestran a los socios que la empresa va por buen camino y que las inversiones que se realizaron se hicieron de manera acertada.

Los activos de la empresa se encuentran concentrados en activos corrientes, ya que la cuenta más importante la conforman los clientes que en este caso sería la comisión que paga Skandia mensualmente, por lo tanto estos mismos son respaldados por los pasivos corrientes.

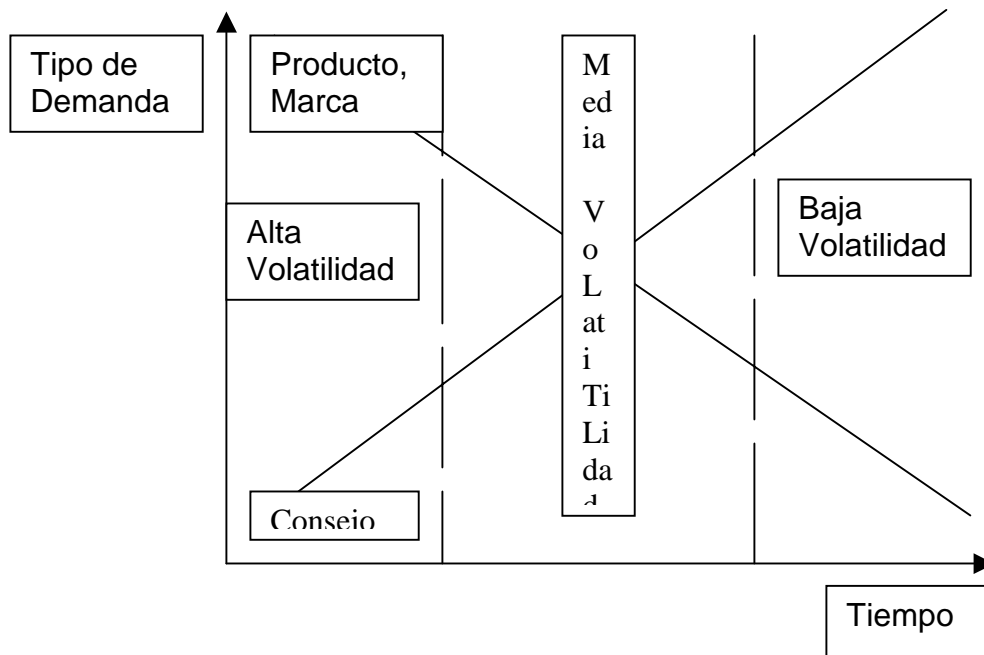
La empresa tiene gastos operacionales proporcionales a sus ingresos y por lo mismo el nivel de utilidades netas se mantiene estable. En general, la situación es buena para los socios, se recomienda pensar en que se puede invertir esos excesos de liquidez para que los socios no vayan a tener una carga impositiva muy alta al finalizar el año.

En el [Anexo K](#) se mostrará el análisis financiero de la empresa a Mayo de 2004, resaltando indicadores de Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad.

7.2 GESTION COMERCIAL

7.2.1. ISI (Índice de Satisfacción del Cliente)

La razón de ser del ISI en Skandia es poder clasificar el cliente según su volatilidad durante los tres momentos de verdad identificados en el grupo Skandia, ya que con el paso del tiempo del inversionista por la compañía se espera que él sea una persona mas educada y conciente de la importancia del consejo y la preparación financiera que deben tener cada uno de los FP's.



Fuente: Área de Inteligencia de Mercados Skandia. Año 2003

La grafica anterior muestra lo que quiere Skandia a través del tiempo, y es que sus clientes adquieran la formación necesaria para percibir este valor agregado (consejo) como el principal elemento diferenciador de la compañía con respecto a otras. Skandia considera que sus clientes inicialmente se vinculan por algo que se llama producto o marca, que incluye factores como rentabilidad y prestigio, factores que en el tiempo la compañía quiere que se conviertan en una importante relación de confianza con los asesores y conciencia del ahorro a largo plazo para cumplir una meta.

Skandia mide cada uno de sus clientes en diferentes etapas o momentos de verdad: los clientes nuevos, los clientes en seguimiento (llevan 6 meses o más en la compañía) y los clientes que salen (todos los que hacen un retiro de mas de \$5.000.000) A cada uno de ellos se les hace una serie de preguntas, las cuales incluyen una muy importante que ayudará a la empresa a ubicar a estos clientes en una parte de la grafica y clasificarlos según el grado de volatilidad que puede presentar. Indiscutiblemente la opinión de los clientes en seguimiento será la más importante en el análisis.

A los clientes nuevos se les pregunta porque llegan a Skandia, donde pueden responder por características del producto, por marca o por la asesoría. La respuesta más usual es por características del producto, esta respuesta es común en clientes nuevos que se sienten atraídos por atributos como rentabilidades y diversidad de portafolios, los cuales realmente no diferencian una compañía de otra y por lo tanto Skandia considera que no es un elemento diferenciador, la respuesta que ubicaría a estos clientes en un escenario de baja volatilidad y conciencia del ahorro sería la asesoría.

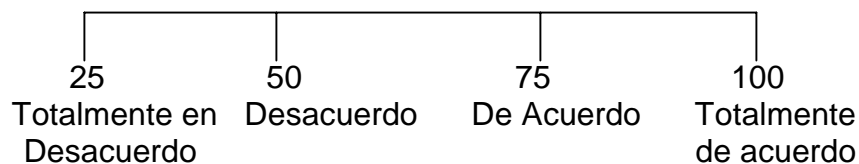
A los clientes que llevan mas de seis meses en la compañía conocidos como los clientes en seguimiento se les pregunta porque mantienen su dinero en Skandia y la respuesta que la empresa esperaba obtener es por la relación con el FP para pensar que son clientes más leales, en esta etapa no quisieran obtener respuestas relacionadas con las características del producto o prestigio de marca, pero desafortunadamente en los estudios de Skandia lo que predomina son respuestas relacionadas con el prestigio de la marca.

La ultima clase de clientes, los clientes que dejan la compañía, se les pregunta porque retiran el dinero, y la respuesta que Skandia quisiera tener es que han cumplido satisfactoriamente el objetivo de inversión, lo que para la empresa quiere decir que es un cliente conciente del ahorro y con un flujo de caja organizado, pero generalmente lo que se encuentra en esta etapa son clientes que retiran por una necesidad económica inmediata, respuesta que le recuerda a Skandia que el inversionista Colombiano es cortoplazista, con poca conciencia del ahorro, poca educación en finanzas y énfasis en atributos inmediatos como lo es la rentabilidad.

Skandia y sus agencias comerciales se preocupan por brindar un excelente servicio al cliente y han construido un indicador llamado ISI que permite a los clientes evaluar a cada Financial Planner en diferentes aspectos que incluyen Educación, Relación con el FP, Comunicaciones y Atención a las políticas de la empresa, estas variables se miden con diferentes preguntas por medio de una escala Likert, que finalmente le dará un puntaje a cada asesor y deberá tratar de mejorarlo mes a mes.

Hoja de Vida:

Este indicador se construye con base a una escala Likert de 100 puntos que califica a los Financial Planner en su relación con el cliente:



La calificación se obtiene de los usuarios del servicio que ofrece el Financial Planner a través de una encuesta que este diligencia y que permite obtener las siguientes calificaciones:

En el numerador se encuentra el número promedio de las calificaciones de los clientes de cada vendedor, por ejemplo si un Financial Planner atiende 20 clientes y estos calificaron su gestión, el valor resultante será el que se obtenga del promedio de esas calificaciones emitidas por los clientes. A medida que este numerador se acerque a 100 la calificación será mejor. Solo cuando el ISI de cada vendedor este por encima de 75 puntos su gestión será considerada

aceptable para Skandia y cualquier Financiamiento que este por debajo será sujeto de análisis, seguimiento y revisión de la casa matriz.

El denominador siempre será 100, lo que permite construir una relación porcentual.

7.2.2 Indicador de crecimiento

Skandia se encargará de medir estos indicadores mes a mes y mostrarlos en la pagina web para que así cada empleado pueda evaluar su propia gestión y compararla con la de sus semejantes. Además el Gerente de cada franquicia podrá ver el desempeño de cada uno de sus asesores.

Para Valora no será útil este indicador en sus primeros meses de funcionamiento, ya que el indicador de crecimiento mostrará una comparación entre las ventas del mes del año pasado contra las ventas del mismo mes de este año, así que para la empresa será importante después de que cada uno de sus Fp's halla trabajado por mas de un año.

Este indicador es un porcentaje, por ejemplo, si un empleado obtiene una calificación de 156% quiere decir que durante este mes creció un 56% en las ventas en comparación con el mismo mes del año pasado.

El crecimiento se puede ver de manera global, lo que quiere decir, un consolidado de todos los productos o de manera particular, mostrando así cada producto por separado.

Hoja de Vida:

Este indicador muestra las ventas del mes en evaluación contra las ventas del mismo mes durante un período anterior (en este caso el año pasado) y estará expresado en porcentaje.

Se calculará asignando el valor de 100% a las ventas del año pasado y así obteniendo un nuevo porcentaje de ventas para este período:

353.890.000 (Ventas Netas en Junio de 2003)	—————▶	100%
425.320.000 (Ventas Netas en Junio de 2004)	—————▶	X%

Este valor X% corresponde al crecimiento de las ventas en el mes a evaluar con respecto al mismo mes del año pasado. En el ejemplo se observa que este valor sería igual a 120,18%, lo que quiere decir que el Financial Planner vendió un 20,18% mas de lo vendido durante el mismo mes del período anterior.

Si este indicador tiene un valor entre 0-100% quiere decir que las ventas durante este año decrecieron y equivalen a un X% de las ventas del año pasado. Así que entre menor sea este valor, peor habrá sido el desempeño del Financial Planner durante el mes.

Si este indicador esta entre 100-200% (caso del ejemplo) quiere decir que las ventas crecieron en el porcentaje que este agregado a la cifra 100, en el ejemplo el indicador es 120,18%, mostrando así que el Financial Planner creció en un 20,18%.

Si el indicador es mayor que 200% quiere decir que el Financial Planner dobló sus ventas más un porcentaje. Por ejemplo si este indicador es igual a 234% quiere decir que vendió el doble mas un 34% mas de lo que vendido el período anterior.

7.2.3 Presupuesto

Skandia se encargará de asignar un presupuesto de ventas de cada uno de sus Financial Planner. Este variará dependiendo de la antigüedad de los empleados.

El presupuesto de los más nuevos esta compuesto por las ventas de los productos multifund y pensiones obligatorias, a medida que los Financial Planner van madurando en su experiencia de ventas, adquieren nuevas claves que les permite vender productos mas especializados y acceder a mercados más exigentes, por lo tanto su presupuesto se extenderá a una gama de productos más amplia.

Este presupuesto será medido de la misma manera que el indicador de crecimiento, ya que se podrá ver de manera global o particularmente cada producto. Además los asesores financieros tendrán un presupuesto de ventas brutas, un presupuesto de retiros y un presupuesto de ventas netas (venta bruta – retiros)

Fuerza de Ventas:

No fue posible analizar este indicador con la ayuda de la herramienta que provee Skandia para la evaluación de la fuerza de ventas ya que la franquicia se creo en el sistema en los primeros días del mes de Junio y por lo tanto las personas encargadas de esto en Skandia no pudieron recopilar la información de los Financial Planner en lo corrido del año.

Se cuenta solo por ahora con un presupuesto de ventas brutas al mes, durante los primeros seis meses de funcionamiento:

Vendedor 1: 286.330.000

Vendedor 2: 86.920.000

Vendedor 3: 86.920.000

Vendedor 4: 86.920.000

Hoja de Vida:

Este indicador se compone de la suma de la venta de los productos que le son asignados a los Financial Planner en sus metas. Tendrán un presupuesto en ventas brutas que permitirá ser observado discriminado por productos, que quiere decir las ventas totales que hicieron de cada uno de ellos, un presupuesto en retiros, que lo compone los retiros de cada producto que manejan cada uno de sus clientes y finalmente un presupuesto de ventas netas que son las ventas brutas menos los retiros.

Este indicador esta expresado en millones de pesos y muestra la venta en millones de cada Financial Planner.

7.2.4 Cumplimiento

Este indicador se encarga de comparar las ventas brutas y los retiros reales Vs. el presupuesto de Skandia de los mismos. Para Skandia este es el indicador más importante y es sobre el cual ha desarrollado todo su programa de incentivos para el presente año. Skandia quiere premiar a sus mejores vendedores con un viaje al finalizar el año, y a este viaje irán aquellos que tengan mas coronas. Las coronas serán repartidas mensualmente así:

Rangos según índice de cumplimiento	Coronas por ventas brutas	Coronas por Retiros
<=70	0	30
71-94	10	25
95-100	20	20
>= 101	25	0

Fuerza de Ventas:

	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04
Vendedor 1	34,65%	38,85%	218,26%	14,64%	104,74%	275,66%	76,61%
Vendedor 2			103,98%	21,94%	28,27%	63,61%	26,28%
Vendedor 3					4,60%		34,60%
Vendedor 4						4,93%	135,11%

Skandia esta construyendo el indicador de cumplimiento para cada mes, la información que se tiene hasta los primeros días del mes de Junio es el cumplimiento por ventas brutas que se muestra en la grafica anterior.

Hoja de Vida:

Este indicador se apoya en el indicador de presupuesto para poder evaluar la gestión de cada uno de los Financial Planner.

Se tiene una cifra en millones de pesos que corresponde al presupuesto de ventas de cada vendedor según su madurez y las claves que dispongan en este momento. Este presupuesto se muestra con respecto a las ventas brutas, netas y retiros, y cada uno de ellos se podrá ver discriminado en productos.

Así mismo, se llevará un registro de ventas reales de cada vendedor de Skandia, construyendo así el indicador de cumplimiento de cada producto, el presupuesto de ventas del mes equivale a un 100% y las ventas reales serán calculadas con una regla de 3:

286.330.000 (Presupuesto de ventas brutas Marzo de 2003) \longrightarrow 100%

302.000.000 (Ventas brutas reales Marzo de 2004) \longrightarrow X%

El valor de X para este ejemplo es de 105,47% , lo que quiere decir que cumplió la meta en ventas brutas y vendió un 5,47% mas de lo que se presupuestó.

Para las ventas brutas y netas el indicador debe ser mayor que 100% para que Skandia premie a cada vendedor. Todo valor por encima de 100 quiere decir que se esta cumpliendo con el presupuesto de ventas y se esta superando, y todos los valores por debajo de 100 mostrarán que se esta incumpliendo con el presupuesto que Skandia había preestablecido.

La organización Skandia premiará a los vendedores que tengan clientes que les hagan menos retiros, por lo tanto con respecto a la variable de cumplimiento los retiros serán premiados siempre y cuando estos sean menores a los presupuestados, por lo tanto si esta variable es menor que 100, Skandia los premiará.

7.2.5 Clientes Vinculados y Clientes Visitados en el Trimestre.

Este indicador aplicará únicamente para el primer año de la franquicia, pues el primer año es básicamente el año de posicionamiento y de penetración del mercado que se busca atender. Además por ser el primer año de funcionamiento los Financial Planner no tienen datos históricos sobre los cuales se les pueda medir su gestión.

Básicamente la idea es medir la gestión comercial de los Fp en términos de Clientes Vinculados vs. Clientes Visitados o Atendidos.

Este indicador permitirá establecer que tan focalizado esta el Fp con el grupo de clientes que atiende y que tan efectiva es su gestión comercial.

Fuerza de Ventas:
Vendedor 1: 52/160
Vendedor 2: 79/160
Vendedor 3: 4/80
Vendedor 4: 30/80

Hoja de Vida:

Este indicador permitirá medir la efectividad de las visitas de los Financial Planner a sus clientes potenciales.

En el numerador estará ubicado el número total de clientes vinculados en un trimestre de trabajo y en el denominador se ubicará los clientes totales visitados por ejecutivo durante el mismo período de tiempo.

El denominador permitirá al Gerente Comercial evaluar el trabajo de cada uno de sus vendedores durante un trimestre, ya que este número debe ser similar en cada uno de ellos porque cuentan con el mismo tiempo para dedicarle a las visitas. En la medida que el numerador se acerque al denominador (sin olvidar que este debería ser un número similar para cada uno de ellos), mostrará que el ejecutivo es un buen vendedor de soluciones financieras Skandia ya que muchos de sus clientes visitados fueron vinculados:

79/160

79 clientes fueron vinculados a la empresa de 160 visitados por el mismo ejecutivo. Si el numerador se acerca a 0, se encuentra que el ejecutivo esta fallando en la vinculación de clientes a Skandia. Si el numerador se acerca a 160 se concluye que el ejecutivo vincula a la mayoría de los clientes que visita.

7.2.6 Indicador de profundidad

Este indicador permitirá establecer el nivel de profundidad con que son atendidos todos los empleados que son potencialmente interesantes para el mercado de Valora (empleados con ingresos iguales o superiores a diez SLMV) La manera de medirlo será la siguiente: el número de clientes atendidos (sin importar el medio) por ejecutivo, sobre el número de personas visitables de la empresa. Se entiende por personas visitables todas aquellas que tengan un ingreso igual o superior a 10 SLMV.

Fuerza de Ventas:

Este indicador se propuso para meses posteriores pero aún no se hizo ningún análisis al respecto ya que ningún asesor contaba con todas las claves para vender todos los productos y se quiere visitar a las empresas de manera gradual para no agotar todas las bases de datos sin poderles ofrecer todas las soluciones de manera inmediata.

En el mes de Julio se espera contar con todas las claves y el Gerente General empezará a gestionar la consecución de las bases de datos de los clientes visitables de cada empresa para hacerle un seguimiento profundo a este indicador.

Hoja de Vida:

Este indicador se mostrará como una fracción en la cual el numerador sea el número de clientes atendidos por ejecutivo y el denominador sea el número de clientes visitables de cada empresa (datos que serán proveídos por Valora)

Por medio del indicador de profundidad Valora Ltda. se asegurará que las base de clientes sean agotadas por cada uno de sus Financial Planner, ya que para que el Gerente Comercial de la empresa perciba que cada uno de sus vendedores realizan una buena gestión este numerador debe ser igual al denominador, lo cual indicará que todos los clientes visitables de la empresa (personas de mas de 10 SLMLV) fueron abordados por el ejecutivo, sea vía internet, telefónicamente o personalmente.

El numerador estará siempre en el rango de 0-valor del denominador, y para que sea aprobado por el Gerente Comercial debe ser igual que el denominador, de lo contrario indicará que algo esta fallando en el desempeño del Financial Planner.

8. CONCLUSIONES

8.1 En el transcurso de este semestre se reconocieron las fortalezas y debilidades de Skandia como empresa, fortalezas que le han permitido a la franquicia lograr un desarrollo y crecimiento de acuerdo a lo presupuestado y debilidades que le han significado a la franquicia dejar de percibir ingresos por las comisiones generadas por sus Financial Planner en la primera etapa. Esta experiencia ha permitido que los funcionarios de Valora se sienten mas focalizados para el siguiente semestre pues conocen mejor las directrices de la empresa y saben a quien pueden acudir cuando se tenga cualquier requerimiento.

8.2 La hipótesis que se planteo en el comienzo del trabajo acerca de la insatisfacción de los clientes con sus Financial Planner y por lo mismo la facilidad con la que los clientes se cambian de una franquicia a otra fácilmente se probó ya que se encontró que el "ISI (Índice de Satisfacción del Cliente) promedio de Skandia es de 69/100"⁵, un puntaje desfavorable ya que se mide con una escala likert que propone frases de sus asesores siendo: 25 totalmente en desacuerdo, 50 desacuerdo, 75 de acuerdo, 100 totalmente de acuerdo. Una buena calificación estaría en el intervalo de 75-100. Además, estudios hechos en el área de inteligencia de mercados durante el año 2003 en Skandia muestran que solo el 26% de los mejores clientes de la organización recomendarían a sus Financial Planner.

8.3 Skandia se encarga de incentivar a su fuerza de ventas con un sistema de comisiones que los motiva a trabajar y cautivar clientes para mejorar sus ingresos. Valora en su primer semestre de funcionamiento reconoce la importancia de un Gerente Comercial que le haga un profundo seguimiento a cada uno de sus vendedores exigiéndoles no solo un buen nivel de comisiones (ya que esto se ve reflejado solo al final de cada mes) sino una agenda organizada en cada una de las empresas con las que se tiene algún tipo de contacto.

8.4 Se concluye que este era un excelente momento para la puesta en marcha de una nueva agencia comercial de Skandia ya que la economía Colombiana continua en reactivación, las ultimas cifras del PIB lo ratifican, en el primer trimestre del 2004 el indicador creció un 3.82%, no tanto como en el mismo trimestre del año 2003 en donde creció un 4.08%, pero es importante tener en cuenta que en el 2002 el PIB no tuvo un buen comportamiento (primer trimestre del año con un comportamiento del -0.05%), así que se considera que el nivel de crecimiento sigue siendo bueno. De todos los sectores, el que registro una mayor variación porcentual fue el de la construcción con un 12.14%, algo que es evidente en las principales ciudades de Colombia.

⁵ Área de Inteligencia de Mercados. Año 2003

8.5 Aunque Skandia quiere fomentar el ahorro a largo plazo de cada uno de sus inversionistas para que cumplan diversas metas, en la practica se encuentra que el principal atractivo de los fondos voluntarios es la posibilidad de realizar este ahorro disminuyendo la retención en la fuente mensual y bajar la declaración de renta anual (de todos aquellos que están obligados) Valora se siente tranquila de que estos beneficios se hubieran mantenido durante su primer semestre de funcionamiento y además parezcan seguir vigentes por muchos años mas, ya que Colombia es uno de los países donde el ahorro en los Fondos de Pensiones es bajo comparado con otros países. Skandia ha presentado estudios⁶ realizados en el 2002 que muestran que el ahorro en los Fondos de Pensiones de Chile representan un 60% del PIB, cifra alcanzada durante 20 años (tiempo que lleva el sistema de haberse cambiado a Ahorro Individual) Colombia durante el mismo año presenta unas cifras del dinero que componen los Fondos de Pensiones (sin tener en cuenta el Sistema de Prima Media) que representan un 9% del PIB, esto, se ha logrado después de 10 años en que Colombia permite ingresar al sistema los fondos privados, a partir de esta información se concluye que aún se debe estimular el ahorro a largo plazo en Colombia.

8.6 Todos los Colombianos saben que muchas personas del país han decidido emigrar a otros países porque consideran que no existen las mismas oportunidades aquí que en otros sitios. Valora considera cada uno de ellos como un cliente potencial ya que algunos de ellos pudieron cotizar al sistema de seguridad social en Colombia antes de salir del país. La empresa ya realizó su primera salida exploratoria y encontró una buena acogida en cada uno de sus posibles inversionistas, lo cual confirma que existen buenas oportunidades de negocio en el exterior sin explotar.

8.7 Se dejó planteado el plan estratégico de mercadeo de la empresa para el próximo semestre de funcionamiento, pero es importante que un funcionario se ocupe de hacerle un estrecho seguimiento para que todos estos indicadores no queden solo en papel sino que se puedan poner en practica. Skandia se compromete a pagar la comisión fija por operación Pipeline igual a \$6.000.000 al mes para las franquicias por un período de un año, pero después la sujeta a la productividad y cumplimiento de cada negocio, actualmente se la paga a todas las franquicias Master (aquellas que venden solo productos Skandia) Valora reconoce que este dinero cubrirá sus costos operativos en la fase inicial, pero se preocupa por hacer crecer a cada uno de sus vendedores para ser una de las franquicias productivas, obtener utilidades para los socios y poder seguir recibiendo el auxilio indefinidamente, de aquí se deriva la importancia de crear un plan estratégico de mercadeo y ejecutarlo.

⁶ Capacitación Skandia Fondo de Pensiones Alternativo.

BIBLIOGRAFÍA

- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Bogota. Portal Empresarial. Mayo de 2004. Disponible en: <http://www.dian.gov.co>
- CARTILLA DE SEGURIDAD SOCIAL Y PENSIONES. Bogota. 10ed. Legis Editores, 2003. 271p.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –DANE-. Mayo de 2004. Disponible en: http://www.dane.gov.co/inf_est/pib.htm
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES –DIAN- Publicaciones. Febrero de 2004. Disponible en: <http://www.dian.gov.co>
- MALHOTRA, Narres K. Investigación de Mercados, Un Enfoque Practico. México. 2ed. Prentice Hall, 1997. 890p.
- MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos: evaluación financiera económica social ambiental. Bogota. 4a ed. MM editores, 2004. 438p.
- NUEVO CODIGO DE COMERCIO. Bogota. Legis Editores, 1992. 476p.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado con Ajustes por Inflación. Bogota. 9ed. Universidad Externado de Colombia, 1996. 727p.
- REGIMEN DEL IMPUESTO A LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS. Bogota. Legis Editores, 1997. 572p.
- SKANDIA. Colombia. Grupo Skandia. 31 de Mayo de 2004. Disponible en: http://www.skandia.com.co/info_pages/skandia_group/skandia_group.htm
- SKANDIA Capacitación Alternativo. Colombia. Marzo de 2004
- SKANDIA Capacitación para Financial Planner. Colombia. Enero de 2004
- SUPERBANCARIA. Colombia. Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías. Estadísticas. Diciembre de 2003. Disponible en: <http://www.superbancaria.gov.co>
- TESIS Y OTROS TRABAJOS DE GRADO. Bogota. ICONTEC. 2002

ANEXO H
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CONTENIDO

1. MISIÓN DE LA EMPRESA
2. VISIÓN DE LA EMPRESA
3. HISTORIA
4. ORGANIZACIÓN INTERNA
5. CAPACIDAD TECNICA
 - a. Instalaciones
 - b. Seguridad
 - i. De la Información
 - ii. De la Conectividad
 - c. Comunicaciones
 - d. Hardware
 - e. Software
 - f. Dominio de Internet
 - g. Prevención del Lavado de Activos
6. CAPACIDAD FINANCIERA
7. CONDICIONES Y REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DEL FINANCIAL PLANNER
 - a. Perfil
 - b. Proceso de Selección
 - c. Capacitación

1. MISIÓN DE LA EMPRESA

En VALORA LTDA. desarrollamos competencias y optimizamos la utilización de las herramientas proveídas por Skandia que nos permite ofrecer las mejores soluciones financieras a nuestros clientes construyendo relaciones especiales y cautivar la energía de nuestros empleados transfiriéndoles conocimiento, orgullo y permitiéndoles el desarrollo de unidades de negocio que les asegure la realización de su proyecto de vida, empresarial y económico.

2. VISIÓN DE LA EMPRESA

VALORA LTDA. Dentro de 10 años Valora Ltda. deberá ser la franquicia más sólida y reconocida dentro del grupo de franquicias de Skandia y su portafolio de servicios financieros le ofrecerá a sus clientes el camino que les permita conseguir una vida llena de prosperidad y tranquilidad económica.

3. HISTORIA

La sociedad nace del deseo de una persona de formar su propia empresa que después de haber sido empleado durante casi 28 años en el sector financiero decide empezar su propio negocio en asesorías financieras ya que siente que tiene la experiencia suficiente en el sector comercial y financiero para construir un sólido portafolio de clientes y ayudarlos a tener una tranquilidad financiera a lo largo de su vida.

La sociedad fue constituida mediante escritura pública No.0006500 de Notaria Primera de Bogota D.C. del 3 de diciembre de 2003, inscrita el 12 de diciembre de 2003 bajo el número 00910585 del libro IX.

El capital social es de \$1.000.000 distribuido así:

Camilo Sorzano González	\$700.000
Marta Cala	\$300.000

4. ORGANIZACIÓN INTERNA

La sociedad esta organizada en las siguientes áreas:

Gerencia General: Tiene a su cargo además de la Representación Legal de la compañía, llevar a cabo una planeación permanente de la empresa en beneficios de mas y mejores servicios para los clientes y velar por la salud financiera de la compañía.

Dirección de Operaciones y del área administrativa: Debe velar por el cumplimiento de todos los pagos, la facturación, el manejo de cuentas bancarias y el mantenimiento de las instalaciones de la empresa. Tiene además a su cargo el manejo de las operaciones que debe hacer una agencia de Skandia.

Actualmente, la compañía cuenta con el siguiente personal, para desarrollar las actividades propias del objeto de la misma:

PERSONAL COMERCIAL

1 Financial Planner Socio

3 Financial Planner vinculados Comercialmente

PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO

1 Directora de Operaciones y del área administrativa

1 Secretaria

Adicionalmente, la compañía tiene contratado con personal externo:

El manejo de la contabilidad y pago de nomina se contará con la asesoría de una empresa que presta este servicio.

La asesoría y mantenimiento de redes, servidor y computadores con un Ingeniero de Sistemas experto en todo lo relacionado con Software y Hardware.

5. CAPACIDAD TÉCNICA.

Se entiende por capacidad técnica todos los recursos, políticas, procedimientos y demás elementos que buscan ofrecerle al cliente un ambiente cómodo, y accesible a las soluciones financieras que ofrece Skandia a través de sus franquicias.

La capacidad técnica esta expresada y manifestada en equipos, software, políticas y espacios diseñados y construidos para hacer el servicio al cliente placido, seguro y confiable.

a. Instalaciones

Actualmente la sociedad cuenta con unas oficinas ubicadas en la Tr.23 No106-11 con un espacio de 200 metros cuadrados más un amplio jardín.

Los espacios de trabajo son los siguientes:

1 Recepción con un puesto de trabajo

2 Salas internas para atención de clientes

5 Estaciones de trabajo dotadas con extensión telefónica y red inalámbrica que permite la conexión permanente a Internet desde cualquier punto de las instalaciones.

b. Seguridad

La empresa cuenta con pólizas para el cubrimiento de riesgos como hurto, daño, corriente débil, incendios, etc. que protegen los bienes y equipos de la empresa.

i. De la Información

Todo documento que ingresa a la compañía es radicado y sellado para identificar que fue recibido por la sociedad y la fecha y hora en que es ingresado.

Por políticas de Skandia no se mantienen impresos con datos de identificación de los clientes con saldos. Cuando se hace alguna impresión de estos para la atención del cliente, se entregan al mismo cliente o se destruyen en su presencia.

ii. De Conectividad

Actualmente contamos con un sistema de conectividad a la red global de Internet suministrado por ETB llamado SOHO.

c. Comunicaciones

Telefonía:

Contamos actualmente con 3 líneas telefónicas y una central de 8 líneas de entrada por 16 extensiones.

Telefonía Móvil

Para el desarrollo de las actividades de la empresa y la comunicación entre los clientes, cada Financial Planner tiene su propia línea celular y la Secretaria cuenta con otro para localizar a los funcionarios de la empresa.

Internet y correo

Actualmente se encuentra con el servicio de ETB llamado SOHO que le permite a la empresa tener 5 puntos de red inalámbricos.

Cada Financial Planner, así como cada funcionario dentro de la empresa dispone de una cuenta de correo electrónico.

d. Hardware

Actualmente se tienen 4 computadores personales, todos dotados de modem interno y tarjetas inalámbricas, adquiridos con recursos propios.

Los computadores son marca DELL Inspiron 600m y presentan las siguientes características:

- Procesador Intel Pentium M a 1.40 GHz
- 256MB de memoria SDRAM DDR
- Disco duro de 20 GB
- Pantalla de 14.1" con resolución XGA TFT
- Combo CD-RW/DVD
- Tarjeta de video 32MB DDR ATI Mobility Radeon
- Tarjeta inalámbrica Mini-PCI Intel ProWireless 2100 (802.11b), 11 Mbps interna.
- Modem y tarjeta de red integrados

Impresoras:

1. Hewlett Packard 695C
2. Epson LX 300+

Fuente telefónica:

1. Conmutador KX-T7330
2. Panasonic KX-TS105LXW con entrada para 8 líneas.

e. Software

Dentro de los paquetes de software con que la empresa cuenta están los siguientes:

Windows XP Home Edition en español
Simulación Pensional
Planeación Financiera
Microsoft Works en español
Office Small Business

f. Dominio Internet

Para el posicionamiento de la empresa y el desarrollo de las funciones, Valora contará con un dominio en Internet debidamente registrado, mediante el cual se le brindará información al cliente acerca de los mercados financieros, servicios de la empresa y capacitación a los visitantes acerca de cómo invertir en los mercados actuales con el conocimiento y soporte de Skandia para cumplir con estos objetivos

A través de esta página se quiere prestar los siguientes servicios:

- Mantener una comunicación abierta con el cliente a través de CRM
- Enviar informes a los clientes con recomendaciones específicas según su perfil de riesgo.
- Recibir requerimientos de clientes y potenciales inversionistas.

g. Prevención del Lavado de Activos.

Valora Ltda. Buscará adquirir un conocimiento básico de sus potenciales clientes y un alto grado de relacionamiento con quienes reciben sus servicios a fin de conocer la procedencia de los recursos que pretenden invertir. Todo ello con el fin de ser consecuente con las políticas de Skandia y con las que imparte el Gobierno Nacional periódicamente.

6. CAPACIDAD FINANCIERA

La empresa recientemente constituida es respaldada por los socios capitalistas con una capacidad económica de 10 cifras.

7. CONDICIONES Y REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DEL FINANCIER PLANNER

Como mínimo cualquier aspirante a ingresar a la compañía al cargo de Finacial Planner deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a. Perfil

Como principio deberá tener grado profesional en ciencias económicas, ingenierías, administración de empresas, finanzas y/o derecho o amplia experiencia con el sector financiero en Colombia, y tener como mínimo 25 años de edad.

Adicionalmente, deben tener un mínimo grado de comprensión del idioma inglés ya que mucha información acerca de los mercados internacionales se maneja

en Internet en este idioma y algo de experiencia en el manejo de computadores porque muchos software los ayudarán a asesorar el cliente.

Se requiere que sea una persona orientada al logro, al resultado, acostumbrada a trabajar con metas y presupuestos, con una alta capacidad de reracionamiento y con gran capacidad de trabajo en equipo.

Todo aspirante a ingresar como funcionario de Valora, deberá surtir el siguiente procedimiento:

b. Proceso de Selección

1. Entrevista con el Gerente General de la empresa
2. Evaluación de competencias
3. Visita Domiciliaria
4. Verificación de referencias
5. Aprobación de contratación por los socios

c. Capacitación

Para cada caso en particular, la compañía vela por que los funcionarios reciban la capacitación adecuada para el desarrollo de sus labores, en concordancia con los proveedores de productos y servicios que la compañía distribuya.

Para el caso de los Financial Planner, se busca que desarrollen las competencias básicas para dar un consejo financiero personalizado, que contiene al menos:

La carrera del Financial Planner

Naturaleza del Negocio

Personal Financial Planning

El ciclo de vida del cliente

Tipologías del cliente

Naturaleza de la necesidad: Necesidades implícitas y explícitas

Proceso de Planeación Financiera

Herramientas de planeación financiera simulando el ingreso de un cliente

Teoría de la administración de activos nivel básico

Estrategias de inversión y Asset Allocation

Teoría del Portafolio- Asset classes y fondos

Agentes del mercado Colombiano

Fondos Comunes Ordinarios

Fondos Voluntarios de Pensiones

Seguros de Pensiones

Mercado local

Régimen de la Seguridad Social en Pensiones en Colombia (Ley 100 de 1993)

Marco normativo

- Generalidades del sistema general de pensiones
- Conceptos generales del sistema general de pensiones L100-93/ AFP's
- El sistema pensional y la reforma pensional
- Impacto tributario de las decisiones de una inversión
- Beneficios del reracionamiento con el cliente-CRM
 - Gestión de la venta
 - Técnicas de contacto: Contacto telefónico y Creación de empatía
 - Modelos de gestión de la relación con los clientes
 - Gestión de la venta
- Productos y servicios que distribuye la compañía
 - Manejo de Papelería y Formatos
- Instrucción de sobre como evitar el lavado de activos

Permanentemente la empresa mantiene una actualización de la capacitación con conferencias y reuniones grupales.

ANEXO L.

Solicitud ó Modificación
Premium Advice Strategist



Ciudad: _____ Fecha: _____
AAAA MM DD

Nombres: _____ Identificación No.: _____

Apellidos: _____ Afiliación No.: _____

Producto: Multifund Skandia Multitrust Skandia

Solicitud Premium Advice Strategist Modificación Premium Advice Strategist

PORTAFOLIO DE REFERENCIA

> Marque con una X en la casilla blanca la estrategia de inversión seleccionada

Estrategia de Inversión			Corto / Mediano Plazo	Largo Plazo
Crecimiento	Balanceado	USA		
		GLOBAL		
		GLOBAL / COLOMBIA		
	Agresivo	USA		
		GLOBAL		
		GLOBAL / COLOMBIA		
Formación	Conservador	USA		
		GLOBAL		
		GLOBAL / COLOMBIA		
		PESOS		
	Dinámico	USA		
		GLOBAL		
		GLOBAL / COLOMBIA		
	Agresivo	USA		
		GLOBAL		
GLOBAL / COLOMBIA				
Preservación	USA			
	GLOBAL			
	GLOBAL / COLOMBIA			
	PESOS			

Si el presente formato está mal diligenciado, o se presta para interpretaciones ambiguas, Skandia Consulting Services S.A. no tramitará esta solicitud.
 Los Portafolios de Referencia relacionados son los disponibles a la fecha de esta solicitud y podrán estar sujetos a variaciones sin mi previa autorización.
 Al firmar este formato acepto todas las condiciones estipuladas al reverso de este.

Firma y C.C.



Huella índice derecho

Version: Julio 2003

ANEXO M.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE NORTE

6 DE FEBRERO DE 2004

HORA 09:13:35

02N07020604503PGF1212

HOJA : 001

* * * * *

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA :

NOMBRE : VALORA LIMITADA

N.I.T. : 830132155-0 ADMINISTRACION: BOGOTA PERSONAS JURIDICAS

CERTIFICA :

CONTRIBUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRITAL DE IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION 2003/12/03 REGIMEN : COMUN

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA :

MATRICULA NO. 01328238

CERTIFICA :

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0006500 DE NOTARIA PRIMERA DE BOGOTA D.C. DEL 3 DE DICIEMBRE DE 2003 , INSCRITA EL 12 DE DICIEMBRE DE 2003 BAJO EL NUMERO 00910585 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA: VALORA LIMITADA

CERTIFICA :

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 3 DE DICIEMBRE DE 2023 .

CERTIFICA :

OBJETO SOCIAL : LA SOCIEDAD TENDRA POR OBJETO PRINCIPAL LA SIGUIENTES ACTIVIDAD : LA PROMOCION Y AGENCIAMIENTO COMERCIAL DE INVERSIONES, PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS, AL IGUAL QUE EL ASESORAMIENTO EN MATERIA FINANCIERA E INVERSIONES, ACTUAR COMO MANDATARIO DE TERCEROS EN LA CELEBRACION DE NEGOCIOS COMERCIALES, COMPRA Y VENTA DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, TITULOS DE RENTA FIJA O VARIABLE, NEGOCIACION Y ASESORAMIENTO DE REESTRUCTURACIONES CREDITICIAS, PRESTACION DEL SERVICIO DE CONSECUCION DE CREDITO BANCARIO, EL DISEÑO DE NEGOCIOS FINANCIEROS Y FIDUCIARIO, EL ASESORAMIENTO EN LA ELABORACION DE PROYECTOS DE INVERSION, COMERCIO INTERNACIONAL, CAMBIARIOS, NEGOCIACION DE DIVISAS Y COMPRA Y VENTA EN GENERAL DE OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA. PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACTOS QUE CONSTITUYEN ESTE OBJETO LA SOCIEDAD PODRA CELEBRAR Y EJECUTAR EN SU PROPIO NOMBRE O POR CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACION CON ELLOS, TODOS LOS ACTOS, CONTRATOS Y OPERACIONES SOBRE BIENES, MUEBLES QUE SEAN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA LOS FINES QUE ELLA PERSIGUE Y QUE Y QUE DE MANERA DIRECTA SE RELACIONEN CON EL OBJETO SOCIAL YA DETERMINADO, COMO POR EJEMPLO LOS SIGUIENTES : ADQUIRIR, ENAJENAR, DAR Y TOMAR EN ARRENDAMIENTO BIENES MUEBLES O INMUEBLES PIGNORARLOS O HIPOTECARLOS, SEGUN EL CASO; DAR, ACEPTAR, ENDOSAR, ASEGURAR, COBRAR, DESCONTAR, NEGOCIAR, ASEGURAR, COBRAR, DESCONTAR, NEGOCIAR DAR EN PRENDA O GARANTIA

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES
REGISTRO UNICO TRIBUTARIO / RUT20 V4
IMPRESION INFORMACION BASICA CONTRIBUYENTE

FECHA : 2004-02-10
PAGINA : 1 de 1
REPORTE: R1222R1

CONDICION:NIT = 830132155

Informacion Basica Contribuyente

Nit: 830,132,155-0 Razon Social: VALORA LIMITADA

Tipo Contribuyente: 13 LIMITADA O ASIM
Administracion: 30 ESP PERSONAS JURIDIC
Departamento: 11 BOGOTA Municipio: 1 BOGOTA
Direccion: TRV 23 NO. 106-11
Telefonos: 6020200 6020200 Zona Postal: A.A.: 0
Fecha Act Ubicacion: Origen Act Ubicacion:

Act Economica Ppal: 6719 Act Economica Sec: 6722
Resp Renta : 2003-12-03 Resp Ventas : 2003-12-03 Regimen Ventas: 1
Resp Retencion: 2003-12-03 Resp Parafiscal: Resp Otros :
Importador : Exportador : Gran Ctbte :

Entidad Vigilancia: Fecha Registro Vigcia: Numero Registro Vigcia:
Capital Social: 1000000 Num Oficinas: Num Sucursales: Num Agencias: 1

Estado Ctbte: 99 ACTIVO NORMAL

Fecha Inicio Actividad: 2003-12-03 Fecha Registro Rut: 2003-12-15 Origen Registro Rut: CC Fecha Ult. Act: 2004-02-10

44936



La Agencia Comercial. La iniciativa para la adquisición total o parcial de las cuotas de interés social o acciones, también podrá provenir de Skandia, en cualquier tiempo, y se instrumentará mediante una Oferta escrita dirigida por Skandia a todos o a algunos de Los Socios.

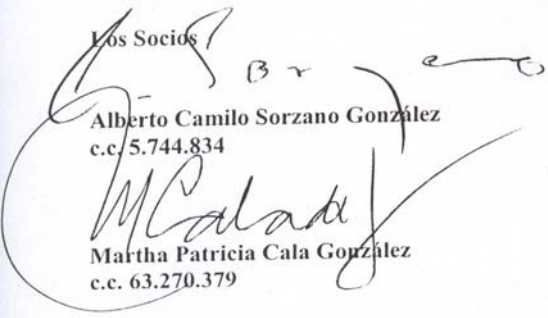
Segunda: Una vez notificada la decisión de enajenar o adquirir las cuotas de interés social o acciones, según el caso, Los Socios y Skandia acordarán la valoración de las mismas. En todo caso, la fórmula que para el efecto se utilice deberá tener en cuenta el Índice de Satisfacción del Cliente (ISI) de la Agencia Comercial.

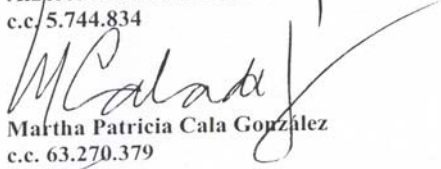
Tercera: En caso de que Skandia y Los Socios no llegaren a un acuerdo respecto del valor de las cuotas de interés social o acciones no habrá lugar a la adquisición de las mismas. En tal sentido se expresa de manera inequívoca que la única vía de acuerdo es la negociación y definición directa entre las partes y, en consecuencia, no habrá lugar a peritajes ni arbitramentos que obliguen a las partes para definir el valor de las cuotas de interés social o acciones, salvo que más adelante Skandia y Los Socios convengan en ello por medio de documento escrito derogatorio de la presente cláusula.

Cuarta: Los derechos que adquiere Skandia por medio del presente documento podrán ser cedidos a favor de cualesquiera de sus compañías matrices, filiales, subsidiarias o subordinadas, nacionales o extranjeras, sin necesidad de aceptación expresa por parte de Los Socios.


Se suscribe en Bogotá, D.C., en dos ejemplares idénticos, a los veinticuatro (24) días del mes de marzo de 2004.

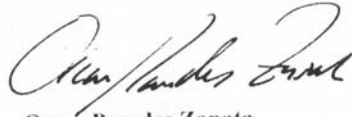
Los Socios


Alberto Camilo Sorzano González
c.c. 5.744.834


Martha Patricia Cala González
c.c. 63.270.379

Skandia


José Guillermo Peña G.
c.c. 437.980


Oscar Paredes Zapata
c.c. 19.222.410

M03

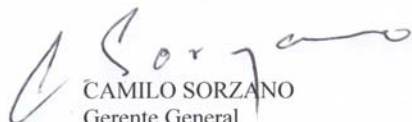
VALORA

Bogota, Julio 21 de 2004

Señores:
Universidad Industrial de Santander
Atn. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
La Ciudad

Certificó que el Proyecto de Grado Diseño, Estructuración y Puesta en Funcionamiento de la Franquicia Skandia - Valora en el sector financiero, en la ciudad de Bogotá elaborado por la estudiante en práctica Silvia Cristina Gamarra Amaya fue revisado en su totalidad y cumple con los objetivos propuestos en la fase inicial.

Atentamente,



CAMILO SORZANO
Gerente General
VALORA LTDA.

