

**Diseño del plan comercial para la franquicia de Equidad Seguros en Floridablanca
Santander. Modalidad parámetro empresarial.**

Andrea Paola Diaz Plata

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia
de Negocios**

Director:

Javier Arias Osorio

Magíster en Administración

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2018

Generalidades del trabajo de aplicación

Título:

Diseño del plan comercial para la franquicia de equidad seguros en Floridablanca Santander. Modalidad parádigma empresarial.

Responsables:

Nombre estudiante: Andrea Paola Díaz Plata

Código: 2158538

E-Mail: andrea1edu@gmail.com

Firma:



Nombre director: Javier Arias

E-Mail: Jearias@uis.edu.co

Firma:

Entidades involucradas:

Nombre empresa: Franquicia Agencia de Seguros Caballero Diaz Ltda.

Representante legal: Andrea Paola Díaz Plata

Ubicación: Calle 105 # 26- 27 Local 4 Piso 2 Barrio Provenza

Dedico este trabajo a mi familia que con su apoyo logré culminarlo, a mi hijo Santiago y a mi hija Sara quienes con amor me impulsan a ser cada día mejor.

Contenido

	Pág.
Introducción	22
1. Objetivos	27
1.1 Objetivo general	27
1.2 Objetivos específicos	27
2. Planteamiento y Justificación del Problema	28
3. Metodología	33
4. Marco referencial	34
4.1 marco antecedentes	34
4.1.1 Modelo de Franquicias según CHERVIN de Katz	34
4.1.2 Legislación	37
4.1.3 Clasificación de intermediarios	41
4.2 Marco teórico	44
4.2.1 Planeación estratégica: Las 5 fuerzas – Michael Porter	44
4.2.2 Innovación en modelos de negocios – Alexander Osterwalder	48
4.2.3 Administración de empresas: Cómo desarrollar un Plan comercial – David Jobber	50
4.2.4 Mercadotecnia - SANDHUSEN, RICHARD L	52
5. Análisis del entorno	53
5.1 Análisis del sector asegurador en Colombia	53

5.2 Análisis del mercado asegurador en el departamento de Santander	57
5.3 Análisis del sector asegurador modelo franquiciado	59
5.3.1 Cifras de las franquicias en Santander	61
6. Estudio de mercados	68
6.1 Generalidades	68
6.1.1 Objetivo General	68
6.1.2 Objetivos específicos	68
6.2 Muestreo	68
6.2.1 Indicadores de Logro	69
6.3 Presentación de los resultados	70
6.3.1 Demográficas	70
6.3.2 Geográficas	73
6.3.3 Tipo de operación	74
6.3.4 Producción por compañía aseguradora	74
6.3.5 Producción por ramo	76
6.3.6 Producción propuesta primer año operación	77
6.3.7 Cualitativas	78
6.4 Indicadores de logro	83
6.5 Conclusiones del estudio de mercados	83
7. Estudio técnico	84
7.1 Presentación de la franquicia.	84
7.1.1 Fotografías de la oficina	85
<i>Figura 25.</i> Fotografía del área de recepción	86

7.2 Estructura organizacional	87
7.2.1 Inclusión de nuevos cargos	88
7.2.2 Aumento de personal para roles específicos	88
7.3 Estructura administrativa	89
7.3.1 Manual de funciones por cargo	89
7.4 Modelo operativo	97
7.4.1 Procedimiento Operativo	97
7.4.2 Diagrama Operativo – Vinculación comercial	98
7.4.3 Diagrama Operativo – Suscripción	99
8. Plan comercial	101
8.1 Antecedentes	101
8.1.1 Poder de la negociación de compradores	101
8.1.2 Poder de la negociación de proveedores.	102
8.1.3 Amenaza de nuevos competidores	103
8.1.4 Amenaza de productos sustitutos	104
8.1.5 Rivalidad entre competidores	106
8.2 Estructuración	108
8.2.1 Objetivo del plan comercial	109
8.2.2 Vigencia del plan comercial	109
8.2.3 Matriz situacional	110
8.2.4 Pilares de la estrategia	113
8.2.5 Indicadores de gestión y proyecciones de ventas año de ejecución.	114

8.2.6 Apoyos	120
8.3 Proyeccion de ventas	121
8.3.1 Antecedentes	122
8.3.2 Proyecciones	124
8.4 Implementación	132
8.4.1 Plan de trabajo	132
8.4.2 Cronograma actividades plan comerciales	133
9. Impacto	136
10. Consideraciones éticas	136
10.1 Principios éticos	137
10.2 Tratamiento de datos personales	140
10.3 Normatividad nacional e internacional específica relacionada con los aspectos eticos que aplique al proyecto.	140
10.4 Procedimientos especificos para acceder a la organizacion.	141
10.5 Sobre los beneficios y riesgos de los participantes e investigadores del proyecto.	141
10.6 Consentimiento informado	141
10.7 Sobre el uso del material audiovisual	142
10.8 Permiso de la gerencia de caballero diaz agencia de Seguros Ltda	142
11. Conclusiones y recomendaciones	142
Referencias bibliográficas	145
Apéndices	146

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Evolución modelo de Franquicias en Colombia	23
<i>Figura 2.</i> Participación de franquicias en Colombia a 2.005	24
<i>Figura 3.</i> Ubicación geográfica de Franquicias en Colombia de la Equidad Seguros	26
<i>Figura 4.</i> Árbol del problema	32
<i>Figura 5.</i> Flujograma de Colocación Seguros en Colombia	42
<i>Figura 6.</i> Participación por tipo de intermediario en Floridablanca	43
<i>Figura 7.</i> Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter	46
<i>Figura 8.</i> Diagrama de modelo de negocios	48
<i>Figura 9.</i> Comparativo por compañía aseguradora 2015 Vs 2016,	56
<i>Figura 10.</i> Clasificación de Seguros	60
<i>Figura 11.</i> Gráfica distribución por género	71
<i>Figura 12.</i> Experiencia en el sector asegurador	71
<i>Figura 13.</i> Distribución por tipo	72
<i>Figura 14.</i> Gráfica de participación nominal por tipo de intermediario	72
<i>Figura 15.</i> Gráfica ubicación geográfica	73
<i>Figura 16.</i> Tipo de intermediario	74
<i>Figura 17.</i> Gráfica de participación compañías aseguradoras	75

<i>Figura 18.</i> Gráfica de producción en primas por compañía cifras en miles	75
<i>Figura 19.</i> Gráfica participación producción por ramo	76
<i>Figura 20.</i> Gráfica propuesta Equidad primer año producción intermediarios	78
<i>Figura 21.</i> Gráfica de respuestas a la pregunta cualitativa 1	79
<i>Figura 22.</i> Gráfica pregunta cualitativa 2	80
<i>Figura 23.</i> Gráfica pregunta cualitativa 3	81
<i>Figura 24.</i> Gráfica respuesta pregunta cualitativa 4	83
<i>Figura 25.</i> Fotografía del área de recepción	86
<i>Figura 26.</i> Fotografía área de suscripción	86
<i>Figura 27.</i> Fotografía área de intermediarios	87
<i>Figura 28.</i> Organigrama franquicia Caballero Díaz Agencia de Seguros Operador Franquicia Equida	89
<i>Figura 29.</i> Diagrama de proceso operativo - vinculación comercial	99
<i>Figura 30.</i> Diagrama operativo - Suscripción	100
<i>Figura 31.</i> Flujograma del evento "CON" "SIN" SEGURO	105
<i>Figura 32.</i> Estacionalidad primer año	125
<i>Figura 33.</i> Crecimiento presupuestal vigencia del plan comercial	128

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Análisis Compañías de Seguros y canales alternos</i>	25
Tabla 2. <i>Resultados proyecciones año 1 Franquicia Floridablanca.</i>	29
Tabla 3. <i>Distribución de intermediarios por tipo en Santander</i>	43
Tabla 4. <i>Participación compañía aseguradoras en Colombia</i>	54
Tabla 5. <i>Participación del Dpto 2015 Representado en su ciudad principal</i>	57
Tabla 6. <i>Participación del Dpto 2016 Representado en su ciudad principal</i>	57
Tabla 7. <i>Cifras Primas Departamento de Santander Comparado 2015 Vs 2016</i>	58
Tabla 8. <i>Participación en primas por compañía aseguradora</i>	61
Tabla 9. <i>Participación por compañía aseguradora en Santander</i>	61
Tabla 10. <i>Participación por ramo</i>	62
Tabla 11. <i>Distribución por tipo de intermediario</i>	63
Tabla 12. <i>Distribución de intermediarios por producción</i>	64
Tabla 13. <i>Distribución de intermediarios por resultado técnico.</i>	65
Tabla 14. <i>Comparativo cifras</i>	66
Tabla 15. <i>Georeferenciación intermediarios</i>	73
Tabla 16. <i>Producción propuesta primer año de vinculación cifras en miles</i>	77
Tabla 17. <i>Tabulación respuestas a la pregunta cualitativa 1</i>	78

Tabla 18. <i>Tabulación respuesta pregunta cualitativa 4</i>	82
Tabla 19. <i>Manual de funciones Gerente General</i>	90
Tabla 20. <i>Manual de funciones asistente administrativa</i>	91
Tabla 21. <i>Manual de funciones Director de Suscripción</i>	92
Tabla 22. <i>Manual de funciones Analista técnico</i>	94
Tabla 23. <i>Manual de función Auxiliar Indemnizaciones</i>	96
Tabla 24. <i>Comparativo operación franquiciada</i>	103
Tabla 25. <i>Comparativo nuevos competidores</i>	104
Tabla 26. <i>Ventaja Competitiva por ramos</i>	106
Tabla 27. <i>Comparativo comisiones competidores</i>	107
Tabla 28. <i>Comparativo plan de incentivos</i>	108
Tabla 29. <i>Matriz situacional parte 1</i>	110
Tabla 30. <i>Matriz situacional parte 2</i>	111
Tabla 31. <i>Matriz Crítico y Clave</i>	112
Tabla 32. <i>Indicadores por estrategia</i>	114
Tabla 33. <i>Relación de apoyos</i>	120
Tabla 34. <i>Propuesta participación Equidad cartera intermediarios de Santander por macroramo</i>	121
Tabla 35. <i>Propuesta participación Equidad cartera intermediarios de Santander</i>	122
Tabla 36. <i>Antecedentes año 2.016 y 2.017</i>	123
Tabla 37. <i>Propuesta proyecciones de ventas año 2.018</i>	123
Tabla 38. <i>Propuesta proyecciones de ventas año 2.018</i>	124
Tabla 39. <i>Propuesta proyecciones de ventas año 2.018</i>	124

Tabla 40. <i>Proyecciones de ventas primer semestre año 2.018</i>	125
Tabla 41. <i>Propuesta proyecciones de ventas segundo semestre año 2.018</i>	126
Tabla 42. <i>Proyecciones para la vigencia del plan comercial</i>	127
Tabla 43. <i>Productividad por asesor de la franquicia</i>	127
Tabla 44. <i>PYG plan comercial para la franquicia expresado en miles</i>	128
Tabla 45. <i>Indice combinado</i>	130
Tabla 46. <i>PYG del franquiciador</i>	130
Tabla 47. <i>Indices franquiciador</i>	131
Tabla 48. <i>Plan de trabajo</i>	132

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndices A. Formulario de conocimiento intermediarios	146
Apéndices B. Manual operativo – Suscripción	149
Apéndices C. Manual operativo vinculación comercial	161
Apéndices D. Formato informe de contacto entrevista intermediario de seguros	164
Apéndices E. Check list carpeta asesor natural	165
Apéndices F. Formato encuesta de salida de la empresa	168
Apéndices G. Formato de encuesta satisfacción del cliente	170
Apéndices H. Formato de evaluación de desempeño	171
Apéndices I. Formato de evaluación de proveedores	173

Glosario

Comisión: Corresponde al honorario o el ingreso de los intermediarios de seguros por la colocación de primas.

Compañía de seguros: son empresas que ofrecen seguros que cubren el riesgo de pérdida o deterioro en las cosas o en el patrimonio. En forma excepcional, también cubren los riesgos de accidentes personales y los seguros de salud. También pueden dedicarse a la intermediación y liquidación de seguros.

Delegación: es la autorización o derecho administrativo de trasladar por un ente u órgano superior a otro de nivel inferior del ejercicio de una competencia.

Facultad: Autoridad o derecho que tiene una persona en función de su cargo o de su empleo para hacer ciertas cosas.

Fasecolda: La Federación de Aseguradores Colombianos, es una entidad sin ánimo de lucro que agrupa a las empresas de seguros, reaseguros y a las sociedades de capitalización en Colombia.

Franquicia: Sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas.

Gestor Comercial: Persona natural que facilita la consecución de negocios de seguros mediante la técnica de venta directa.

Índice Combinado: Es la operación resultante de la sumatoria de la siniestralidad, los gastos administrativos y los gastos comerciales.

Intermediario de seguros: Es una persona natural o jurídica que puede vender **seguros** de cualquier aseguradora.

Póliza: Instrumento probatorio por excelencia del contrato celebrado entre el Asegurado y el Asegurador. Es aconsejable, antes de celebrarlo, leer todas las cláusulas contenidas en el mismo para tener una información completa de sus términos y condiciones. En él se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el Asegurador y el Asegurado.

Premio: Monto compuesto por la prima pura, más una suma determinada para gastos y utilidad del Asegurador, gastos especiales de emisión y de administración (derechos de emisión y recargos administrativos), coeficientes de financiación del pago del premio, comisión del productor y los importes destinados al pago de las tasas, impuestos y contribuciones que grava el contrato y a la operación de seguros.

Prima de riesgo: En los Seguros de Vida es aquella parte de la prima que está destinada a cubrir exclusivamente la posibilidad de muerte del Asegurado.

Prima nivelada o constante: En los Seguros de Vida es la que permanece inalterable durante toda la vigencia del contrato.

Prima pura: Costo real del riesgo asumido, sin incluir gastos de gestión externa o interna del Asegurador.

Prima: Es el costo del seguro o aportación económica que ha de pagar un asegurado o contratante a una compañía aseguradora por la transferencia del riesgo bajo las coberturas que esta última ofrece a sus clientes durante un determinado período de tiempo.

Propuesta / solicitud de seguro: Instrumento donde se especifica la naturaleza del riesgo al Asegurador, sus características, el importe que se desea asegurar, etc. A través de este, el Asegurador aceptará o rechazará el riesgo tras el estudio de dicha propuesta.

Ramo: son los términos que definen el tipo de riesgo que cubren. El nombre de un **ramo** suele ser el elemento común que les dio origen, pero los ramos, en función de la evolución social, varían y se actualizan casi constantemente.

Reasegurador: Es la persona jurídica (sociedad anónima, mutua, cooperativa y mutualidad de previsión social) que, con la autorización oficial correspondiente, asume las consecuencias del riesgo que es objeto de cobertura en un contrato de **seguro**. Es sinónimo de “**aseguradora**” y de “entidad de **seguros**”.

RECARGO: Aumento de la prima que se cobra al Asegurado para poder asumir riesgos mayores que lo normal.

Rehabilitación: Una vez que el asegurado ha realizado el pago correspondiente por el período vencido se rehabilita la cobertura, es decir que adquiere nuevamente la vigencia de la misma, la que surtirá efecto desde la hora cero (0) del día siguiente a aquel en que la aseguradora reciba el pago del importe vencido.

Renovación automática: Acuerdo entre las partes por el cual el seguro se prorroga tácitamente por un nuevo período de vigencia.

Reservas: Provisión constituida por las entidades Aseguradoras para atender las obligaciones contraídas con sus Asegurados.

Retención: Toda declaración falsa de circunstancias conocidas por el Asegurado, aun hechas de buena fe, que a juicio de peritos hubiese impedido el contrato o modificado sus condiciones si el Asegurador se hubiese cerciorado del verdadero estado del riesgo, puede hacer nulo el contrato, es decir, lo deja sin efecto desde su inicio.

Riesgo: Probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de póliza.

Riesgos no asegurables: Aquellos que quedan fuera de la cobertura general por parte de las Aseguradoras, por ser contrarios a la Ley.

Sector asegurador: Es el conjunto de entidades y organismos que participan en este mercado, así como sus prácticas, cuya finalidad última es trasladar los riesgos a que están sometidos los particulares a una empresa con capacidad económica suficiente para soportarlos.

Fee: Corresponde al valor cancelado correspondiente a la cuota por administración.

Resumen

Título: Diseño del plan comercial para la franquicia de equidad seguros en Floridablanca Santander. Modalidad parádigma empresarial.*

Autor: Andrea Paola Diaz Plata**

Palabras claves: Aseguradora, Intermediarios de seguros, Fasecolda, Prima, Siniestros y Solidario.

Descripción

El sector asegurador en Colombia durante los últimos 5 años ha crecido en promedio del 13% en Seguros de Vida y Generales según las cifras de Fasecolda consultadas el 31 de Diciembre de 2.016. Dentro de los Seguros que se comercializan en la actualidad los de carácter patrimonial son el 60% de las primas facturadas en la industria.

Las compañías aseguradoras más grandes del país como son: SURAMERICANA, ALFA, BBVA, BOLIVAR Y COLPATRIA están apalancadas en sus colocaciones de Seguros de personas debido a que el canal más fuerte es la comercialización en sus Bancos respectivamente. Equidad Seguros no es accionista de ninguna entidad Bancaria, esta compañía pertenece al sector solidario y su estrategia de crecimiento orgánico ha adoptado la figura de franquicia; se ha ponderado como un canal de ventas para penetrar el mercado bajo la modalidad de costos variables, teniendo en cuenta que este modelo contempla el pago de un fee % de acuerdo al ramo comercializado, esto es la contraprestación que le cancela al aliado que apertura dicho negocio. Este aliado atiende una parte del mercado asegurador (intermediarios) y se encarga de brindar un oportuno servicio en las áreas operativa, comercial y técnica; para ello, la compañía aseguradora le otorga una delegación para actuar. Los intermediarios de seguros se dividen en 3 clases Agente, Agencia y Corredor. Para el caso estudio y con base en las 200 respuestas voluntarias del estudio de mercados se determina que el mercado objetivo serán las Agencias y Agentes de la ciudad de Floridablanca. Quienes cuentan con una producción total en la plaza de Santander de 125.000 millones de los cuáles en un 64% corresponde a la gestión realizada por las Agencias de Seguros y el 36% por los Agentes.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director ARIAS OSORIO, Javier. Magíster en Administración

Summary

Title: Design of the commercial plan for the insurance equity franchise in Floridablanca Santander. Business paradigm modality.*

Autor: Andrea Paola Díaz Plata**

Key words: Insurance, Insurance Intermediaries, Fasecolda, Premium, Claims and Solidarity.

Description

The insurance sector in Colombia during the last 5 years has grown an average of 13% in Life and General Insurance according to the Fasecolda figures consulted on December 31, 2016. Among the insurances that are commercialized at present, those of patrimonial nature are 60% of the premiums invoiced in the industry.

The largest insurance companies in the country such as: SURAMERICANA, ALFA, BBVA, BOLIVAR AND COLPATRIA are leveraged in their placements of people insurance because the strongest channel is marketing in their banks respectively. Equidad Seguros is not a shareholder of any Banking entity, this company belongs to the solidary sector and its organic growth strategy has adopted the figure of a franchise; it has been weighted as a sales channel to penetrate the market under the modality of variable costs, taking into account that this model contemplates the payment of a% fee according to the commercialized branch, this is the consideration that cancels the ally that opened said deal. This ally serves a part of the insurance market (intermediaries) and is responsible for providing an opportune service in the operational, commercial and technical areas; for this, the insurance company grants a delegation to act. The insurance intermediaries are divided into 3 classes Agent, Agency and Broker. For the case study and based on the 200 voluntary responses from market research, it is determined that the target market will be Agencies and Agents of the city of Floridablanca. Those who have a total production in the Plaza de Santander of 125,000 million of which 64% corresponds to the management carried out by the Insurance Agencies and 36% by the Agents.

* Degree work

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director ARIAS OSORIO, Javier. Master in Administration

Introducción

El sector asegurador en Colombia durante los últimos 5 años ha crecido en promedio del 13% en Seguros de Vida y Generales según las cifras de Fasecolda consultadas el 31 de Diciembre de 2016. Dentro de los Seguros que se comercializan en la actualidad los de carácter patrimonial son el 60% de las primas facturadas en la industria.

Las compañías aseguradoras más grandes del país como son: SURAMERICANA, ALFA, BBVA, BOLIVAR Y COLPATRIA están apalancadas en sus colocaciones de Seguros de personas debido a que el canal más fuerte es la comercialización en sus Bancos respectivamente. Equidad Seguros no es accionista de ninguna entidad Bancaria, esta compañía pertenece al sector solidario y su estrategia de crecimiento orgánico ha adoptado la figura de franquicia; se ha ponderado como un canal de ventas para penetrar el mercado bajo la modalidad de costos variables, teniendo en cuenta que este modelo contempla el pago de un fee % de acuerdo al ramo comercializado, esto es la contraprestación que le cancela al aliado que apertura dicho negocio. Este aliado atiende una parte del mercado asegurador (intermediarios) y se encarga de brindar un oportuno servicio en las áreas operativa, comercial y técnica; para ello, la compañía aseguradora le otorga una delegación para actuar.

Al revisar el modelo de franquicias se puede definir que son uno de los sistemas de distribución de bienes y servicios más efectivos en la actualidad. El crecimiento que ha tenido el modelo de franquicias ha sido significativo, debido, entre otras razones, a la prisa de los individuos por lograr su independencia laboral y económica, y a que es visto por las empresas como una oportunidad de expansión a otros mercados (Ayala y Garzón, 2005: 47), especialmente en los Estados Unidos y

en Colombia, donde se estima que ya existen alrededor de 270 empresas. Este hecho exige un especial cuidado y reconsideración a este medio, como una forma de posicionarse no sólo en Colombia sino en el exterior y, en particular, en los Estados Unidos, pero con el requisito de la adecuada preparación y estructuración del concepto de negocio.

Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA) demuestran que en un periodo de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que, en el caso de las franquicias, este porcentaje es del 95%, aunque también es cierto que el sistema de franquicia no ofrece una seguridad total, debido a que no todas las personas se desenvuelven bien en este tipo de negocio y también existen franquiciadores que no ofrecen tan buenas oportunidades como parece en un principio (Purvin, 1995: 59). (MOSQUERA MUÑOZ, 2010),

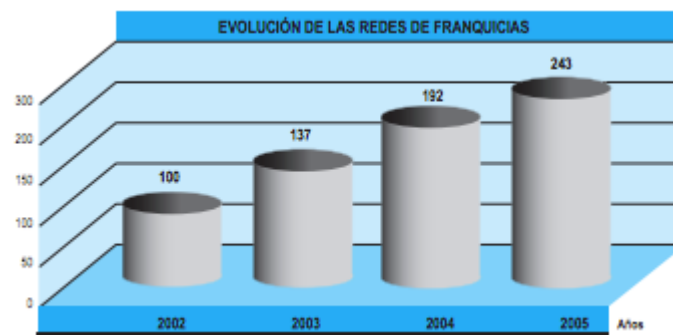


Figura 1. Evolución modelo de Franquicias en Colombia. Adaptado de: Mosquera, F (2010, 27 de Enero) La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/>

Es un método por el cual la empresa franquiciante que posee un conocimiento específico sobre un producto o servicio y también cuenta con una marca identificatoria, cede a quien desee participar de este negocio, a cambio de una suma de capital, el derecho de distribución de sus

productos o servicios, en determinado local o zona geográfica, por un período de tiempo, siguiendo el franquiciado ciertos patrones de operación.

Esta tendencia se ha visto reflejada en diversos sectores económicos, como confección, comidas rápidas, calzado y artículos de cuero y servicios. Este surgimiento del sistema sitúa a Colombia como uno de los países con mayor potencial para desarrollar el sistema de franquicia tanto en el país como en la exportación de conceptos a otras naciones.

En Colombia las franquicias están clasificadas según el censo de franquicias realizado en 2.005, como se describe a continuación:

PARTICIPACIÓN EN FRANQUICIAS Por sector de Actividad	
Clasificación	Participación
Moda y Confección	25,93%
Comidas Rápidas, Restaurantes y Bares	14,41%
Servicios Especializados	12,76%
Tiendas Especializadas	8,54%
Calzado, Artículos de Cuero	3,70%
Comunicaciones, Internet y Telefonía	3,29%
Diversión y Entretenimiento	3,29%
Joyería y Bisutería	3,29%
Panaderías, Pastelerías, Reposterías	3,29%
Centros de Capacitación	2,88%
Heladerías	2,88%
Productos Especializados	2,47%
Servicios de Automóviles	2,47%
Cafés	2,06%
Belleza y Cuidado Corporal	1,23%
Servicios de Salud	1,23%
Servicios Financieros	1,23%
Centros de Impresión y de Copiado	0,82%
Farmacias	0,82%
Lavanderías	0,82%
Muebles y Decoración	0,82%
Agencias de Modelos	0,41%
Agencias de Viajes	0,41%
Hoteles	0,41%
Paluquerías	0,41%
Total General	100%

Figura 2. Participación de franquicias en Colombia a 2.005. Adaptado de: Mosquera, F (2010, 27 de Enero) La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/>

En la actualidad es un modelo adaptado por las compañías de Seguros para crecer a un menor costo, el cual inició con Agrícola de Seguros y su modelo de promotoras hace 25 años, una vez Suramericana de Seguros compro y se fusionó con la Agrícola de Seguros adopto el modelo de negocio y en la actualidad continua vigente; como se puede observar, en la tabla a continuación se describiran algunas de las compañías líderes en este modelo de negocio:

Tabla 1.

Análisis Compañías de Seguros y canales alternos

Compañía	Modelo	Cantidad a nivel nacional	Intermediarios Promedio por Oficina	No de productos/soluciones
Liberty	ADN	45	45	35
Suramericana	Promotora	56	87	63
Mapfre	Delegadas	35	50	50
Colpatria	Promotora	36	36	45
Allianz	Aliadas	12	40	38
Equidad	Franquicia	15	35	43

Nota: Cifras del mercado Franquicias suministrado por la Equidad seguros en físico. Informe de gestión 2016

Según las cifras de Fasecolda la producción en primas de Seguros por este modelo de negocio al cierre de 2.015 fue del 30% del total generado en la industria aseguradora y se espera para el 2.016 un crecimiento superior al 8% en este canal alterno de ventas.

En el caso estudio se analizará el modelo de negocios de la franquicia para Equidad Seguros tomando como referencia el funcionamiento y resultados de la que opera en la ciudad de FLORIDABLANCA.

Cabe resaltar que la Equidad Seguros S.A. tiene en la actualidad 15 Franquicias a nivel nacional:



Zonas Geográficas

1. Bogotá (4)
2. Oriente (2)
3. Costa (5)
4. Occidente (4)

Figura 3. Ubicación geográfica de Franquicias en Colombia de la Equidad Seguros. Adaptado de: Cifras del mercado Franquicias suministrado por la Equidad seguros en físico. Informe de gestión 2016

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar el plan comercial para la franquicia de la Equidad Seguros de la ciudad de Floridablanca que permita asegurar el crecimiento en primas de Seguros vinculando intermediarios nuevos y potencializando los actuales.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la franquicia con el fin de determinar los aspectos a intervenir.
- Realizar una evaluación del mercado asegurador en donde se incluyen la competencia, los productos sustitutos, proveedores y los clientes (Intermediarios de seguros).
- Restructurar el modelo operativo, funcional y legal para el desarrollo y prestación del servicio de la franquicia a los intermediarios.
- Diseñar las estrategias y los indicadores del plan comercial.
- Establecer la estructura financiera que permita medir la rentabilidad y el retorno de la inversión de los socios de Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda operador de la franquicia Equidad Seguros en Floridablanca.

2. Planteamiento y Justificación del Problema

La Equidad Seguros es un organismo cooperativo colombiano constituido por dos aseguradoras: La Equidad Seguros Generales y La Equidad Seguros de Vida, la cual incluye la Administradora de Riesgos Laborales. Su compromiso con la protección de los usuarios va más allá de ofrecer servicios de calidad en el campo de los Seguros, hasta llegar a hacerlos partícipes directos de su gestión y resultados. En su Mega se encuentra triplicar los Ingresos del 2.015 al 2.020. Con base en ello se formuló la estrategia de penetración de mercado apalancada de Franquicias.

Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda es la compañía que opera la franquicia de Equidad en la ciudad de Floridablanca, quien con un (1) año de funcionamiento no ha cumplido con los objetivos de la compañía aseguradora tal y como se detallan a continuación:

El incumplimiento del presupuesto proyectado se da al cerrar el primer año de gestión al 70%; se debe resaltar que el ramo con el que se logra un sobrecumplimiento corresponde a Vida individual y esto se debe a una estrategia puntual de mercado. El ramo de autos es el de mayor participación en la producción pero así mismo es el que mayor porcentaje (%) de Siniestralidad aporta al resultado técnico de la franquicia. Para mayor comprensión revisar la la tabla # 2, en donde se realiza un comparativo entre el presupuesto y lo ejecutado por ramo.

Tabla 2.

Resultados proyecciones año 1 Franquicia Floridablanca.

Ramo	Presupuesto	Ejecutado	Cumplimiento
ARL	20.000.000	33.750.000	169%
Autos Livianos	900.000.000	385.000.000	43%
Autos Pesados	260.000.000	227.000.000	87%
RCCE Y RCE	100.000.000	110.000.000	110%
Cumplimiento	100.000.000	80.000.000	80%
Hogar y Pyme	20.000.000	60.000.000	300%
Copropiedades	20.000.000	20.000.000	100%
Transporte	20.000.000	61.750.000	309%
Vida Individual	10.000.000	55.500.000	555%
AP	100.000.000	125.000.000	125%
Vida Grupo	300.000.000	250.000.000	83%
Total	1.850.000.000	1.408.000.000	76,11%

Nota: Informe de gestión Caballero Díaz Ltda a corte 31 de Diciembre 2016

Se debe analizar que los resultados deficitarios tanto en ventas como en siniestralidad, ocasionan a la oficina regional Oriente, un deterioro significativo en sus indicadores globales, con este aporte negativo decrece en un 8% con respecto al resultado del año 2.015.

Teniendo en cuenta que dicha producción afecta directamente la gestión de la regional, se realiza un análisis para identificar las posibles causas que originan el problema del plan de estudio; dentro de las cuales se consideran*:

* Las causas sobresalen a raíz de un Focus Group en donde participan (10) Intermediarios adscritos a la franquicia y el personal administrativo y técnico (8)

1. Pérdida de negocios en su etapa de renovación: el 30% de los negocios cedidos por la Equidad a la franquicia no se renovaron.

2. Disminución de la productividad de los intermediarios: La franquicia cuenta con 25 intermediarios adscritos para generar producción, los cuales en promedio han disminuido un 13% en la emisión de primas y han cancelado la clave el 20% de los intermediarios, cerrando el primer año con 20 activos.

3. Incremento ascendente de las quejas y reclamos realizados al cierre del primer año (corte mes Agosto), el cual superó el indicador presupuestado en un 45%. El indicador pactado, consideraba tramitar 60 quejas en el año (cliente interno 30 y cliente externo 30)** y el cierre fue con 87 quejas por servicio, las cuales están clasificadas en:

- a. Demora en expedición.
- b. Errores en la expedición.
- c. Información errónea o inexacta.
- d. Atención no cordial al público.
- e. Atención demorada e inoportuna (reclamaciones, capacitación y formación de intermediarios).
- f. Productos de Seguros obsoletos (Poca creatividad – innovación).

En el análisis ponderado de las variables permite determinar que el mayor porcentaje (%) de quejas se encuentra en la demora de expedición y productos de seguros obsoletos, entre las dos

** Se considera Cliente Interno el intermediario y el cliente externo el Asegurado o consumidor final en la cadena de Seguros)

suman el 65% del total de las quejas tramitadas. Los afectados en su mayoría son los clientes internos, que para este caso estudio son denominados intermediarios.

Por lo anterior expuesto se propone realizar un plan comercial que permita a la franquicia para su año 3 de funcionamiento alcanzar los objetivos previstos mejorando su rentabilidad y procesos, aplicando una metodología que le permita por generar un modelo de gestión comercial exitoso, resaltando la relación gana y gana del mercado asegurador en Santander.

3. Metodología

Para el análisis de las posibles causas del incumplimiento y los resultados deficitarios de la franquicia en la ciudad de Floridablanca y con objetivo de mejorar dichos indicadores y ampliar la vida útil del proyecto se estipula una metodología de desarrollo basada en el cumplimiento de las 4 fases acordes a los objetivos del trabajo de investigación.

A continuación se realiza una descripción detallada de cada fase:

✓ **Fase 1 Análisis del entorno:** En esta fase se usó la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter con el fin de analizar las cifras del mercado asegurador Nacional, Regional y la distribución de primas por canal de ventas identificando las oportunidades.

✓ **Fase 2 Estudios de Mercados:** Para este estudio se realizó una selección por conveniencia en donde por correo electrónico se envió el formato anexo 1 para el diligenciamiento, obteniendo alrededor de 200 respuestas, entre las cuales el 10% están vinculados en la actualidad con la franquicia de la Equidad.

✓ **Fase 3 Estudio Técnico:** En el análisis técnico se revisaron elementos básicos como infraestructura, localización, estructura organizacional, y recurso humano. Para ello realizó la descripción detallada de cada uno de los factores y tienen la finalidad de mostrar los requerimientos mínimos para hacerlo funcional.

✓ **Fase 4 Plan Comercial:** En el diseño del plan comercial se usa una combinación entre la metodología de Innovación de negocios de Ostewalder y cómo desarrollar un plan comercial de

David Jobbes, la cual permite: segmentar clientes, propuesta de valor, canales de distribución y fuentes de ingresos.

4. Marco referencial

4.1 marco antecedentes

4.1.1 Modelo de Franquicias según CHERVIN de Katz. El origen de la franquicia se encuentra en la Edad Media. “El término franc, en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o alguno de sus súbditos, referidos a derechos de mercado, pesca o forestales” (Chervin De Katz, 1995: 7). La empresa propietaria del nombre, la imagen y los conocimientos se denomina franquiciante o franquiciador, mientras que el inversor que adquiere la utilización de esos activos durante un tiempo determinado y en unas condiciones concretas se conoce como franquiciado o franquiciatario. Las principales características que marcan el funcionamiento de este sistema son:

- ✓ Colaboración continuada entre el franquiciador y sus franquiciados individuales, tanto legal como financieramente.

- ✓ El franquiciador concede a sus franquiciados el derecho y la obligación de llevar un negocio acorde con unas pautas definidas y con éxito. • Este derecho faculta al franquiciado, a cambio de

una contraprestación económica, a utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios del franquiciador.

El modelo combina el impulso empresarial y la ambición del pequeño empresario con la experiencia y el conocimiento de una compañía más grande.

Tipos de franquicias:

✓ **Franquicia Individual:** sucede cuando se otorga el derecho de implantar y operar una unidad de franquicia en un determinado local exclusivo. Un mismo franquiciado puede tener más de una franquicia individual.

✓ **Franquicia regional:** se da cuando se cede el derecho de implantar y operar el número de unidades que determinada región o zona puede soportar. Se debe tener cuidado ya que la inversión es mayor para el franquiciado y el franquiciante entrega un territorio entero en manos de un solo operador.

✓ **Franquicia Maestra:** ocurre cuando se cede el derecho de implantar y operar unidades en determinado territorio, habitualmente un país y esto puede ser hecho por el franquiciado maestro o por quienes éste elija como subfranquiciados en diferentes localidades.

✓ **Franquicia de Supervisión:** sucede cuando se cede el derecho de, en nombre del franquiciante, instalar y supervisar las unidades que previamente aprobó ese franquiciante. El contrato se da entre franquiciante y franquiciado, pero en medio está el franquiciado supervisor que hace las veces de intermediario.

Ventajas del modelo de franquicias

Desde el punto del Franquiciante:

- ✓ Penetración en el mercado de una forma más rápida.
- ✓ Expansión sin necesidad de hacer grandes aportes de dinero propio y con el gerenciamiento de la idea por parte de terceros comprometidos (los franquiciados).
- ✓ El conocimiento inmejorable de la comunidad local o regional por parte del Franquiciado.
- ✓ Economías de Escala, pues aumenta el poder competitivo por la mayor penetración del mercado.
- ✓ Expansión y divulgación de la marca a muy bajo costo.
- ✓ Menor riesgo financiero, porque aporta menos inversión propia.

Desde el punto del Franquiciado:

- ✓ No requiere mayor experiencia anterior.
- ✓ Menor riesgo de quiebra que con un emprendimiento propio, porque el negocio está probado y es exitoso.
- ✓ Economías de Escala, que disminuirán sus costos de operación
- ✓ Asistencia y capacitación continua por parte del Franquiciante
- ✓ Menor complejidad para la gestión de su negocio, pues se le proveerá de manuales de entrenamiento y operaciones.
- ✓ Exclusividad de Territorios, con lo cual se asegura de no competir contra la propia marca.

(MOSQUERA MUÑOZ, 2010)

4.1.2 Legislación. El régimen aplicable a los intermediarios de Seguros se encuentra consagrado en las disposiciones especiales que rigen su actividad consignadas en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y sus normas reglamentarias. Solamente en defecto de éstas se aplicarán las generales que regulan la actividad comercial, en virtud de la remisión prevista en el artículo 2034 del Código de Comercio.

Al respecto, conviene aclarar que dicha reglamentación regula los diferentes tipos de intermediación. Sin embargo, solamente respecto de las sociedades corredoras de Seguros la Superintendencia Bancaria ejerce control y vigilancia.

En efecto, el artículo 40 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, que incorporó los artículos 1348 y ss. del Código de Comercio, señalan que las sociedades corredoras de Seguros se encuentran sometidas a la vigilancia y control de esta Superintendencia y deberán inscribirse ante este organismo, quien las proveerá de un certificado para que puedan desarrollar su objeto social. Así mismo, deberán demostrar ante este Órgano supervisor su idoneidad y que no están incurso en las causales de inhabilidad e incompatibilidad previstas en la ley (artículo 77 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

Por su parte, respecto de las agencias y agentes de Seguros, el inciso segundo¹ del artículo 101 de la Ley 510 de 1999 atribuyó a las entidades aseguradoras la supervisión de dichas agencias.

Ahora bien, en relación con los requisitos de constitución, le informo que por remisión expresa del artículo 101 de la Ley 510 de 1999, a las sociedades corredoras de Seguros le son aplicables los numerales 2° a 8° del artículo 53 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, que establecen los requisitos y el procedimiento para la constitución e inscripción de tales sociedades, los cuales se resumen a continuación:

- ✓ El proyecto de estatutos sociales.
- ✓ El monto de su capital.
- ✓ La hoja de vida de las personas que pretendan asociarse y de las que actuarían como administradores, así como la información que permita establecer su carácter, responsabilidad, idoneidad y situación patrimonial.
- ✓ Estudio que demuestre satisfactoriamente la factibilidad de la empresa, indicando la infraestructura tecnológica y administrativa que se utilizará para el desarrollo de su objeto, los mecanismos de control interno, un plan de gestión de los riesgos inherentes a la actividad y la información complementaria que solicite la Superintendencia Bancaria.
- ✓ Información adicional que requiera esta Superintendencia para los fines previstos en el numeral 5 del artículo 53 antes citado.

De igual forma, el Capítulo Cuarto del Título Sexto de la Circular Básica Jurídica 007 de 1996 establece la documentación e información que se debe allegar para el cumplimiento de los requisitos señalados.

Referente a la constitución de las agencias colocadoras de Seguros el numeral 1 del artículo 54 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero somete a las normas generales del Código de Comercio la constitución de sus diferentes tipos societarios.

Por otra parte, las diferencias entre los diferentes intermediarios de Seguros se estructuran con referencia a las definiciones contenidas en la reglamentación en comento. Veamos:

El numeral 1 del artículo 40 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, que incorporó el artículo 1347 del Código de Comercio, define a los corredores de Seguros como "*(...) las empresas constituidas o que se constituyan como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad*

limitada² (hoy sociedades anónimas) cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer Seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador" (paréntesis nuestro).

Respecto a las agencias colocadoras de Seguros, el numeral 2 del artículo 41 del citado Estatuto define el alcance de la representación de dichas agencias en los siguientes términos: "*(...) La agencia representa a una o varias compañías de Seguros en un determinado territorio, con las facultades mínimas señaladas en este capítulo*" y el numeral 3 señala que "*(...) Las Agencias de Seguros solamente podrán ser dirigidas por personas naturales y por sociedades de comercio colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada, conforme a las normas mercantiles vigentes sobre la materia*".

A su vez, el numeral 1 del mencionado artículo 41 establece que "*son agentes colocadores de pólizas de Seguros y de títulos de capitalización las personas naturales que promuevan la celebración de contratos de seguro y de capitalización y la renovación de los mismos en relación con una o varias compañías de Seguros o sociedades de capitalización*".

A su turno, el literal a) del numeral 5 del mismo artículo 41 define a los agentes dependientes como las personas naturales "*(...) que han celebrado contrato de trabajo para desarrollar la labor de agente colocador con una compañía de Seguros o una sociedad de capitalización*".

En igual forma, el literal b) del numeral 5 del aludido artículo 41 define a los agentes independientes como las personas "*(...) que, por sus propios medios, se dedican a la promoción de pólizas de Seguros y de títulos de capitalización, sin dependencia de la compañía de Seguros o de la sociedad de capitalización, en virtud de un contrato mercantil*".

De las definiciones transcritas se infieren las diferencias entre los intermediarios de Seguros, pues mientras que el vínculo que relaciona al agente independiente con la aseguradora o

capitalizadora tiene su fuente en un contrato mercantil, el vínculo del agente dependiente se formaliza mediante un contrato laboral.

Ahora bien, en relación con las agencias de Seguros las diferencias se presentan en que éstas pueden estar dirigidas por alguna de las sociedades descritas en la norma, mientras que los agentes siempre son personas naturales. No obstante, en consideración a la representación de las agencias y agentes de Seguros, el artículo 5 del Decreto 2605 de 1993, reglamentario de la Ley 35 de 1993, preceptúa que *"las actuaciones de los agentes y agencias de Seguros en el ejercicio de su actividad obligan a la entidad aseguradora respecto de la cual se hubiere promovido el contrato, mientras el intermediario continúe vinculado a ésta"*. Frente a los corredores de Seguros la diferencia radical consiste en que mientras que los agentes y agencias son representantes de las compañías de Seguros o de capitalización, los corredores de Seguros son sociedades anónimas debidamente inscritas en la Superintendencia Bancaria³, las cuales operan en forma independiente y autónoma de las compañías de Seguros, son los verdaderos intermediarios que ejercen su actividad sin ninguna sujeción laboral o comercial permanente o estable a ninguna de las partes del contrato de seguro»

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

2 Ley 510 de 1999, artículo 101. *"De los intermediarios de Seguros. Los corredores de Seguros deberán constituirse como sociedades anónimas e indicar dentro de su denominación las palabras "corredor de*

Seguros" o "corredores de Seguros", las que serán de uso exclusivo de tales sociedades. A tales empresas les serán aplicables los artículos 53, numeral 2° a 8°, 91, numeral 1° y 98, numerales 1° y 2° del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, así como el artículo 75 de la Ley 45 de 1990 (...)". (SUPERFINANCIERA FINANCIERA DE COLOMBIA, 2001)

4.1.3 Clasificación de intermediarios

Existen 3 tipos de intermediación aprobadas por la legislación Colombiana, que dependen de la infraestructura física, los ingresos realizados por comisiones en un periodo estipulado y por su capital de constitución.

- ✓ Agentes
- ✓ Agencias
- ✓ Corredores

Agentes: Son personas naturales que cuentan con la idoneidad para realizar la comercialización. En su mayoría no tienen oficina habilitada para la atención de los clientes, por lo cual lo realizan desde la oficina de la compañía de Seguros líder ó desde su residencia. Por legislación no tienen un mínimo de capital para su constitución y su infraestructura está conformada por ellos y un auxiliar. En este rol, el acompañamiento de la compañía aseguradora corresponde a un 100% en la gestión técnica y comercial.

Agencias: Las Agencias de Seguros, son personas jurídicas que cuentan con la idoneidad propia y de sus funcionarios para la atención y comercialización de Seguros. A diferencia de los corredores que tienen una estructura administrativa, comercial y técnica más robusta porque son

los únicos vigilados por la Superfinanciera. La exigencia mínima de capital según el estatuto orgánico financiero es de 15 millones de pesos.

Corredores: es una persona que actúa como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes con el fin de obtener una comisión por esta venta. En el mundo anglosajón se lo conoce como broker.

Con el fin de entender más sobre el comportamiento del mercado asegurador y sus participantes, a continuación se relaciona la Figura #9 que se encarga de representar el flujograma de la colocación de seguros en Colombia. Se observa que inicia desde la actividad de reaseguro, la compañía aseguradora legalmente constituida en Colombia y habilitada por la Superfinanciera, el intermediario de seguros en cualquiera de sus tipologías y el consumidor final.

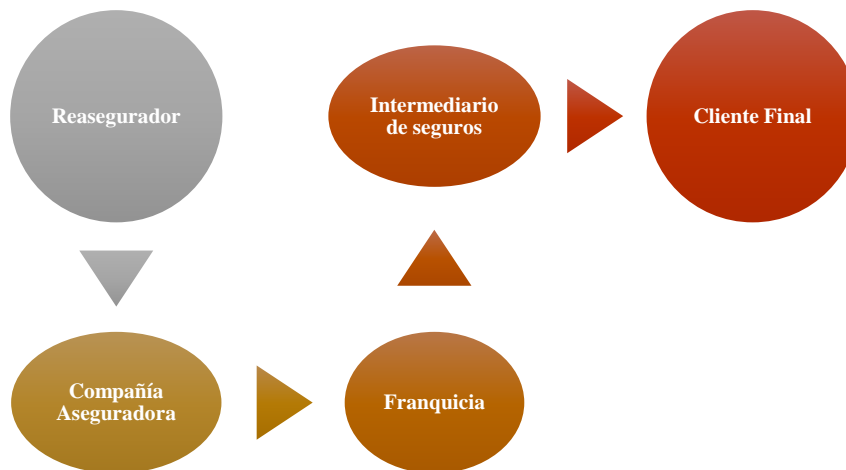


Figura 5. Flujograma de Colocación Seguros en Colombia

La plaza de Floridablanca cuenta con intermediarios 2.200 (CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA , 2016), en la Figura #6 se representa la participación de los intermediarios de Seguros registrados en Santander según la información publicada por la Camara de Comercio del departamento.

Tabla 3.

Distribución de intermediarios por tipo en Santander

Tipo	Cantidad	% Participación
Agentes	1320	60%
Agencias	858	39%
Corredores	22	1%
Total	2.200	100%

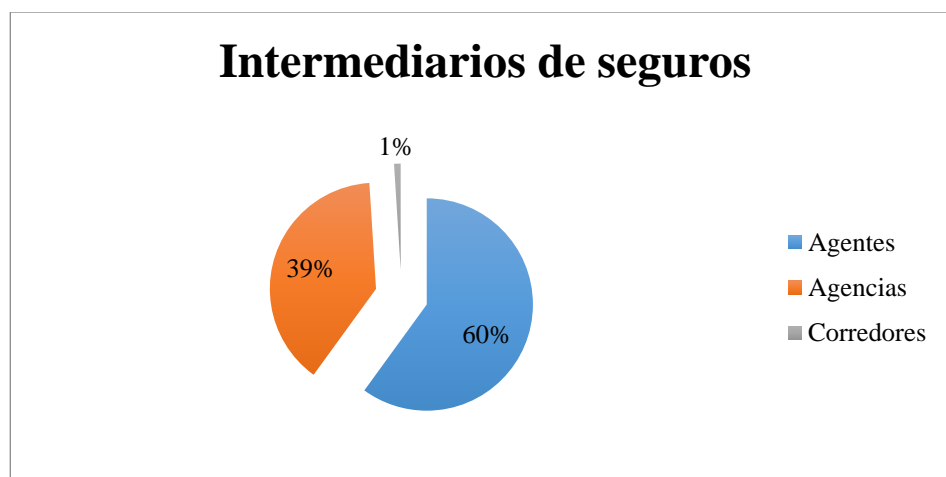


Figura 6. Participación por tipo de intermediario en Floridablanca

Teniendo en cuenta que el mayor número de primas se gestiona con los intermediarios denominados Agentes. Para ello se segmentará con datos cualitativos realizando el formato anexo 1, este fue diligenciado por los intermediarios interesados en aperturar su clave y los vinculados en la actualidad. Con el se logró establecer compromisos con las compañías aseguradoras “competencia” y su compromiso con la EQUIDAD, interpretando desde su perspectiva las necesidades y expectativas para lograr los objetivos.

4.2 Marco teórico

Para el desarrollo del proyecto se usaron las siguientes herramientas en cada una de las fases.

4.2.1 Planeación estratégica: Las 5 fuerzas – Michael Porter. Las cinco fuerzas de Michael Porter describen en su esencia un concepto de negocios por el cual se pueden aprovechar los recursos y superar a la competencia. Según Porter, la planeación anticipada y la revisión de cada una de las posibilidades permiten tener sostenibilidad en los negocios. Con base en este concepto, se debe establecer la visión de la empresa; tomando en cuenta los factores cualitativos y cuantitativos para la formulación de la estrategia. (Cifras del mercado Franquicias suministrado por la Equidad seguros en físico. Informe de gestión 2016)

El liderazgo de costos: En este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio y ofrecer el precio más bajo que te sea posible. Esto hace que cualquier empresa pueda cobrar menos por sus servicios y de esta forma atraer a un mayor número de

personas. Porter nos dice que es mucho más fácil cuando se trabaja con una economía de grandes volúmenes a bajos costos.

La diferenciación. Se debe conseguir que los clientes o las personas que conozcan de la empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa. Se recomienda contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que distinga de cualquier otra empresa del mercado.

El enfoque del negocio. Aquí se debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa, ya que se debe enfocar toda la energía en la venta de un solo producto en vez de intentar vender varios. Se puede distinguir empresas usando este punto por que aprovechan nichos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un mercado no saturados, ya que es menos probable que tenga existo si vende algo que todos venden. (LAS 5 FUERZAS DE PORTER, s.f.)



Figura 7. Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Las cinco fuerzas se describen así:

- ✓ La amenaza de nuevos competidores.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ El poder de la negociación de los consumidores.
- ✓ Amenaza de productos sustitutos.
- ✓ La competencia.

Con la capacidad de analizar y usar estas 5 fuerzas se puede diseñar una estrategia que permite a las empresas mantenerse en un mercado competitivo y globalizado.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Poder de negociación de los compradores. En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Amenaza en los ingresos por productos sustitutos. En este punto, una empresa tendrá situaciones complejas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.

4.2.2 Innovación en modelos de negocios – Alexander Osterwalder. Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (MÁRQUEZ GARCÍA, 2010)

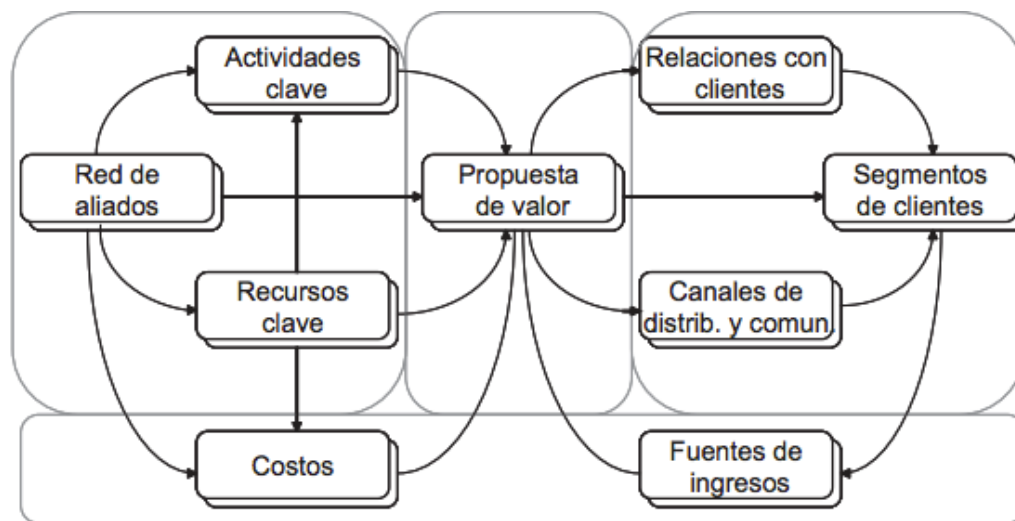


Figura 8. Diagrama de modelo de negocios

Esta metodología permite:

- ✓ Segmentar clientes
- ✓ Propuesta de Valor
- ✓ Canales de Distribución
- ✓ Fuentes de ingresos

A continuación se detalla cada una de las fases del modelo:

Segmentos de clientes: En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y sicográficas, entre otras.

Propuesta de valor: La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

Canales de distribución y comunicación: El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc. Tipo de relaciones con los clientes Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como el contact center, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.

Fuentes de ingresos: Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros. **Recursos clave** Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

Actividades clave: Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.

Red de aliados: Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

Estructura de costos: La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques. Ejemplo: a continuación se presenta una plantilla diligenciada, en la que se ilustra el modelo de negocio de proyectos colaborativos en un centro de desarrollo tecnológico conformado por una alianza entre universidades y empresas. (MÁRQUEZ GARCÍA, 2010)

4.2.3 Administración de empresas: Cómo desarrollar un Plan comercial – David Jobber.

El autor se concentra en dos variables para diseñar un plan comercial:

Orientación a las ventas

Con la introducción de las técnicas de producción en masa a gran escala en las décadas de 1920 y 1930, en particular en Estados Unidos y Europa Occidental, y el rápido incremento de la competencia mundial que la acompañó, muchas empresas adoptaron una orientación a las ventas.

En una compañía orientada a las ventas el enfoque de todos los esfuerzos empresariales está en

las ventas. El aspecto más importante aquí no es cómo producir, sino, una vez que se tienen los productos, cómo asegurar la venta de esta producción. La filosofía fundamental hacia los clientes en un negocio orientado a las ventas es que, si se les deja solos, se mostrarán renuentes a comprar o lo harán con lentitud. De cualquier manera, aun esos clientes que buscan comprar el tipo de producto o servicio que ofrece la compañía tendrían una amplia gama de proveedores potenciales. Esta situación empeora cuando, además de suficiente capacidad del lado de la oferta, la demanda está deprimida. Esto sucedía en muchas economías en desarrollo en la década de 1930, y por eso en este periodo se desarrollaron muchas técnicas para lograr “ventas difíciles”. Muchas de ellas eran turbias o incluso deshonestas, y gran parte de la imagen deteriorada que acompañó a las ventas surgió por estas prácticas.

Algunas compañías todavía adoptan estos enfoques orientados a las ventas para sus negocios, aun cuando los clientes ahora cuentan con más protección frente a sus excesos.

Orientación al marketing

Con exactitud, no está claro cuándo comenzó a surgir la idea de marketing o de orientación al cliente; de alguna forma, la importancia central que se concede al cliente quizá siempre se ha reconocido a lo largo de la historia del comercio. Sin embargo, no fue sino hasta la década de 1950 que las ideas asociadas con el concepto de marketing comenzaron a surgir y tomaron forma. El concepto de marketing, inicialmente un fenómeno estadounidense, surgió en parte como resultado de la insatisfacción con las orientaciones a la producción y a las ventas; en parte como consecuencia de un entorno cambiante y, en parte, como resultado del sentido fundamental de los negocios.

Por lo tanto propone una estructura para diseñar un plan comercial con los siguientes pasos:

1. Análisis empresarial.
2. Segmentación del Mercado.
3. Marketing Mix.
4. Pronósticos de ventas.
5. Presupuestos de ventas.
6. Incentivos comerciales.
7. Estrategias y tácticas comerciales.
8. Elementos de control.

Con base en este modelo, la empresa podrá analizar todas las variables que intervienen en el desarrollo e implementación de su planeación. (JOBBER & LANCASTER)

4.2.4 Mercadotecnia - SANDHUSEN, RICHARD L. La mercadotecnia es el conjunto de actividades que permiten identificar las necesidades o deseos existentes en un mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible ofreciendo una propuesta de valor a los clientes.

Dentro de las actividades están: la investigación de mercados, las decisiones sobre el producto, el precio, la distribución y la promoción, las actividades de venta, los servicios post-venta, entre otras muchas actividades.

Incluye procesos, es decir, que de forma organizada se sigue una secuencia de pasos, como ser (en términos generales): 1) Análisis de las oportunidades de mercadotecnia, 2) investigación de mercados, 3) selección de estrategias de mercadotecnia, 4) selección de tácticas de mercadotecnia, 5) aplicación y 6) control.

5. Análisis del entorno

5.1 Análisis del sector asegurador en Colombia

El Mercado asegurador en Colombia tiene las siguientes compañías adscritas y avaladas para la comercialización de Seguros. En la tabla #4 encontrará por orden alfabético con su respectivo porcentaje de participación. En el top 10 de compañías de Seguros en Colombia, se encuentra a Suramericana de Seguros es el 20, 4% siendo la compañía más grande a nivel nacional en la colocación de primas por su reciente compra de ROYAL & SUNALLIANCE S.A., en segundo lugar está SEGUROS ALFA (Compañía aseguradora del grupo AVAL) 13.2%, en tercer lugar SEGUROS BOLIVAR (Compañía aseguradora del Banco Davivienda) 7,6%, en cuarto lugar ALLIANZ 5,1% y en el Quinto lugar está SEGUROS ESTADO y LIBERTY SEGUROS S.A. con el 4,8%, EQUIDAD O.C está en el 8 Lugar con 2,6%.

Tabla 4

Participación compañía aseguradoras en Colombia

Compañía	Total	Compañía	Total
AIG	1,6%	Global	0,9%
Alfa	13,2%	Jmalucelli Travelers	0,1%
Allianz	5,1%	Liberty	4,8%
ARL SURA	4,1%	Mapfre Generales	4,0%
Aurora	0,0%	Mapfre Vida	1,5%
AXA Colpatría Generales	3,1%	Metlife	1,1%
AXA Colpatría Vida	2,3%	Mundial	2,1%
BBVA	1,7%	Nacional	0,1%
Berkley	0,1%	OLD Mutual	-0,1%
Bolivar	7,6%	Panamerican	0,3%
Cardif	2,1%	Positiva	3,7%
CHUBB	2,4%	Previsora	3,3%
Coface	0,0%	QBE	1,5%
Colmena	2,1%	Segurexpo	0,1%
Confianza	0,7%	Solidaria	1,8%
Equidad	2,6%	Solunion	0,1%
Estado	4,8%	Suramericana	20,4%
Generali	0,8%	Zurich	0,1%

Nota: Adaptado de: Fasecolda. Ciudades y ramos. Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/>

Cada compañía aseguradora tiene registrada la aprobación para la comercialización de seguros en el país. Para el caso, los tipos de seguros son:

Las compañías aseguradoras en Colombia se dividen en 4 tipos:

✓ Generales



✓ Vida



✓ Sociales



✓ Pensiones

Pensiones

Según las cifras Fasecolda para el cierre del 2016 la industria creció al 11% comparado con el 2015. Para este año el costo de crecimiento fue mayor si se analiza desde el punto de vista de primas y nuevos clientes. Esto debió a la crisis económica originada por el crecimiento del valor del Dólar, la disminución del precio del pretróleo, entre otros factores económicos. Sin embargo, como plan de choque el gobierno nacional apoyo el sector de la construcción para mitigar el impacto económico. Para algunas de las compañías aseguradoras fue una oportunidad.

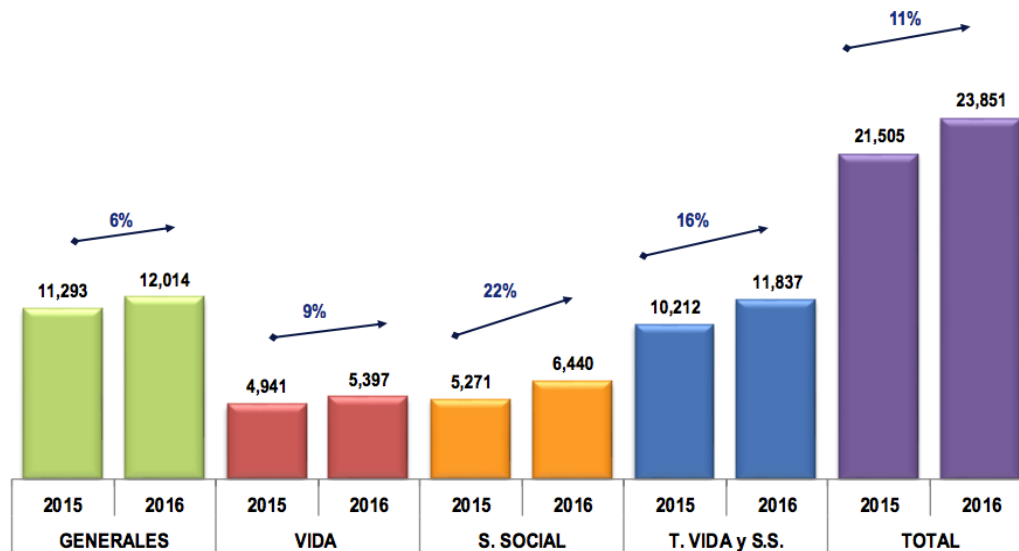


Figura 9. Comparativo por compañía aseguradora 2015 Vs 2016. Tomado de Federación de Aseguradores Colombianos. Ciudades y Ramos <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/>

5.2 Análisis del mercado asegurador en el departamento de Santander

En el departamento de Santander la participación de primas a nivel nacional es del 3% para el cierre del 2016 manteniendo el porcentaje (%) de participación puesto que para el 2015 fue del mismo valor.

Tabla 5.

Participación del Dpto 2015 Representado en su ciudad principal

RAMOS2	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA
Daños	55,7%	16,1%	8,6%	4,4%	3,2%
Personas	52,9%	19,6%	8,9%	4,4%	2,6%
Seguridad Social	61,4%	18,9%	4,8%	3,1%	2,8%
Obligatorios	57,1%	11,4%	4,7%	1,7%	4,1%
Total general	56,4%	17,4%	7,4%	3,8%	3,0%

Nota: Adaptado de: Fasecolda. Ciudades y ramos. Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/>

Para el cierre del año 2015 Bogotá es la ciudad que más aporta en la colocación de Seguros, es el 56% de la venta total de Seguros.

Tabla 6.

Participación del Dpto 2016 Representado en su ciudad principal

Suma de VALOR	CIUDAD	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA
RAMOS2	BOGOTA				
Daños	53,5%	17,6%	9,2%	4,7%	3,2%
Personas	50,8%	21,0%	10,2%	4,4%	2,7%
Seguridad Social	64,7%	17,3%	4,6%	2,9%	2,4%
Obligatorios	55,7%	11,1%	5,5%	1,5%	4,8%
Total general	55,9%	17,9%	7,9%	3,9%	3,0%

Nota: Adaptado de: Fasecolda. Ciudades y ramos. Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/>

Para el cierre del año 2016 Bogotá es la ciudad con mayor colocación de Seguros, en gran parte se debe a su tamaño poblacional de 7.878.783 millones de habitantes (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA, 2005) y a las empresas de servicios, comerciales y demás sectores economicos radicadas en la capital del País; sin embargo disminuyo un 1,5% de la venta total de Seguros en ciudades como Medellin, Cali y Barranquilla. Bucaramanga y área metropolitana se mantiene en el 3% de la producción total de Seguros. En la tabla #7 se detallará mes a mes la producción total por los 4 tipos de Seguros autorizados para comercializarse en el país. Con esta información se puede deducir que la plaza de Bucaramanga y área metropolitana está en la capacidad de generar un mayor primaje con los intermediarios actuales.

Tabla 7.

Cifras Primas Departamento de Santander Comparado 2015 Vs 2016

Mes	2016	2015	Crecimiento
Diciembre	709.864.816.000	648.072.793.001	9%
Noviembre	722.052.143.000	642.626.407.270	11%
Octubre	568.024.226.000	522.582.287.920	8%
Septiembre	729.842.533.000	634.963.003.710	13%
Agosto	447.608.265.000	407.323.521.150	9%
Julio	386.781.196.000	336.499.640.520	13%
Junio	322.592.299.000	306.462.684.050	5%
Mayo	262.049.582.000	220.121.648.880	16%
Abril	207.622.728.001	195.165.364.321	6%
Marzo	153.426.155.001	139.617.801.051	9%
Febrero	99.327.556.000	75.488.942.560	24%
Enero	45.565.597.000	40.553.381.330	11%
Total	4.654.757.096.003	4.169.477.475.763	11%

5.3 Análisis del sector asegurador modelo franquiciado

Las franquicias son un modelo de negocio inteligente, en donde el franquiciado tiene la responsabilidad de manejar la marca y de representarla de acuerdo a sus lineamientos. Bajo su logo se encuentra el Número de franquicias ubicadas por compañía de seguros en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. A continuación se relaciona, en Santander existen las siguientes franquicias de Seguros:



(4)



(1)



(1)



(1)

Según las cifras de Fasecolda corte 31 de Diciembre de 2015 el 30% de las primas vendidas en Seguros a nivel nacional se realizan por medio de este canal de ventas. Y poseen alrededor de 1.000 intermediarios adscritos. Es importante recalcar que un mismo intermediario puede tener

más de 1 clave ^{***}. Estos pueden ser especialistas en ramos ó pueden comercializar todos los demás. En el portafolio de Seguros encontramos clasificados por Patrimoniales o Personas. Por su tipo, forma de pago y por su naturaleza.

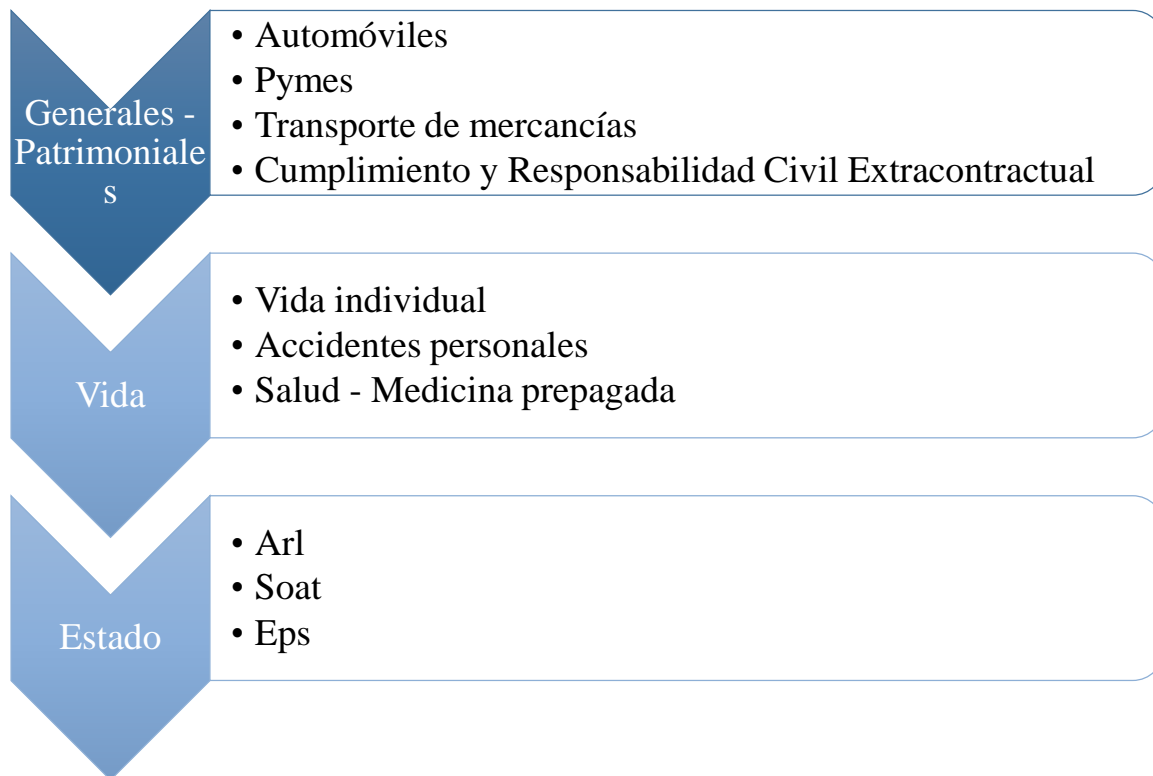







Figura 10. Clasificación de Seguros

^{***} Clave: Se entiende cómo el código que habilita la compañía de Seguros mediante la acreditación de la idoneidad (según el estatuto orgánico financiero, circular 050 de la Superintendencia financiera) para la comercialización de Seguros.

5.3.1 Cifras de las franquicias en Santander. Los canales de comercialización de Seguros alternos denominados Franquicias, Delegaciones, Promotoras y demás; aportan el 30% de la producción total de primas nacionales. Para el caso de Santander aporta el 0,0000049% de las primas a nivel nacional.

Tabla 8.

Participación en primas por compañía aseguradora






Compañía aseguradora					
Participación	1.408	172.000	15.400	17.200	21.580
** CIFRAS EN MILES	227.588				
	0,0000049%				

Nota: Cifras del mercado Franquicias suministrado por la Equidad seguros en físico. Informe de gestión 2016.

Para el año 2016 la producción por canales alternos fue de 227.588 millones de pesos. A continuación se observa que la producción de Equidad es el 1% del total generado en Santander.

Tabla 9.






Participación por compañía aseguradora en Santander

Compañía aseguradora					
Participación	1.408	172.000	15.400	17.200	21.580
%	1%	76%	7%	8%	9%

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Tabla 10.

Participación por ramo

Compañía aseguradora					
Autos	37%	22%	45%	38%	43%
Vida	53%	45%	30%	22%	27%
Generales	65%	33%	25%	40%	30%

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

El ramo de Autos en la mayoría de los casos está entre el 20% y el 50% de la producción total de seguros. Vida y Generales aporta el restante. Las compañías están interesadas en incrementar la producción de estos ramos, teniendo en cuenta que la siniestralidad en ellos es de menos frecuencia y por ende generan mayor utilidad.

5.3.1.1 Distribución de la fuerza comercial adscrita a la franquicia. En total se tienen vinculados 20 intermediarios de seguros entre agencias y agentes. Los intermediarios vinculados y con quienes se realiza la producción anual se clasifican así:

- ✓ De acuerdo a su naturaleza.
- ✓ De acuerdo a su producción.
- ✓ De acuerdo a su resultado técnico.

5.3.1.1.1 De acuerdo a la naturaleza: En esta distribución se determina que el 45% de los intermediarios son agencias, y el 55% son agentes. La producción es baja porque la capacidad de producción de los agentes vinculados con la franquicia es menor a las agencias. El 56% de la producción total de la franquicia se realiza por el canal de las agencias.

Tabla 11.

Distribución por tipo de intermediario

Intermediario	Tipo	producción promedio
Jhon jaime ruiz	Agente	40.000.000
Alianza segura	Agencia	40.000.000
Diana restrepo	Agente	50.000.000
Bancaseguros	Agencia	150.000.000
Aes seguros	Agencia	115.000.000
Alirio ferreira	Agente	45.000.000
Cesar consuegra	Agente	35.000.000
Carlos beltran	Agente	38.000.000
Jhon alexander rodriguez	Agente	60.000.000
Jefferson rivera	Agente	50.000.000
Interseg seguros	Agente	150.000.000
Barbosa seguros	Agencia	40.000.000
Presente y futuro	Agencia	60.000.000
Ricardo pulido	Agente	20.000.000
Dinora castrillon	Agente	70.000.000
Milton seguros	Agencia	35.000.000
Anka seguros	Agencia	180.000.000
Gualdron diaz agencia de seguros	Agencia	90.000.000
Wilson martinez	Agente	60.000.000
Comernet	Agencia	80.00.0

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

5.3.1.1.2 *De acuerdo a la producción:* El 79% de la producción total de los intermediarios se realiza en Generales. En donde el ramo de autos es el 80% de la producción. Este factor es influyente, teniendo en cuenta que este ramo es uno de los más siniestrados por la exposición. A continuación en la tabla #6 se observa por intermediario su producción con la franquicia la cual se clasifica por ramo.

Tabla 12.

Distribución de intermediarios por producción

Intermediario	Tipo	Vida	Generales	ARL
Jhon Jaime Ruiz	Agente	6.000.000	34.000.000	-
Alianza Secura	Agencia	10.000.000	30.000.000	-
Diana Restrepo	Agente	20.000.000	22.500.000	7.500.000
Bancaseguros	Agencia	37.500.000	112.500.000	
Aes Seguros	Agencia	28.750.000	86.250.000	-
Alirio Ferreira	Agente	11.250.000	33.750.000	-
Cesar Consuegra	Agente	8.750.000	-	26.250.000
Carlos Beltran	Agente	9.500.000	28.500.000	-
Jhon Alexander Rodriguez	Agente	15.000.000	45.000.000	-
Jefferson Rivera	Agente	12.500.000	37.500.000	-
Interseg Seguros	Agente	112.500.000	37.500.000	-
Barbosa Seguros	Agencia	10.000.000	30.000.000	-
Presente Y Futuro	Agencia	15.000.000	45.000.000	-
Ricardo Pulido	Agente	5.000.000	15.000.000	-
Dinora Castrillon	Agente	17.500.000	52.500.000	-
Milton Seguros	Agencia	8.750.000	26.250.000	-

Tabla 12. *Continuación*

Intermediario	Tipo	Vida	Generales	ARL
Anka Seguros	Agencia	45.000.000	135.000.000	-
Gualdron Diaz Agencia De Seguros	Agencia	22.500.000	67.500.000	-
Wilson Martinez	Agente	15.000.000	45.000.000	-
Comernet	Agencia	20.000.000	60.000.000	-

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

5.3.1.1.3 *De acuerdo al resultado técnico:* El índice combinado¹ de la franquicia está dado así:
Comisiones promedios 26% + Siniestralidad promedio 25% + Gastos administrativo 30% = 81%;
aportando el 19% como MC para el mantenimiento en general de la compañía aseguradora.

Tabla 13.

Distribución de intermediarios por resultado técnico.

Intermediario	Tipo	Producción promedio	Iniestralidad
Jhon Jaime Ruiz	Agente	40.000.000	6.000.000
Alianza Secura	Agencia	40.000.000	2.000.000
Diana Restrepo	Agente	50.000.000	10.000.000
Bancaseguros	Agencia	150.000.000	52.500.000
Aes Seguros	Agencia	115.000.000	17.250.000
Alirio Ferreira	Agente	45.000.000	6.750.000
Cesar Consuegra	Agente	35.000.000	5.250.000
Carlos Beltran	Agente	38.000.000	5.700.000
Jhon Alexander Rodriguez	Agente	60.000.000	9.000.000

¹ Índice combinado es el resultado de la suma entre Comisiones, Gastos administrativos y Siniestralidad menos las primas emitidas.

Tabla 13.

Continuación

Intermediario	Tipo	Producción promedio	Iniestralidad
Jefferson Rivera	Agente	50.000.000	7.500.000
Interseg Seguros	Agente	150.000.000	37.500.000
Barbosa Seguros	Agencia	40.000.000	6.000.000
Presente Y Futuro	Agencia	60.000.000	9.000.000
Ricardo Pulido	Agente	20.000.000	3.000.000
Dinora Castrillon	Agente	70.000.000	10.500.000
Milton Seguros	Agencia	35.000.000	5.250.000
Anka Seguros	Agencia	180.000.000	27.000.000
Gualdron Diaz Agencia De Seguros	Agencia	90.000.000	13.500.000
Wilson Martinez	Agente	60.000.000	9.000.000
Comernet	Agencia	80.000.000	12.000.000

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Con está cantidad de intermediarios de Seguros se ha obtenido el siguiente resultado:

Tabla 14.

Comparativo cifras

Ramo	2015	2016	Crecimiento
ARL	33.750.000	34.425.000	2%
Autos Livianos	385.000.000	392.700.000	2%
Autos Pesados	227.000.000	229.270.000	1%
RCCE Y RCE	110.000.000	114.400.000	4%
Cumplimiento	80.000.000	82.400.000	3%

Tabla 14. *Continuación*

Ramo	2015	2016	Crecimiento
Hogar y PYME	60.000.000	55.200.000	-8%
Copropiedades	20.000.000	19.200.000	-4%
Transporte	61.750.000	58.662.500	-5%
Vida Individual	55.500.000	60.495.000	9%
AP	125.000.000	116.250.000	-7%
Vida Grupo	250.000.000	265.000.000	6%
Total	1.408.000.000	1.428.002.500	3,00%

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

El crecimiento real del año 2015 al 2106 fue del 3%, teniendo en cuenta que en algunos ramos el decrecimiento fue superior al 5% esto afectó al final los resultados de la franquicia. Sin embargo analizando los múltiples factores que pudo reflejar este comportamiento se encuentran las cancelaciones al momento de la renovación de las pólizas por deserción de clientes, incremento en las tarifas o cancelación por políticas de la compañía aseguradora.

6. Estudio de mercados

6.1 Generalidades

6.1.1 Objetivo General. Determinar la demanda y la oferta para los intermediarios de seguros de la ciudad de Floridablanca vinculados o con interés de vincularse en la franquicia de la Equidad seguros O.C. operada por Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda.

6.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer la intención de vinculación a la franquicia de los intermediarios de seguros en Floridablanca.
- ✓ Distribuir la producción de la plaza por ramos y ponderar su participación.
- ✓ Analizar la competencia y sus estrategias comerciales.
- ✓ Establecer las necesidades y deseos de los intermediarios de seguros en la administración técnica y comercial de la Equidad.

6.2 Muestreo

La muestra con la cuál se trabajo para desarrollar el estudio de mercados es catalogada por conveniencia, teniendo en cuenta que el total de la población de intermediarios de seguros adscritos en la ciudad Floridablanca corresponde a 2.178 (Agentes y Agencias); para efectos de este caso estudio se enviaron 1680 invitaciones. Estos individuos se encontraban fácilmente disponibles y

por costos no era viable la realización de un censo, se envió un correo electrónico solicitando su participación de forma voluntaria a lo que hubo una respuesta positiva del 12% equivalente a 200 respuestas. Con ese número de respuestas se realiza el estudio, para ello se debe tener en cuenta que su escogencia no fue aleatoria, por lo tanto no se puede inferir a los demás individuos de la población; es un estudio que refleja únicamente la muestra estudiada. Con este resultado se espera investigar de forma experiencial a los individuos que actúan en el sector asegurado y hacen parte fundamental de la operación comercial de la franquicia.

Los intermediarios participantes se dividieron así: el 10% están vinculados en la actualidad con la Equidad y el 90% prospectos para vinculación. Es importante recalcar que dicho procedimiento se realizó con el apoyo de la gerencia de la Equidad Seguros. Los objetivos son:

- a. Evaluar la posible vinculación de nuevos intermediarios a la franquicia.
- b. Recolectar información individual de intermediarios en Santander que permitan el desarrollo de estrategias técnicas y comerciales.
- c. Percepción de los intermediarios de la Equidad Seguros en la plaza de Santander.
- d. Fidelidad de los intermediarios vinculados con la Equidad.

Además de lo anterior descrito este estudio permitió conocer la capacidad de la plaza en la comercialización de seguros y sus expectativas frente al servicio propuesto.

6.2.1 Indicadores de Logro. Para efectos de este estudio se considerará exitoso el resultado siempre y cuando:

- ✓ Que el rango de respuesta de intermediarios interesados (Nuevos) este entre el 10% y el 20%.
- ✓ El 100% de los intermediarios vinculados responda la entrevista.

6.3 Presentación de los resultados

Con base en la información recolectada con apoyo del formato anexo 1, y para efectos del análisis de los resultados se distribuyeron las variables en:

- ✓ Demográficas
- ✓ Geográficas
- ✓ Tipo de operación
- ✓ Producción por compañía aseguradora- principales competidores
- ✓ Producción por ramo
- ✓ Producción propuesta primer año de vinculación con la equidad.
- ✓ Cualitativas

6.3.1 Demográficas. En estas variables se consideraron género del Representante Legal de la agencia o el Líder comercial en el caso de las personas naturales, tipo, experiencia en el sector asegurador, comisiones facturadas en el último año y personas a cargo en sus organizaciones.

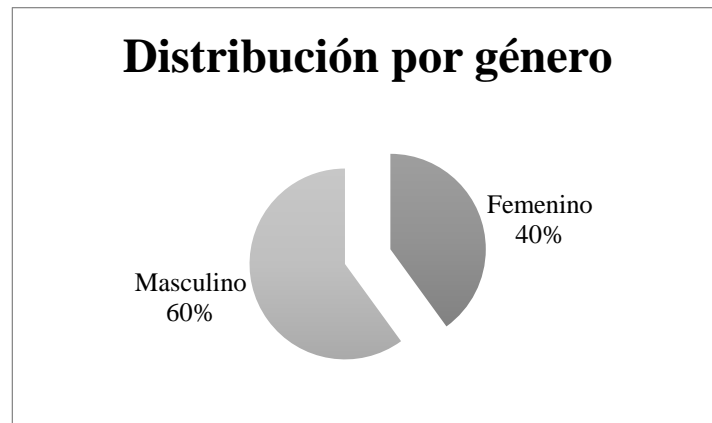


Figura 11. Gráfica distribución por género

Del 100% de la masa crítica encuestada el 40% corresponde a mujeres emprendedoras y el 60% a hombres. La antigüedad o experiencia en el mercado esta distribuida en los siguientes rangos así:

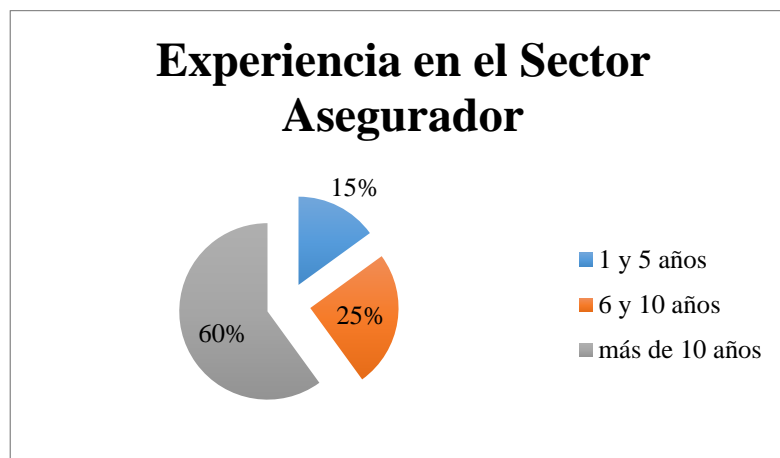


Figura 12. Experiencia en el sector asegurador

Una vez analizada la experiencia se determina que el 60% del mercado asegurador en Santander cuenta con una trayectoria mayor a los 10 años.

A continuación se considera la siguiente variable, cómo tipo de persona Natural o Jurídica; Agente, Agencia o Corredor.

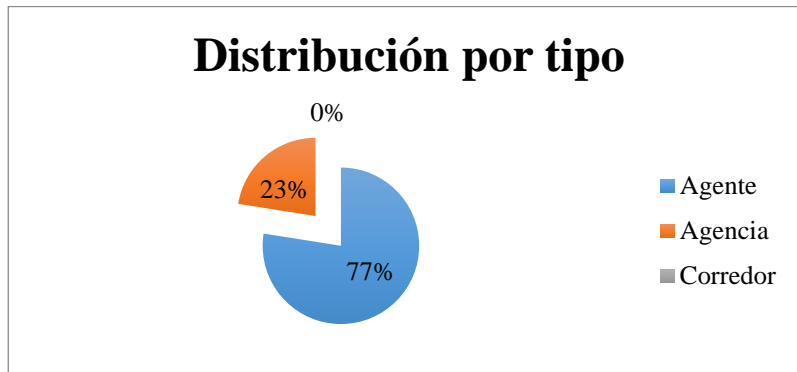


Figura 13. Distribución por tipo

El 77% de las respuesta provienen de las personas naturales denominadas agentes. El 23% agencias personas Jurídicas y para el caso de corredores ninguno participó en el estudio.

El 33% de los agentes cuentan con al menos 1 persona a cargo quien realiza las actividades administrativas, en las agencias el 67% de las mismas cuentan con personal a cargo.

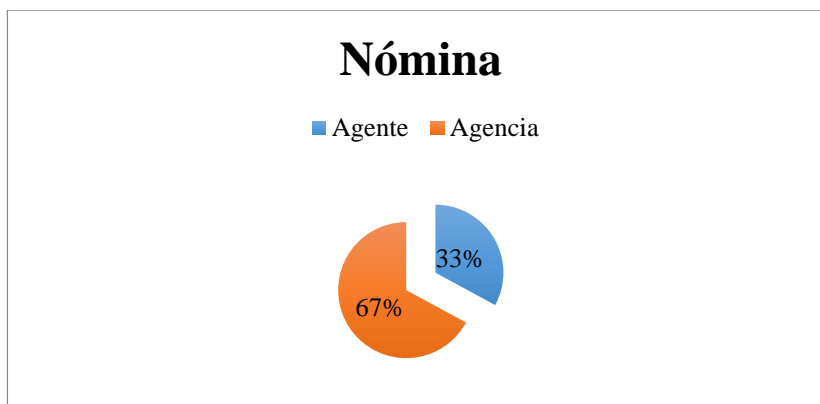


Figura 14. Gráfica de participación nóminal por tipo de intermediario

6.3.2 Geográficas. La ubicación de los intermediarios es fundamental cuando se trata de facilitarles la recogida, visita y otras actividades en la oficina. A continuación se detalla la distribución por ubicación:

Tabla 15.

Georeferenciación intermediarios

Tipo	Bucaramanga	Girón	Piedecuesta	Floridablanca
Agente	88	8	12	47
Agencia	36	-	-	36

Por lo tanto, el 57% de la fuerza de intermediación interesada en la vinculación con la Equidad está ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

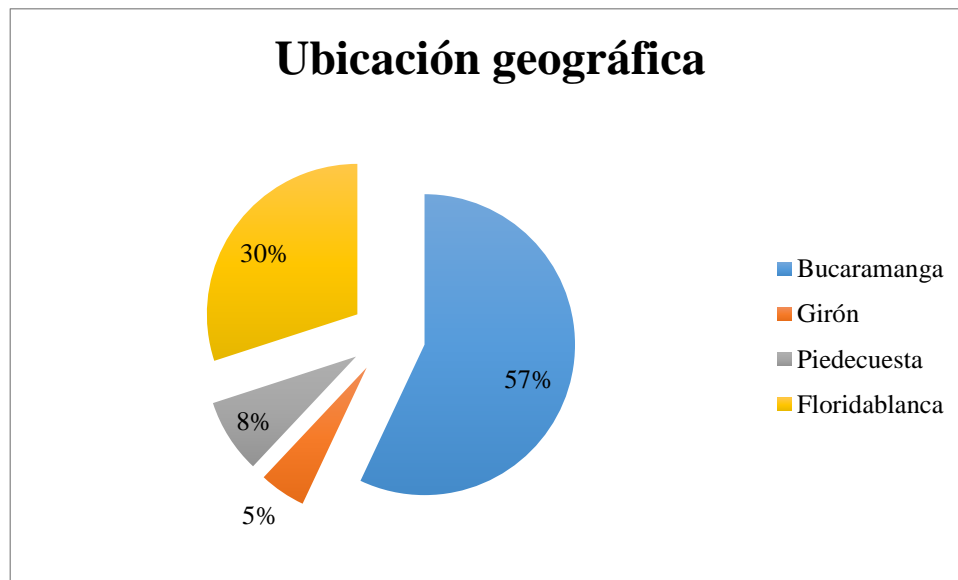


Figura 15. Gráfica ubicación geográfica

6.3.3 Tipo de operación. A continuación se detalla la participación en el desarrollo del formato anexo 1. El 77% de las respuestas provienen de intermediarios tipo Agentes y el 23% de intermediarios tipo Agencias. Los corredores no respondieron la solicitud, teniendo en cuenta que su representación legal se encuentra en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali y tienen activa y habilitada su clave de intermediación con la compañía.

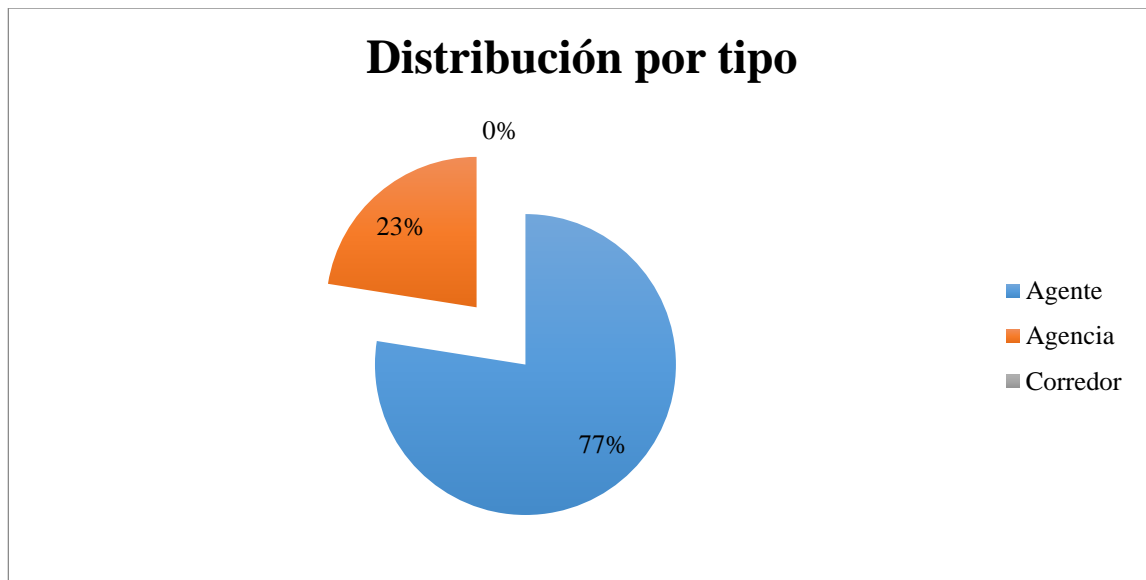


Figura 116. Tipo de intermediario

6.3.4 Producción por compañía aseguradora. De los 200 intermediarios que respondieron el formato anexo 1 arroja la siguiente información:

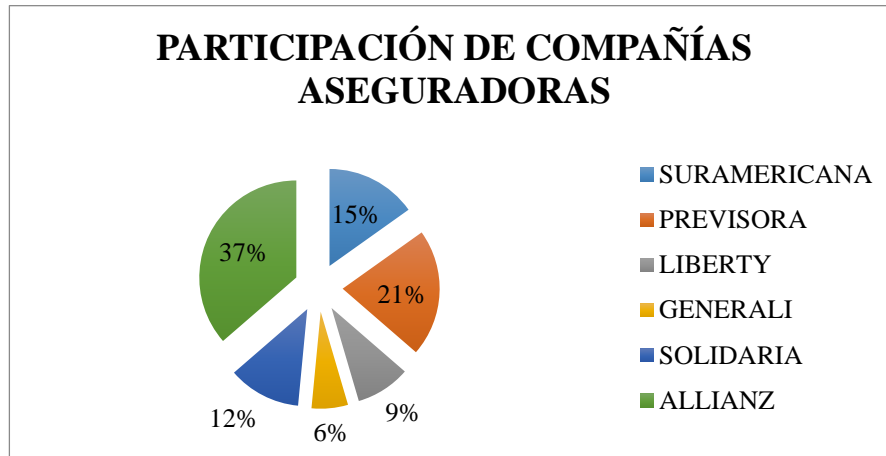


Figura 17. Gráfica de participación compañías aseguradoras

La mayor vinculación se encuentra en Allianz con el 37% y en Previsora 21% respectivamente.

En la gráfica a continuación descrita se podrá observar la participación en producción de la plaza. De la muestra tomada el valor de la producción total es de \$125.000 millones.

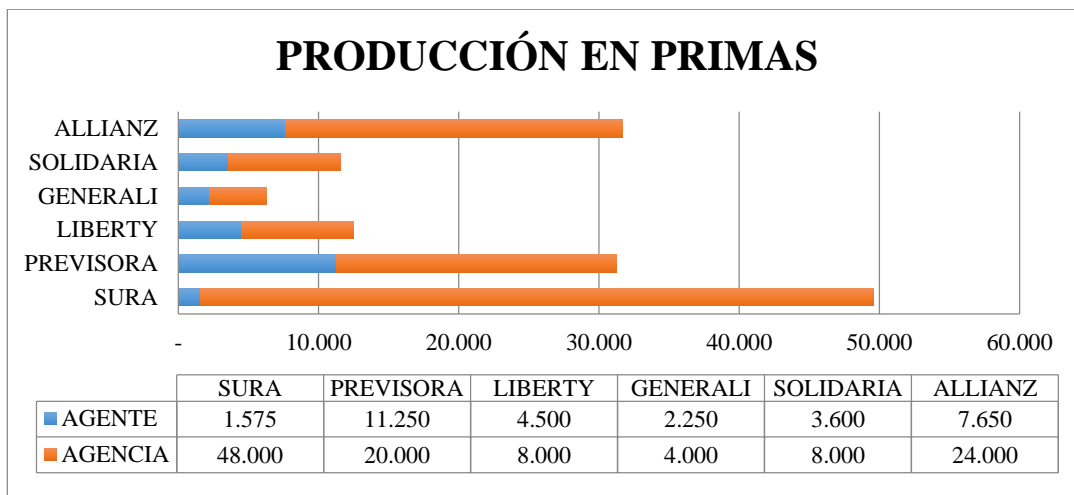


Figura 18. Gráfica de producción en primas por compañía cifras en miles. Adaptado de: Primas del último año contable Enero a Diciembre 31 de 2016. Información suministrada por cada intermediario

La compañía con mayor participación es Suramericana a pesar de que el (%) porcentaje de fuerza de ventas vinculada a la compañía es del 15%. Realiza \$15.750 millones de pesos. En segundo lugar se encuentra Previsora y en 3 Lugar Allianz.

6.3.5 Producción por ramo. Dentro de los ramos analizados, se logro determinar que Autos es el producto más comercializado en la plaza, en segundo lugar Pyme y en tercer lugar Cumplimiento.

Autos con Livianos, Pesados y Cumplimiento (fianzas). Se puede observar que el ramo más comercializado a nivel general es el de Autos. Sin embargo el interés de la Equidad es incursionar en mercados vacíos en donde los intermediarios no han realizado una gestión de venta cruzada.

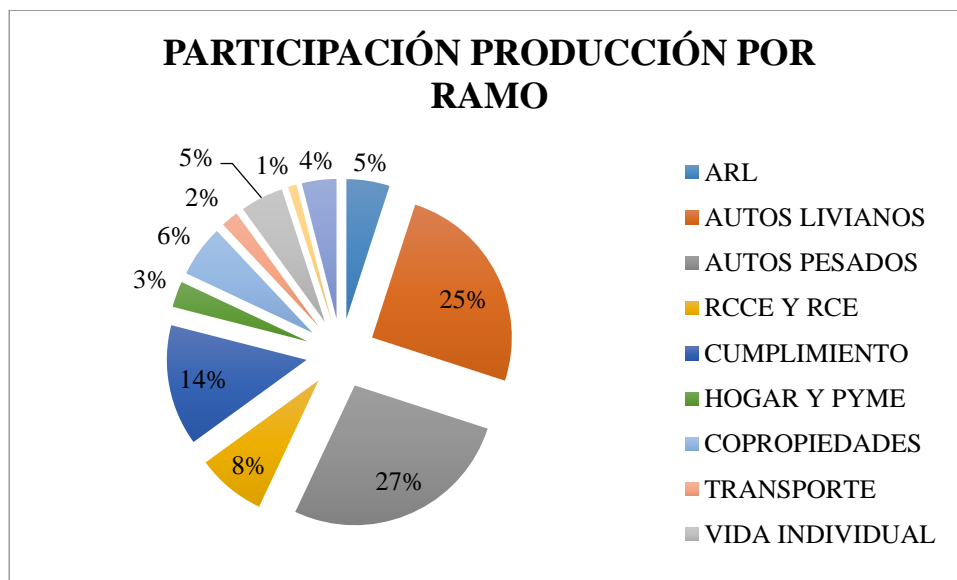


Figura 19. Gráfica participación producción por ramo

6.3.6 Producción propuesta primer año operación. De acuerdo a la recopilación de la producción de los 200 intermediarios, el valor propuesto corresponde al 5% de la producción total, es decir \$6.250.000.000 Distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 16.

Producción propuesta primer año de vinculación cifras en miles

Ramo	Participación	Primas
ARL	2%	125.000.000
Autos Livianos	30%	1.875.000.000
Autos Pesados	10%	625.000.000
RCCE Y RCE	10%	625.000.000
Cumplimiento	5%	312.500.000
Hogar Y Pyme	6%	375.000.000
Copropiedades	4%	250.000.000
Transporte	2%	125.000.000
Vida Individual	10%	625.000.000
AP	6%	375.000.000
Vida Grupo	15%	937.500.000
Total		6.250.000.000

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

A continuación se representa gráficamente dicha distribución. La cual se analiza con el apetito de riesgo de la compañía y se solicitarán algunos ajustes con respecto al peso del ramo de Autos de cada intermediario, teniendo en cuenta que es el de mayor siniestralidad.

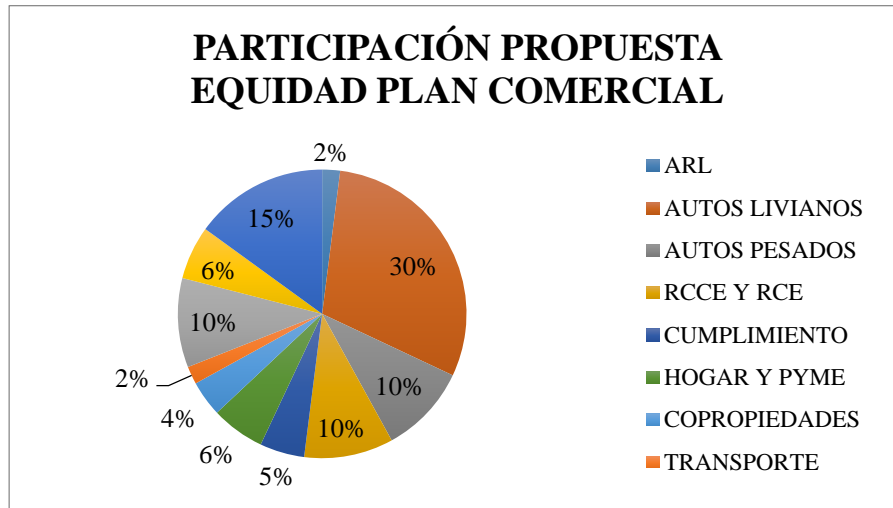


Figura 20. Gráfica propuesta Equidad primer año producción intermediarios

6.3.7 Cualitativas. El formulario al final contenía 4 preguntas cualitativas, a continuación se presenta el resultado de su tabulación. Por preguntas:

6.3.7.1 Los tiempos de respuesta en la cotización para los ramos de personas deberían estar en:

Las respuestas corresponde a:

Tabla 17.

Tabulación respuestas a la pregunta cualitativa 1

-
- a. Entre 1 y 5 horas
 - b. Entre 5 horas y 1 día
 - c. Más de 1 día
-

Tabla 17. Continuación

Opciones	Total respuestas	%
A	145	73%
B	32	16%
C	23	12%

El 73% de los intermediarios considera crucial la respuesta entre 1 a 5 horas en los seguros de personas. Los cuáles no tienen mayor complejidad al momento de su análisis.

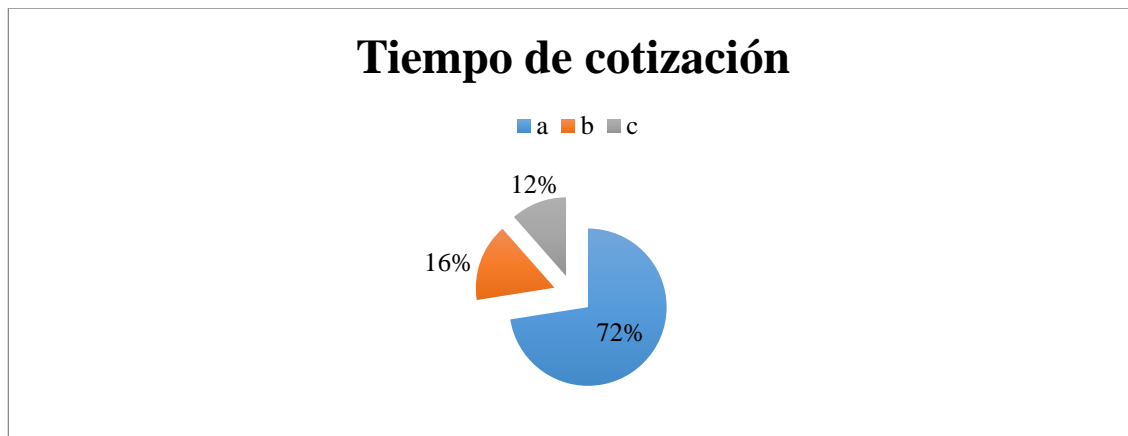


Figura 21. Gráfica de respuestas a la pregunta cualitativa 1

6.3.7.2 *Pondere de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación en la prestación de servicio cuál es la que le genera mayor valor:* A continuación relacionamos las posibles respuestas:

-
- a. Atención oportuna y rápida
 - b. Explicación de las coberturas, exclusiones y condiciones particulares - generales de los productos
 - c. Cotizaciones justas y flexibles de acuerdo a las necesidades de los clientes.
 - d. Porcentaje de comisiones representativas en los ramos que generan mayor carga comercial
 - e. Acompañamiento comercial, técnico y administrativo
-

Las posibles combinaciones para elegir son:

Opción 1. A = 5 B = 4 C = 3 D = 2 E = 1

Opción 2. A = 3 B = 4 C = 5 D = 2 E = 1

Opción 3. A = 5 B = 3 C = 4 D = 1 E = 2

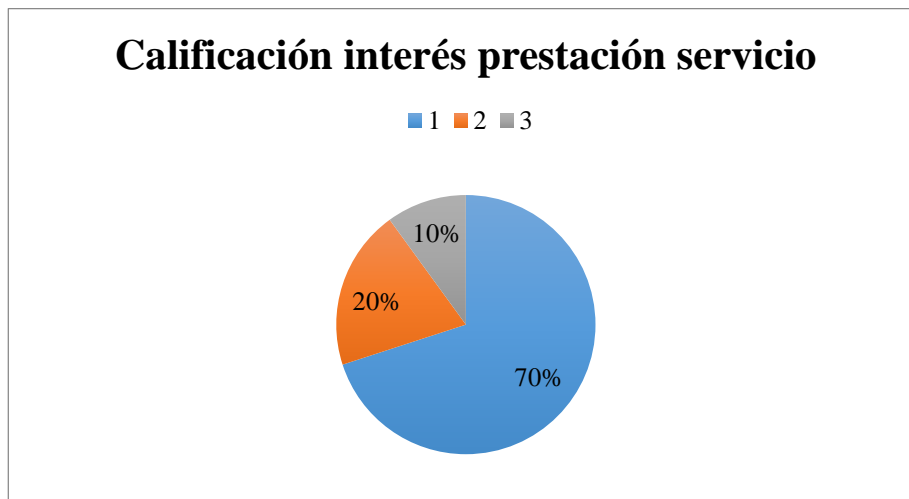


Figura 22. Gráfica pregunta cualitativa 2

La opción 1 fue la de mayor representación, ponderando a la atención oportuna como la más importante en el modelo comercial de seguros. Esto con base a que los negocios en el sector asegurador son de oportunidad y los intermediarios deben dar una respuesta rápida a los clientes.

6.3.7.3 Según su opinión los clientes valoran más: A continuación se describen las posibles respuestas:

-
- a. Coberturas ajustadas a sus necesidades no importa el precio
 - b. Precio económico así sacrifique comisión
 - c. Soporte y atención especial en indemnizaciones
 - d. Pagos oportunos de las reclamaciones
-

Según la percepción de los clientes lo que más valoran es Soporte y la atención especial en las indemnizaciones. Esto toda vez que es el momento de verdad al momento de tangibilizar el seguro.

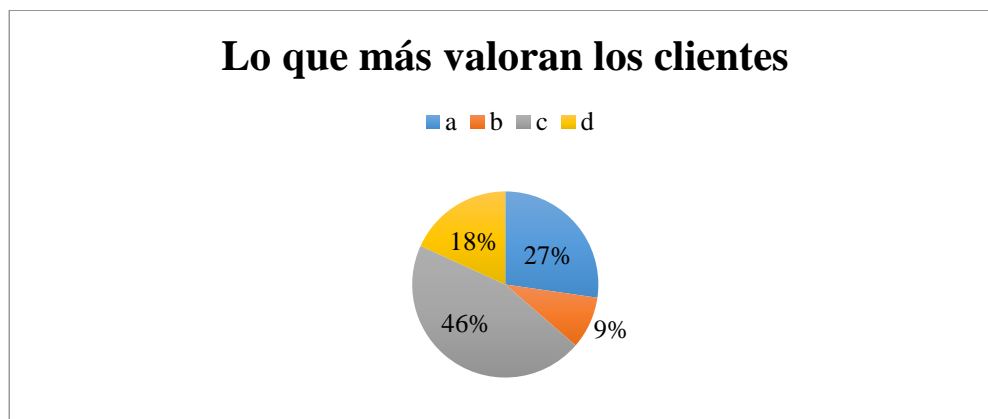


Figura 23. Gráfica pregunta cualitativa 3

6.3.7.4 *Pondere de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación porque se vincularía con la Equidad:* Las opciones de respuestas son:

-
- a. Apoyo comercial, técnico y administrativo
 - b. Respaldo a los clientes en el pago de reclamaciones en los tiempos oportunos y ágiles
 - c. Comisiones y planes de incentivos interesantes
 - d. Plan de formación para el intermediario y su equipo de trabajo
-

Tabla 18.

Tabulación respuesta pregunta cualitativa 4

a	20%
b	40%
c	30%
d	10%

El 40% de los intermediarios se vincularían por el respaldo de pagos a los clientes en reclamaciones cumpliendo los tiempos establecidos por la ley. El 30% de ellos le dan importancia al porcentaje establecido como comisión por la generación de negocios y de final queda con una participación menor al plan de formación que la compañía brinde a sus intermediarios.

A continuación se relaciona la Figura de las respuestas:

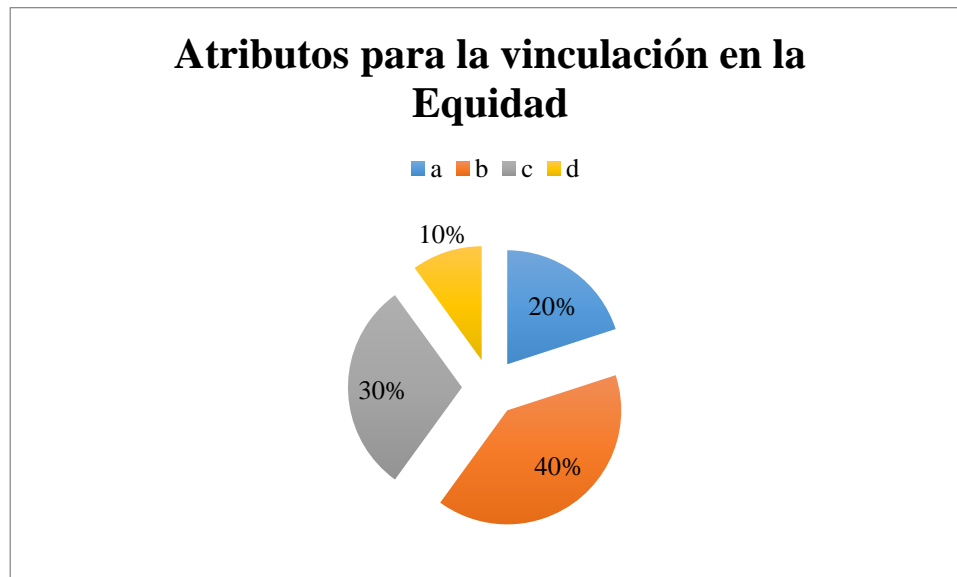


Figura 24. Gráfica respuesta pregunta cualitativa 4

6.4 Indicadores de logro

Para efectos de este estudio se considerará exitoso el resultado siempre y cuando:

- ✓ Que el rango de respuesta de intermediarios interesados (Nuevos) este entre el 10% y el 20%.
- ✓ El 100% de los intermediarios vinculados responda la entrevista.

6.5 Conclusiones del estudio de mercados

Con base en el estudio de mercados se puede concluir:

- ✓ Los intermediarios denominados Agentes son el mercado más interesado en la apertura de clave con la compañía.

✓ La producción propuesta por la fuerza de ventas (Traslado – Nueva) está dentro del apetito de riesgo, siempre y cuando se mantenga la mezcla y no genere mayor participación al ramo de Autos.

✓ La producción total generada por las 200 claves activas es de \$125.000 millones de pesos, y este valor es del periodo 01 de Enero a 31 de Diciembre del año 2.017.

✓ Los ramos con mayor comercialización son aquellos que requieren menor operatividad puesto que los procesos empleados para la suscripción están a la mano de los intermediarios. Con plataformas web que permiten la emisión de las pólizas.

✓ La experiencia en general del mercado asegurador es mayor a 10 años, lo que significa que su etapa de formación ha culminado. Da mayor facilidad para la compañía la explicación y posicionamiento de los productos enfocando los esfuerzos solo en los valores agregados y las ventajas competitivas.

7. Estudio técnico

7.1 Presentación de la franquicia.

Operador: Sociedad Caballero Díaz agencia de Seguros Ltda

Nit. 901.010.186-2

Socios: Gerardo Alberto Caballero Díaz

Andrea Paola Díaz Plata

Yasmin Edyth Caballero Díaz

Dirección: Calle 105 # 26 -27 Local 4 Piso 2 Barrio Provenza

Cantidad de intermediarios vinculados: 20

Estructura organizacional actual:

- ✓ Gerente General
- ✓ Director de suscripción
- ✓ Analista Técnico

La franquicia se constituyo en Septiembre de 2014, solo inició su funcionamiento a partir del 1 de Enero de 2015.

7.1.1 Fotografías de la oficina. A continuación se realizará una descripción gráfica de la localización de la oficina. El Local cuenta con 40,34 mt², es un segundo piso. 6 puestos de trabajo distribuidos así:

Recepción

Área de suscripción

Gerencia General

Intermediarios

Sala de reunión

La oficina cuenta con un ambiente diseñado para el trabajo móvil de Agentes, con internet inalámbrico WIFI de capacidad de 10 Megas, teléfono fijo y con acceso a llamadas a celular ilimitadas.



Figura 25. Fotografía del área de recepción



Figura 26. Fotografía área de suscripción



Figura 27. Fotografía área de intermediarios

7.2 Estructura organizacional

Una vez analizados los resultados del estudio de mercados y el cuál tiene como esencia identificar la forma más fácil de crecer, rentar y posicionar la franquicia, se determina que el estudio técnico deberá aportar 3 estrategias que apoyan el desarrollo y el éxito del plan comercial, las cuales son:

- ✓ Ajustes en la estructura organizacional apalancados en cambios en los roles e inclusión de cargos nuevos.
- ✓ Mejoramiento en los procesos de suscripción y vinculación de intermediarios
- ✓ Comunicación y socialización del modelo de gestión comercial.

Dando alcance a lo anterior, se propone realizar los siguientes ajustes a la estructura organizacional:

7.2.1 Inclusión de nuevos cargos. Se realiza un análisis con respecto a la capacidad de respuesta en el modelo de suscripción y se encuentra oportuno incluir el cargo de auxiliar administrativo con el fin de controlar y mejorar el servicio en cartera y comisiones. A su vez, un auxiliar de indemnizaciones que permita generar un servicio inmediato en la respuesta de los siniestros presentados por los clientes de los intermediarios de seguros.

7.2.2 Aumento de personal para roles específicos. Se realizó una distribución de intermediarios para ser atendidos por producto, es decir, en la actualidad la franquicia presta atención de la siguiente forma:

Seguros de Personas y Seguros Empresariales. Esta matriz de atención en la actualidad es viable, por la poca cantidad de requerimientos. Sin embargo, es un propósito del plan comercial vincular 40 claves de intermediación nuevas lo que implica duplicar ese volumen y obtener al final 60 claves activas y productivas. Para ello se analiza dar soporte por ramos y por lo tanto el requerimiento de auxiliares técnicos será por ramo específico distribuido así:

- ✓ Auxiliar técnico Fianzas y Responsabilidad Civil Extracontractual
- ✓ Auxiliar técnico Seguros Generales y Responsabilidad Civil Extracontractual y Contractual.
- ✓ Auxiliar técnico Seguros de Vida.
- ✓ Auxiliar técnico SOAT y Autos.

Se propone el siguiente organigrama:

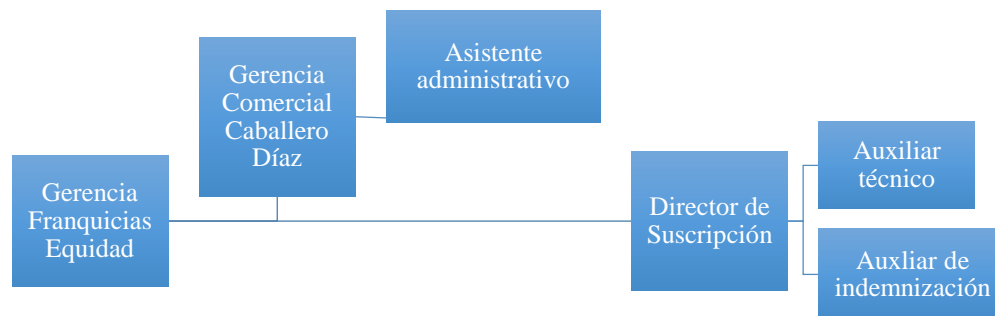


Figura 28. Organigrama franquicia Caballero Díaz Agencia de Seguros Operador Franquicia Equida

7.3 Estructura administrativa

7.3.1 Manual de funciones por cargo. A continuación se realiza la descripción de las funciones por cargo de acuerdo a la nueva forma operacional.

Tabla 19

Manual de funciones Gerente General

1. Nombre del cargo: gerente general	A quien reporta: accionistas
Cargos que le reportan: Director de suscripción – Asistente administrativo	
2. Misión del cargo	
Liderar la operación comercial, técnica y administrativa de la franquicia en la ciudad de Floridablanca con el fin de cumplir los objetivos pactados.	
3. Principales funciones y responsabilidades	
3.1 Ejecución	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar cotizaciones del segmento empresarial ✓ Velar por la suscripción analítica de la franquicia ✓ Desarrollar planes comerciales y de acompañamiento para la fuerza de ventas de la franquicia. ✓ Realizar actividades de integración para los intermediarios de seguros vinculados en la franquicia. 	
3.2. Planeación	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias comerciales ✓ Estrategias operativas ✓ Estrategias técnicas ✓ Seguimiento al índice combinado de la franquicia 	
3.3 Control y Seguimiento	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento al presupuesto en ventas, resultado técnico y cartera de la colocación de primas de al oficina. ✓ Controlar la tasa mínima mensual a facturar en la plaza. ✓ Control de los negocios nuevos y renovaciones. ✓ Controlar los recursos de la franquicia. ✓ Seguimiento al control de gastos e ingresos. 	

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Tabla 20

Manual de funciones asistente administrativa

1. Nombre del cargo: Auxiliar administrativa **Cargo a quien reporta:** Gerente General.

Cargos que le reportan: Ninguno

2. Misión del cargo

Colaborar y dar soporte a la operación de la franquicia de la Equidad. Organización, control y manejo de archivo, manejo y distribución de la información a diferentes usuarios, con una actitud caracterizada por la reserva de la información, así como por brindar un excelente servicio y atención a funcionarios y clientes en beneficio a la organización.

3. Principales funciones y responsabilidades

3.1 Ejecución

- ✓ Digitar en el sistema la producción emitida por la unidad
 - ✓ Subir al sistema los extractos de comisiones
 - ✓ Realizar conciliación entre la producción emitida y pagada. Vs las comisiones devengadas por compañía de seguros.
 - ✓ Realizar la liquidación de Incentivos
 - ✓ Expedir seguros obligatorios
 - ✓ Enviar la documentación para el archivo de acuerdo a las políticas.
 - ✓ Facturar recaudos.
 - ✓ Atender requerimientos de los asegurados en las pólizas de forma presencial y telefónica.
 - ✓ Realizar gestión comercial y de apoyo en la Sucursal.
-

Tabla 20. *Continuación*

1. Nombre del cargo: Auxiliar administrativa	Cargo a quien reporta: Gerente General.
---	--

3.2. Planeación

Mensualmente debe expedir los siguientes reportes:

- ✓ Reporte de PRODUCCIÓN
- ✓ Reporte de cartera pendiente
- ✓ Expedir reporte de recaudos
- ✓ Reporte de vencimientos de pólizas mes siguiente

3.3 Control y Seguimiento

- ✓ Manejar inventario de dotación

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Tabla 21

Manual de funciones Director de Suscripción

1.Nombre del cargo: Director de suscripción	Cargo a quien reporta: Gerente General.
--	--

Cargos que le reportan: Ninguno

2. Misión del cargo

Liderar el proceso de suscripción de la franquicia de la Equidad, revisando y otorgando condiciones asegurables de acuerdo al riesgo y su experiencia. Garantizando la organización, control y manejo de la información y distribución a los diferentes usuarios, con una actitud caracterizada por la reserva de la información, así como por brindar un excelente servicio y atención a funcionarios y clientes en beneficio a la organización.

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Tabla 21. *Continuación*

1.Nombre del cargo: Director de suscripción	Cargo a quien reporta: Gerente General.
3. Principales funciones y responsabilidades	
3.1 Ejecución	
<ul style="list-style-type: none">✓ Analizar cada riesgo y otorgar condiciones técnicas de acuerdo a la actividad y políticas de la compañía.✓ Negociar con los intermediarios las condiciones más factibles de vinculación comercial y técnica.✓ Establecer las fechas de capacitación, formación e inducción de asesores nuevos con el portafolio de productos.✓ Manejo de condiciones para la renovación de los negocios.	
3.2. Planeación	
Mensualmente debe expedir los siguientes reportes:	
<ul style="list-style-type: none">✓ Cotizaciones realizadas de las líneas empresariales y personales.✓ Negocios declinados✓ Negocios otorgados✓ Indicadores de renovación✓ Indicadores de venta cruzada	

Tabla 21. *Continuación*

1.Nombre del cargo: Director de suscripción	Cargo a quien reporta: Gerente General.
--	--

3.3 Control y Seguimiento

- ✓ Conciliación de las cuentas de cartera.
- ✓ Seguimiento de la siniestralidad de los negocios expedidos en la sucursal.
- ✓ Seguimiento a las inspecciones realizadas.
- ✓ Control de la vigencia de las cotizaciones.
- ✓ Control de la papelería enumerada.
- ✓ Manejo del archivo de la correspondencia.

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Tabla 22

Manual de funciones Analista técnico

1. Nombre del cargo: Auxiliar Técnico	Cargo a quien reporta: Director suscripción.
--	---

Cargos que le reportan: Ninguno

2.Misión del cargo

Colaborar y dar soporte a la Unidad Empresarial y Unidad Líneas Personales cuanto a atención referente a seguros. Organización, control y manejo de archivo del Departamento de Seguros, manejo y distribución de la información a diferentes usuarios, con una actitud caracterizada por la reserva de la información, así como por brindar un excelente servicio y atención a funcionarios y clientes en beneficio a la organización.

Tabla 22. *Continuación*

1. Nombre del cargo: Auxiliar Técnico	Cargo a quien reporta: Director suscripción.
--	---

3.Principales funciones y responsabilidades

3.1Ejecución

- ✓ Digitar en el sistema la producción emitida por la unidad.
- ✓ Expedir las pólizas autorizadas.
- ✓ Cotizar las pólizas de acuerdo a su asignación de ramos.
- ✓ Realizar benchmark de su producto asignado y enviar a la compañía de seguros para su revisión.
- ✓ Realizar gestión comercial y de apoyo en la Sucursal.

3.2. Planeación

Mensualmente debe expedir los siguientes reportes:

- ✓ Cotizaciones realizadas.

3.3 Control y Seguimiento

- ✓ Seguimiento a las cotizaciones efectuadas.

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Tabla 23

Manual de función Auxiliar Indemnizaciones

1.Nombre del cargo: Auxiliar de **Cargo a quien reporta:** Director de suscripción.
indemnizaciones

Cargos que le reportan: Ninguno

2.Misión del cargo

Colaborar y dar soporte los seguros de personas y empresariales cuanto a atención referente a indemnizaciones. Organización, control y manejo de archivo del Departamento de Seguros, manejo y distribución de la información a diferentes usuarios, con una actitud caracterizada por la reserva de la información, así como por brindar un excelente servicio y atención a funcionarios y clientes en beneficio a la organización.

3.Principales funciones y responsabilidades**3.1Ejecución**

- ✓ Digitar en el sistema la información de los siniestros.
 - ✓ Revisar los casos con los talleres de automóviles.
 - ✓ Autorizaciones de reparación de los automóviles.
 - ✓ Revisión de documentación para los casos de los seguros generales.
 - ✓ Front para el recibimiento de información de siniestros que están fuera de la delegación otorgada a la franquicia.
-

Tabla 23. *Continuación*

1.Nombre del cargo: Auxiliar de Cargo a quien reporta: Director de suscripción. indemnizaciones
--

3.2. Planeación

Mensualmente debe expedir los siguientes reportes:

- ✓ Siniestralidad por ramo, por fecha de radicación.
- ✓ Reporte de pagos de siniestros por intermediario.
- ✓ Reporte de documentación pendiente.
- ✓ Reporte de siniestros objetados.

3.3 Control y Seguimiento

- ✓ Manejo del archivo de la correspondencia enviada
- ✓ Controlar los tiempos estipulados por la ley para la respuesta de las reclamaciones.

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

7.4 Modelo operativo

7.4.1 Procedimiento Operativo. Con base en los resultados del estudio de mercado se propone realizar mejoras en los procedimientos operativos para el funcionamiento de la franquicia Caballero Díaz. 1. Modelo operativo de Vinculación comercial y 2. Modelo operativo de Suscripción.

Los modelos propuestos se realizan con la aprobación de la Equidad Seguros, los cuales buscan mejorar los indicadores de atención y respuesta a los intermediarios adscritos.

7.4.2 Diagrama Operativo – Vinculación comercial. En el diagrama descrito a continuación se realiza como guía de procedimiento para la vinculación de intermediarios nuevos. Este procedimiento es ejecutado por la Gerencia de la franquicia y su seguimiento será presentado a los accionistas de Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda. Se espera reducir los tiempos de espera y mejorar la comunicación en la radicación de documentación para la apertura de la clave de intermediarios.

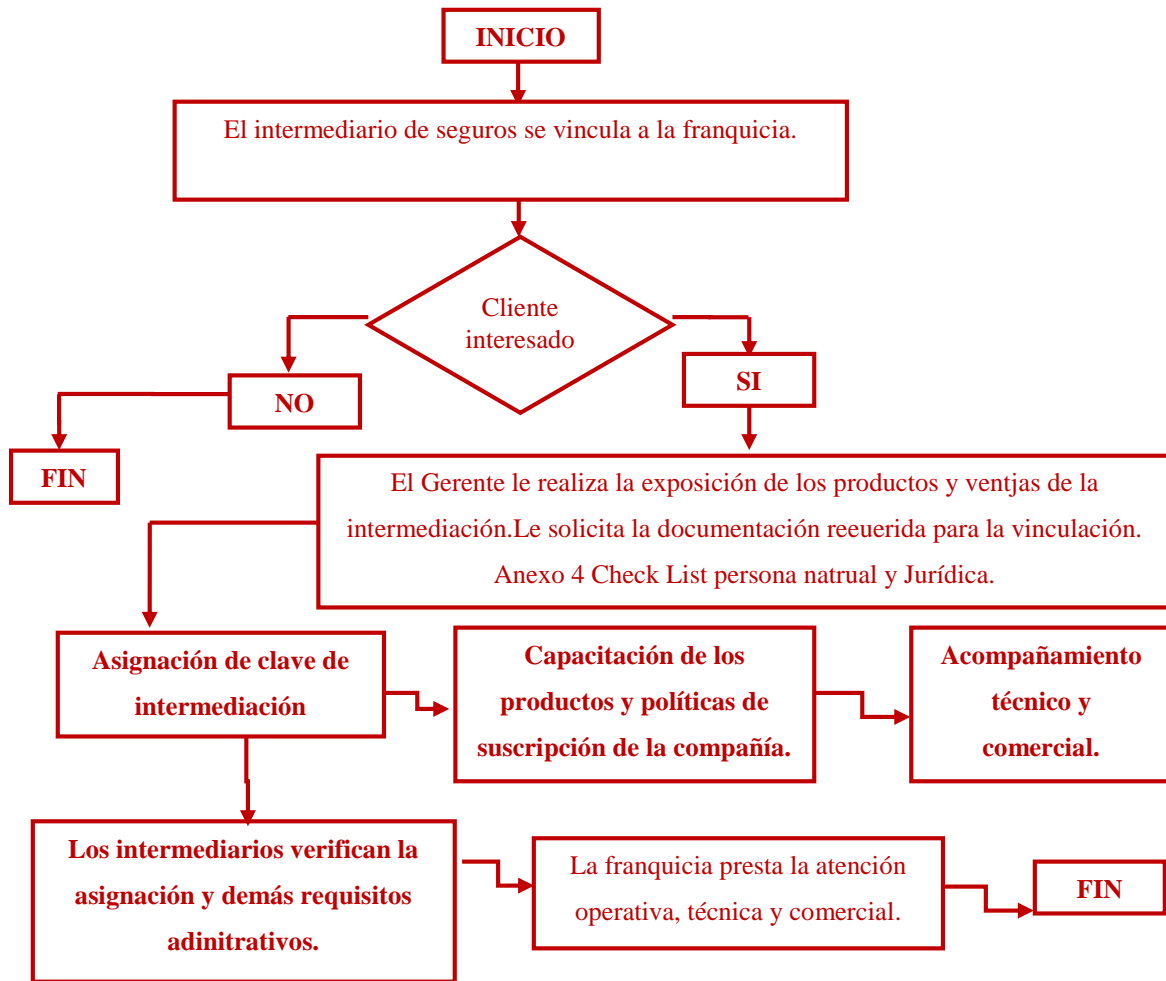


Figura 29. Diagrama de proceso operativo - vinculación comercial

7.4.3 Diagrama Operativo – Suscripción. Mediante el diagrama de suscripción se identifican los puntos clave en atención y los criticos. Con el fin de establecer tiempos de respuesta menores y comunicar la metodología usada en la atención a los intermediarios de seguros.

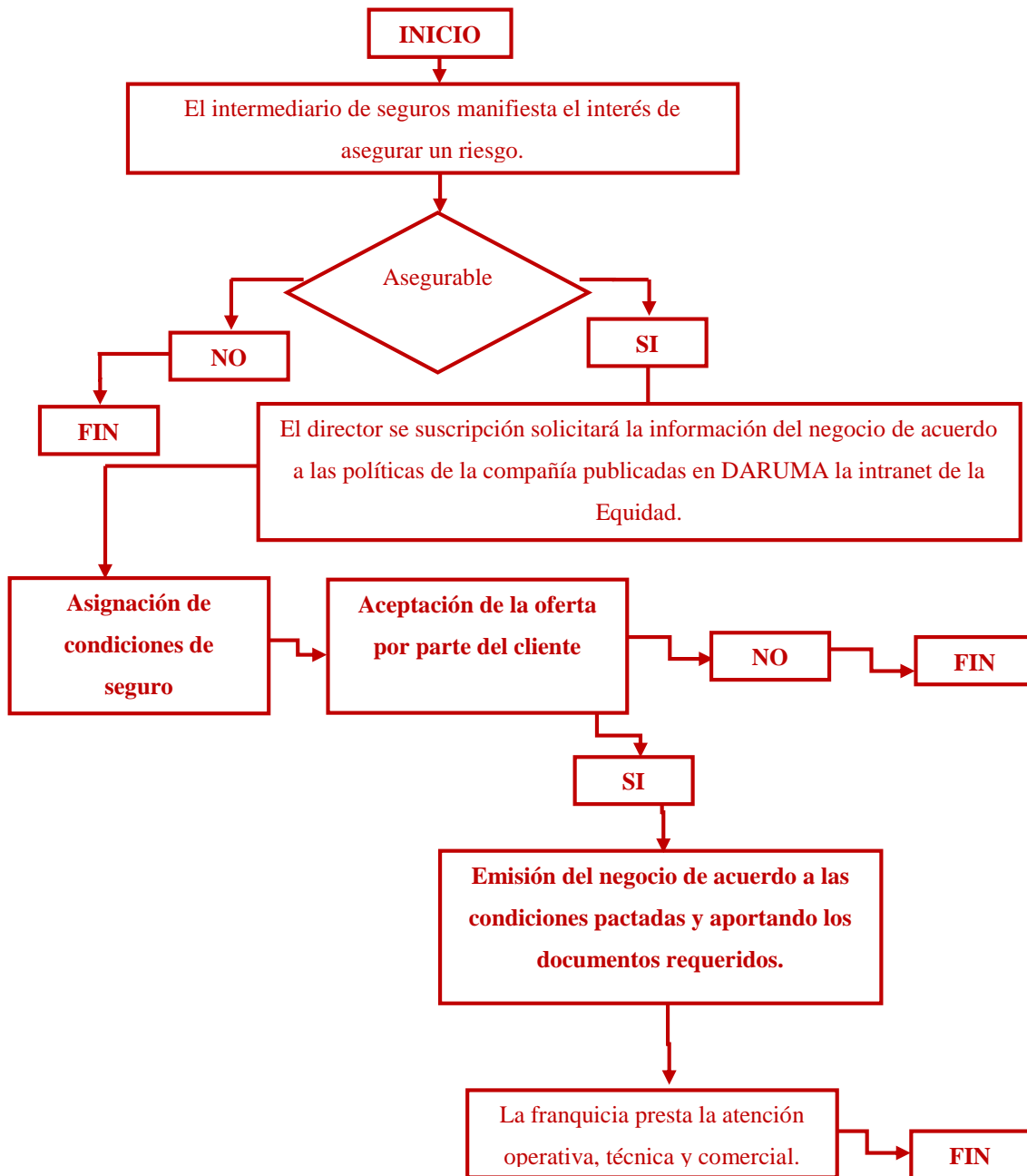


Figura 30. Diagrama operativo - Suscripción

8. Plan comercial

8.1 Antecedentes

Con base en lo detallado en los capítulos anteriores se define realizar un plan comercial que permita mejorar los indicadores financieros, económicos y administrativos de la operación franquiciada de Floridablanca. Para el estudio de sus antecedentes será utilizada la teoría de Michael Porter y sus 5 fuerzas.

8.1.1 Poder de la negociación de compradores. La capacidad de los clientes de imponer precios de seguros en Colombia corresponde a 3 factores:

- ✓ Valor de los bienes asegurados
- ✓ Siniestralidad
- ✓ Riesgo

El valor de los bienes asegurados permite establecer si las pólizas que se ofertaran serán individuales o colectivas, cuando se hace de forma colectiva las tarifas son menores, mayores coberturas y límites asegurados. Cuando se hace de forma individual la capacidad de reaseguro de las compañía es menor y por tal razón se otorgan tarifas estándar con límites asegurados bajos con el fin de evitar la mayor exposición y concentración de riesgo.

Para el caso de la siniestralidad, las compañías aseguradoras tarifican de acuerdo a las estadísticas nacionales y al comportamiento de su masa crítica. Depende directamente del resultado total de sus asegurados los incrementos en tasa o el aseguramiento de algunos riesgos. Por ejemplo, el seguro de los autos chevrolet es de menor costo a los de mazda, puesto que la segunda marca ha sido más reclamada por hurto. En la actualidad estos indicadores se encuentran publicados en la cámara de Fasecolda².

Para el caso del riesgo, depende también mucho del tipo de actividad desarrollada por el asegurado, cuando dicha actividad está dentro del apetito de riesgo de las aseguradoras su poder de negociación aumenta porque tiene la facilidad de elegir con quien realizarlo. Por el contrario, cuando la actividad aseguradora está excluida en los contratos de reaseguros o simplemente no corresponde al apetito de riesgo, son las aseguradoras quienes definen las condiciones para adquirirlo.

8.1.2 Poder de la negociación de proveedores. Para este ítem se ha denominado proveedor a la compañía de seguros La Equidad, quien es el ente que produce las tarifas y coberturas de los productos y con base en esta negociación otorga el fee a cancelar por la administración operativa.






En la tabla a continuación, se representa una comparación entre las compañías de seguros y su operación franquiciada por ramo. Se evidencia que La Equidad Seguros tiene ventajas sobre la competencia en pagos de fee, no obstante el presupuesto pactado en crecimiento es mayor.

² Fasecolda: es una entidad sin ánimo de lucro que agrupa a las empresas de seguros, reaseguros y a las sociedades de capitalización en Colombia.

Algunas de las ventajas en la operación franquiciada a parte de ser las sobrecomisiones³ otorgadas, la participación de utilidades, el fee administrativo y el apoyo en la gestión comercial y técnica.

Tabla 24

Comparativo operación franquiciada

COMPañÍA	FEE ANUAL	ARL	AUTOS LIVIANOS	AUTOS PESADOS	RCCE Y RCE	FIANZAS	HOGAR Y PYME	COPROPIEDAD	TRANSPORTE	VIDA INDIVIDUAL	ACCIDENTES PERSONALES	VIDA GRUPO
	\$40.000.000	5%	7%	7%	7%	10%	10%	8%	5%	10%	10%	10%
	\$35.000.000	2%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	\$50.000.000	N/A	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
	\$20.000.000	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
	\$30.000.000	N/A	4%	4%	7%	8%	10%	N/A	4%	4%	4%	4%

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

8.1.3 Amenaza de nuevos competidores. Dentro del muestreo tomado en forma cualitativa se determino que ingresaran dos nuevas compañías a la plaza de Santander:

- ✓ Seguros Berkley
- ✓ Panamerican Life.

³ Sobrecomisión: término utilizado por las compañías aseguradoras al porcentaje cancelado al operador franquiciado por la gestión administrativa, técnica y comercial.

En la tabla #16 se observan algunas de las características de las mismas y las diferencias con La Equidad Seguros.

Tabla 25

Comparativo nuevos competidores

CRITERIOS			
PRODUCTO	Tiene ramos Generales y Vida	Solo tiene Vida	Solo tiene Fianzas
TECNOLOGIA	Expedición delegada	Expedición en agencia	Expedición en agencia
COMISIONES	Standard	Altas	Standard
REASEGURADORES	Internacionales depende de la negociación	Tarifas altas de referenciación	Reaseguradores que permiten tarifas bajas

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Lo cual genera presión en los ramos de Cumplimiento y Vida, el cual puede ser contrareestado con valores agregados tales como: la delegación para emisión y tarifas que incluyan apoyo de gestor comercial en la colocación de seguros.

8.1.4 Amenaza de productos sustitutos. Para el caso de los Seguros los productos sustitutos más usados por las personas y empresas son:

- CDT
- Compra de inmuebles
- Fiducias

- Ahorros personales

Sin embargo, dichos productos no garantizan el traslado del riesgo, por el contrario cada quien asume con sus propios recursos las pérdidas y esto no les permite recuperar y en ocasiones perder su calidad de vida. En la Figura #8 se representa el flujo del traslado del Riesgo “CON” o “SIN” seguro.








Figura 31. Flujograma del evento "CON" "SIN" SEGURO

8.1.5 Rivalidad entre competidores

8.1.5.1 Ventajas competitivas por ramo: Para este ítem se analizarán las compañías de seguros con presencia en Santander y operación de franquicia.

Tabla 26

Ventaja Competitiva por ramos

Compañía aseguradora					
PRODUCTO CONDICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS					
Autos	4 PRODUCTOS * Mujer *Gamma Alta *Full * Básico	2 Productos * Clásica *Global	1 Producto	1 Producto	1 Producto
Vida	Seguros temporales a 1 año	Seguros temporales y vitalicios.	Seguros temporales a 1 año	Seguros temporales y vitalicios.	Seguros temporales a 1 año
Copropiedades	Hasta \$55.0000.000 de valor asegurado de bienes	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene
Hogar	Productos flexibles, a valor a reconstrucción	Solo se pueden asegurar bienes localizados en urbano	Productos Estándar con tarifas altas		
Pyme	*Tasa de 1,2%o Global *Flexible * Enfocado para Pymes y minipymes	Plan empresarios Sura sujeto a inspección	*Previamente parametrizado	Plan empresarios sujeto a inspección	Plan empresarios sujeto a inspección
TECNOLOGÍA					
Autos	Cotización en línea	Cotización y expedición en Línea	Cotización y expedición en Línea	Desde la cía	Desde la cía
Vida	Cotización en línea	Cotización y expedición en Línea	Cotización y expedición en Línea	Desde la cía	Desde la cía
Copropiedades	Desde la cía	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene
Hogar	Cotización en línea	Cotización y expedición en Línea	Cotización y expedición en Línea	Cotización en línea	Cotización en línea
Pyme	Desde la cía	Cotización y expedición en Línea	Desde la cía	Desde la cía	Desde la cía

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Se compararon los 5 productos estrella de Equidad, Autos, Vida, Copropiedades, Hogar y Pyme con las compañías de Seguros que tienen franquicia en Santander.






Para los cuales se observa diferencias en tarifas, condiciones y estructura de productos.

8.1.5.2 Comparativo de comisiones por ramos para canal de intermediación: La compañía Equidad tiene los porcentajes más altos de comisión en el mercado, en la tabla 18 se aprecia la comparación entre las compañías más fuertes en colocación de Seguros para canal de intermediarios.

En los ramos de generales estimados como los de interés de la compañía la diferencia esta entre 2% y 3%. Lo cual significa que los intermediarios vinculados generan mayores ingresos si su colocación de productos es por la Equidad.

Tabla 27

Comparativo comisiones competidores

RAMO					
ARL	10%	6%	N/A	6%	N/A
AUTOS LIVIANOS	15%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
AUTOS PESADOS	13%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
RCCE Y RCE	13%	N/A	N/A	N/A	12,50%
CUMPLIMIENTO	30%	30%	30%	30%	30%
HOGAR Y PYME	17,50%	15%	15%	15%	15%
COPROPIEDADES	19%	N/A	N/A	N/A	N/A
TRANSPORTE	15%	15%	15%	15%	15%
VIDA INDIVIDUAL	25%	25%	25%	25%	25%
AP	27,50%	25%	25%	25%	25%
VIDA GRUPO	25%	20%	25%	25%	25%

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

8.1.5.3 Comparativo plan de incentivos: El plan de incentivos es un mecanismo que las compañías de Seguros diseñan para acelerar las ventas, mejorar la rentabilidad y aumentar su participación en el canal de intermediarios. Normalmente estos planes de incentivos contemplan:


- ✓ Sobrecomisiones por ventas con metas fijas
- ✓ Viajes

- ✓ Puntos para redimir por premios

Para este caso estudio compararemos las siguientes compañías aseguradoras con Franquicia en el Departamento de Santander

Tabla 28

Comparativo plan de incentivos

Premio	Compañía aseguradora					
Sobrecomisión		1,50%	N/A	N/A	N/A	N/A
Viaje Nacional/META		150.000.000	15% de crecimiento	220.000.000	NO	NO
Viaje internacional/META		300.000.000	30% de crecimiento	400.000.000	175.000.000	225.000.000
Puntos		NO	SI	NO	NO	NO

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Las metas se establecen de acuerdo con la capacidad de producción de los intermediarios. Para el caso de la Equidad se definió una meta para la convención nacional e internacional, sin límite de cupos. Para el caso de Suramericana se establece una meta por convención atada al crecimiento de la producción. Allianz maneja la misma alternativa de Equidad y Solidaria Solo tiene convención internacional con una meta limitada en asistentes, solo los primeros 10 de cada región.

8.2 Estructuración

Con el fin de diseñar el plan comercial para la franquicia, se deben analizar los diferentes factores que intervienen en el funcionamiento de la misma. Por lo tanto, se desarrollaran bajo la metodología del Osterwalder en planes comerciales, definiendo:

- ✓ Objetivo del plan comercial
- ✓ Matriz Situacional
- ✓ Pilares de la estrategia
- ✓ Indicadores de gestión
- ✓ Apoyos
- ✓ Plan de trabajo
- ✓ Cronograma

8.2.1 Objetivo del plan comercial. Incrementar las ventas de la franquicia en la ciudad de Floridablanca, logrando una participación del 1,5% en el canal en Santander y generando a Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda una sobrecomisión en promedio del 6,5% anual sobre las primas colocadas al año 2.020.

8.2.2 Vigencia del plan comercial

Se establece una vigencia del plan de 3 años.

Inicio: 01 de Enero de 2.018

Finalización: 31 de Diciembre de 2.020.

Para ello se espera vincular 40 claves nuevas para un total de 60 claves activas – productivas.

8.2.3 Matriz situacional. Se propone desarrollar una matriz que analice las actividades actuales, procedimientos y áreas clave de la franquicia. Dentro de las cuales se estudiarán con un pensamiento reflexivo sobre lo que se debe reducir, incrementar, eliminar y conservar.

Para ello, se tomaron criterios como son la tecnología, comisiones, términos técnicos de los productos, atención al cliente, indemnizaciones, cartera y mercadeo. Esta categorización se da como producto a la aplicación del formato anexo 1 en donde los intermediarios participantes expresan de forma detallada en observaciones algunas de las sugerencias, en algunos de los casos las evidencias fueron tomadas de forma verbal y consignadas en el formato anexo 3 como soporte a la misma.

Tabla 29

Matriz situacional parte 1

Conservar	Eliminar
Productividad del área técnica.	Impuntualidad en la entrega de las pólizas
Clima organizacional (preservando el buen ambiente de trabajo y cooperativismo)	Incumplimiento en las actividades
Procesos de calidad en la comercialización de Seguros de acuerdo a su tipo.	Los errores u omisiones en la suscripción o emisión de pólizas de Seguros
El buen manejo de proveedores y clientes	La omisión de información al momento de la suscripción de los negocios.
Tácticas de fidelización de clientes	Excusas en el deterioro de la atención a los intermediarios.
Cómites comerciales quincenales	Indiferencia en el cumplimiento del presupuesto e indicadores de rentabilidad.
Cómite trimestral de calidad	La suposición de circunstancias para la suscripción de negocios.

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

En estas dos actividades se analizan factores como: la percepción del intermediario frente al servicio prestado y la percepción del asegurado al momento del uso del seguro. Dentro del grado de importancia, se encuentran los tiempos de respuesta, la oportunidad de analizar condiciones de riesgo y darle viabilidad, el seguimiento a las cotizaciones efectuadas y el acompañamiento a cierres de negocios.

Tabla 30

Matriz situacional parte 2

Reduccion	Incrementar
Tiempos de expedición	La productividad del equipo de trabajo comercial y operativo
Quejas y reclamos sobre atención de siniestros, cartera y emisión de Seguros	Acompañamiento y asesoría en la venta de Seguros
Desperdicio de recursos	Seguimiento a las reclamaciones de Seguros por parte de clientes
Rotación de personal	Revisión de procesos de suscripción, emisión y recaudo de Seguros
Tiempos en el pago de indemnizaciones	Actividades de integración del equipo
Errores en la expedición	Capacitación y entrenamiento de los productos que se comercializan
Disminuir los tiempos de cartera	El conocimiento de los clientes y sus necesidades
Cancelaciones por mora en el pago	Alianzas con las compañías aseguradoras – COASEGUROS
Demora en el pago de comisiones a los intermediarios.	Mercadeo al portafolio de productos

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

- **Crítico y Clave**

La franquicia estableció las actividades críticas y claves de la operación con esto se define cuales es prioridad resolver porque su gravedad compromete la existencia de la misma.

Lo crítico corresponde a aquellas actividades que colocan en riesgo la operación de la franquicia, y que deben ser intervenidas con prioridad. Lo clave es aquello que se debe realizar en corto plazo para garantizar la sostenibilidad del plan de negocio, porque esto afecta directamente la percepción del intermediario de seguros quien es nuestro cliente principal y al cliente secundario denominado asegurado, tiene actividades claves que deberán ser realizadas por la compañía aseguradora, con estos datos recopilados se genera la acción. Estos serán comunicados a la gerencia de franquicias quien determina como será la comunicación al interior de la Equidad.

Tabla 31

Matriz Crítico y Clave

Crítico	Clave
* Manejo de las reclamaciones ó siniestros	* Seguimiento de vigencia, siniestralidad y renovación
* Facilidades de pago para las primas de Seguros	* Alianzas con compañías Aseguradoras – COASEGUROS.
* Utilización de la tecnología para aplicaciones de cotización y ventas de Seguros online	* Alianzas con compañías para recaudos y financiación
* Atención extendida y servicio oportuno	* Acompañamiento y asesoría en reclamaciones utilización de carro taller
* Entrega oportuna de la emisión de póliza	* Utilización de canales de distribución
* Plan de conservación para Talento Humano.	* Comunicación permanente con los usuarios

Tabla 31. *Continuación*

Critico	Clave
* Plan de conservación para Talento Humano.	* Comunicación permanente con los usuarios
* Innovación en nuevos productos	* Planes de relación con el cliente
* Procesos de suscripción estandarizados y con calidad	* Personal con idoneidad en Seguros

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

8.2.4 Pilares de la estrategia. Con base en los puntos propuestos para la implementación del plan comercial se define como pilares de la estrategia:

- ✓ Formación
- ✓ Modelo de actuación comercial
- ✓ Enfoque comercial
- ✓ Seguimiento de calidad

Tal y como se observa en la tabla descrita a continuación:

8.2.5 Indicadores de gestión y proyecciones de ventas año de ejecución.

Tabla 32.

Indicadores por estrategia

Formacion		Modelo actuacion comercial	
Tema	Responsable	Tema	Responsable
Capacitación en producto de seguros (Bimensual)	Director de Suscripción	Acompañamiento para cierre de ventas Asesores	Gerente General – Director de suscripción
Capacitación en ventas y atención de clientes (Trimestral)	Gerente General	Asesoramiento en reclamaciones de seguros	Gerencia General
Conocimiento de la competencia (Mensual)	Gerente General	Planeador comercial	Gerente General
		Retroalimentación semanal sobre gestión comercial	Gerente General
		Retroalimentación semanal sobre gestión operativa	Director de suscripción
Comuniación de las características de nuevos productos o cambios realizados a los actuales. (Mensual)	Gerente General	Revisión quincenal del plan de fidelización	Gerente General
		Coordinación Call Center Mensual - Seguimiento quincenal	
		Revisión de la suscripción y retroalimentación	Director de suscripción
		Revisión y seguimiento de cartera y recaudos	Asistente administrativo

Tabla 32.

Continuación

Enfoque comercial		Seguimiento calidad	
Aumentar el Número de renovación de todos los ramos	Director de suscripción	Auditoria interna (Semestral)	
Generar venta cruzada	Gerente General	Capacitación procesos de calidad (Bimensual)	Director de suscripción – Apoyo Dirección General
Apertura de nuevas claves y convenios de producción.	Gerente General	Revisión de los procesos de suscripción, emisión y reclamación	
Desarrollo de nuevos productos	Gerente General		
Comités comerciales Semanales de 60 minutos	Todas las áreas de la compañía	Seguimiento mensual de siniestros en tramite y pendientes por reclamar.	Analista de indemnización
Diseño, ejecución y seguimiento de campañas de mercadeo	Gerente General – Director de suscripción	Meta mensual y Reclutamiento de Fuerza de ventas.	Gerencia General
Diseño de nuevos canales de comercialización	Gerente General – Director de suscripción	Seguimiento cumplimiento del proceso de legalización de gastos	Asistente administrativo- Gerencia General

Nota: Caballero Díaz, Yasmin Edyth. (2016). Informe de gestión Caballero Díaz Ltda., a Corte 31 de Diciembre 2016

Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad De Medición	Formula De Calculo	Frecuencia De Medición	Meta	Responsable
		Conocimiento		Encuesta de retiro de la empresa- asistencia a capacitaciones y seguimiento a las metas comerciales mensuales	En cada salida	80% de satisfacción	
	Rotación de personal	Duración de la vinculación					
	Quejas y reclamos sobre atención de siniestros, cartera y emisión de seguros	Atención en las Oficinas Horarios de Atención					
Reducir		Atención a Dudas y Sugerencias	Calificación promedio	Suma de calificación de cada cliente por pregunta / Total de clientes encuestados	Semestral	1 de cada 8 clientes	Todo el personal
	Desperdicio de recursos	Servicio Telefónico					
	Deserción de clientes	Satisfacción del cliente		Suma de calificación total por pregunta / número de preguntas evaluadas			

Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad De Medición	Formula De Calculo	Frecuencia De Medición	Meta	Responsable
				Número de quejas y reclamos mensuales /	Trimestral	<10	Todo el personal
	Quejas y reclamos	Canal de comercialización		Número de clientes activos			
	La productividad del equipo de trabajo comercial y operativo					ventas nuevas 100% meta	
	Acompañamiento y asesoría en la venta de seguros			Número de ventas		Renovaciones 40%	
	Seguimiento a las reclamaciones de seguros por parte de clientes	Ventas nuevas - renovaciones y Venta cruzada	Canal de comercialización	clasificadas por tipo de venta mensuales / producción total mensual	Mensual	Ventas cruzadas 15% sobre las ventas nuevas	Todo el personal
Incrementar	Revisión de procesos de suscripción, emisión y recaudo de seguros					Ventas cruzadas del 10% sobre las renovaciones	
	Actividades de integración del equipo	Jornadas de integración	Todas las áreas	actividades lúdicas- pausas activas	Mensual	100% de asistencia	Gerente

Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad De Medición	Formula De Calculo	Frecuencia De Medición	Meta	Responsable
	Capacitación y entrenamiento de los productos que se comercializan	Ramos - Productos	% de Evaluación de conocimientos	Evaluación por ramo	semestral	puntaje 4	Gerente
	El conocimiento de los clientes y sus necesidades	Ventas nuevas - renovaciones y Venta cruzada	Porcentaje	ingreso total mensual /Producción mensual	mensual	≥1,5%	Gerente
	Alianzas con las compañías aseguradoras	Evaluación del aliado	% de cumplimiento	# actividades ejecutadas	Semestral	≥80%	Asistente administrativa
	Portafolio de productos	Evaluación de la competencia	Calificación promedio	suma calificación de resultados	Semestral	≥ 85	

Estrategias	Objetivos	Indicador	Unidad de medición	Formula de calculo	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
	Productividad de las áreas			# de capacitaciones realizadas			
	Clima organizacional(preservando el buen ambiente de trabajo y cooperativismo)	Desempeño del personal		# capacitaciones programadas			
	Procesos de calidad en la comercialización de seguros en las unidades de negocio		% de capacitación		Semestral	≥80%	
	El buen manejo de proveedores y clientes	Evaluación de proveedores		Puntaje real obtenido ≥ 80			Director de suscripción
	Tácticas de fidelización de clientes	Satisfacción del cliente					
Conservar							
	Comités comerciales quincenales	Revisión indicadores	Cumplimiento	diligenciamiento de los indicadores	Trimestral	100%	
	Comité trimestral de calidad	Desempeño del personal	% de cumplimiento	Actas de elaboración de comités	Quincenal		
	Impuntualidad en la entrega de las pólizas	Cumplimiento de los indicadores del sistema de gestión de calidad		# de indicadores cumplen meta / # indicadores establecidos	Trimestral		Director de suscripción
Eliminar							
	Incumplimiento en las actividades	Indicadores del sistema de gestión de calidad			Trimestral	NA	Director de suscripción
	Los errores u omisiones en la suscripción o emisión de pólizas de seguros				Quincenal		

Los indicadores diseñados en la plantilla que se relacionan en la parte superior y tendrán como objetivo medir el resultado de las estrategias diseñadas para la implementación y efectividad del plan comercial.

8.2.6 Apoyos. Para realizar las estrategias descritas se requieren de apoyos importantes tanto de la Equidad Compañía Aseguradora, socios y funcionarios de la franquicia. Dentro de los apoyos que los funcionarios de la franquicia deberá aportar se encuentran:

- ✓ Correcto uso de las herramientas.
- ✓ Cumplimiento con el manual operativo y políticas de suscripción de la compañía.
- ✓ Comunicación asertiva de las actividades, inconsistencias y demás comisiones que pudiesen causar un riesgo para la compañía.
- ✓ Manejo del SARO.

Tabla 33

Relación de apoyos

Administrativos	Mercadeo y comercial
1. Cumplimiento en los tiempos de apertura de clave de intermediación 2. Implementación del manual de uso de las herramientas y recursos aportados por la Equidad 3. Entrega en tiempos establecidos de la papelería y documentación de seguros por parte de Equidad a la Franquicia. 4. Inclusión en las capacitaciones de procesos de la compañía. 5. Aplicación de pagos en los tiempos establecidos.	1. Diseño de campañas y comunicación de las mismas 2. Comunicación de la evaluación de la efectividad de la campaña. 3. Entrega oportuna de material publicitario 4. Evaluación en el mercado y competencia 5. Encuestas de satisfacción de clientes internos y externos 6. Manejo de realización redes sociales 5. Evaluación de la gestión comercial de los asesores de seguros.

Tabla 33

Continuación

Tecnologicos	Formacion y modelo de gestión comercial
1. Correcto funcionamiento del Osiris (plataforma de expedición) 2. Solución de inconvenientes en el funcionamiento de las plataformas comerciales y de recaudo.	1. Plan de capacitación incluyendo a los gerentens de línea 2. Seguimiento al plan de capacitación 3. Retroalimentación de los resultados de gestión 4. Certificación de idoneidad para los asesores de seguros.

8.3 Proyeccion de ventas

Con base en los resultados del estudio de mercados se establece como meta el crecimiento del 45% en la generación de primas. Los intermediarios que desarrollaron el formato anexo 1 proponen generar una participación de sus carteras a la Equidad en un total de \$6.250.000.000 en primas.

Los cuáles divididos en las categorías principales se expresan así:

Tabla 34

Propuesta participación Equidad cartera intermediarios de Santander por macroramo

Producto	Primas
Generales	1.937.500.000
Vida	4.187.500.000
ARL	125.000.000
Total	6.250.000.000

A continuación se detalla distribución por ramo:

Tabla 35

Propuesta participación Equidad cartera intermediarios de Santander

Ramo	Participación	Primas
ARL	2%	125.000.000
Autos Livianos	30%	1.875.000.000
Autos Pesados	10%	625.000.000
RCCE Y RCE	10%	625.000.000
Cumplimiento	5%	312.500.000
Hogar Y Pyme	6%	375.000.000
Copropiedades	4%	250.000.000
Transporte	2%	125.000.000
Vida Individual	10%	625.000.000
AP	6%	375.000.000
Vida Grupo	15%	937.500.000
Total		6.250.000.000

8.3.1 Antecedentes. Para desarrollar las proyecciones de acuerdo a los antecedentes en el año 2016 y cierre previsto para el 2.017:

Tabla 36

Antecedentes año 2.016 y 2.017

2016		2017	
Producto	Primas	Producto	Primas
Generales	441.745.000	Generales	472.667.150
Vida	951.832.500	Vida	1.018.460.775
ARL	34.425.000	ARL	36.834.750
Total	1.428.002.500	Total	1.527.962.675

El año 2016 Vs 2015 la franquicia creció el 3%, concentrada en los ramos de Autos y Cumplimiento. Se establecieron estrategias generales por parte de la Equidad Seguros y para el año 2.017 Vs 2016 el crecimiento será a cierre del año el 7% en los ramos de Responsabilidad civil contractual y extracontractual principalmente. Para este año 2.107 la productividad por asesor es de:

Tabla 37

Propuesta proyecciones de ventas año 2.018

No Intermediarios	20
Productividad x Asesor	76.398.134

8.3.2 Proyecciones. Con base en la información obtenida, se establece el objetivo del plan comercial, por lo tanto, la colocación en seguros de la franquicia se propone crecer el 45% en las primas definidas por macroramo para el primer año de ejecución. Considerando un 15% de caídas (pólizas canceladas por cartera o por solicitud del cliente y no renovadas). Apalancados de la vinculación de 15 intermediarios nuevos, con el fin de mantener 35 claves activas y productivas para el primer año. Se espera una productividad por asesor del:

Tabla 38

Propuesta proyecciones de ventas año 2.018

No Intermediarios	35
Productividad x Asesor	63.301.311

A continuación las primas proyectadas por macro ramo primer año:

Tabla 39

Propuesta proyecciones de ventas año 2.018

Producto	2018
	Primas
Generales	685.367.368
Vida	1.476.768.124
ARL	53.410.388
Total	2.215.545.879

Proyecciones primer semestre:

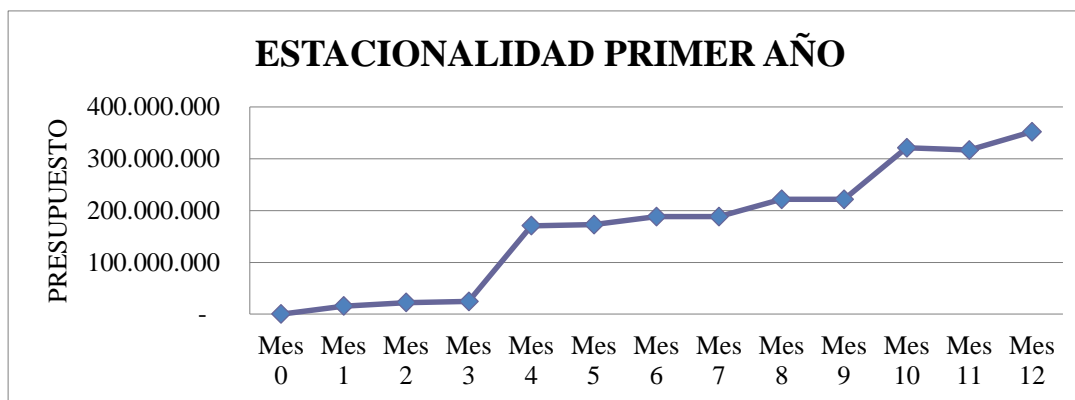


Figura 33. Estacionalidad primer año

Tabla 40.

Proyecciones de ventas primer semestre año 2.018

Primer Año	% Part	Cifras Miles	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
		Primas 1 Año	0,7%	1,0%	1,1%	7,7%	7,8%	8,5%
ARL	2%	44.310.918	310.176	443.109	487.420	3.411.941	3.456.252	3.766.428
AUTOS Livianos	30%	664.663.764	4.652.646	6.646.638	7.311.301	51.179.110	51.843.774	56.496.420
AUTOS Pesados	10%	221.554.588	1.550.882	2.215.546	2.437.100	17.059.703	17.281.258	18.832.140
RCC Y RCE	10%	221.554.588	1.550.882	2.215.546	2.437.100	17.059.703	17.281.258	18.832.140
Cumplimiento	5%	110.777.294	775.441	1.107.773	1.218.550	8.529.852	8.640.629	9.416.070
Hogar y PYME	6%	132.932.753	930.529	1.329.328	1.462.260	10.235.822	10.368.755	11.299.284
Copropiedades	4%	88.621.835	620.353	886.218	974.840	6.823.881	6.912.503	7.532.856
Transportes	2%	44.310.918	310.176	443.109	487.420	3.411.941	3.456.252	3.766.428
Vida Individual	10%	221.554.588	1.550.882	2.215.546	2.437.100	17.059.703	17.281.258	18.832.140
A.P.	6%	132.932.753	930.529	1.329.328	1.462.260	10.235.822	10.368.755	11.299.284
Vida Grupo	15%	332.331.882	2.326.323	3.323.319	3.655.651	25.589.555	25.921.887	28.248.210
Total	100%	2.215.545.879	15.508.821	22.155.459	24.371.005	170.597.033	172.812.579	188.321.400

Proyecciones segundo semestre:

Tabla 41

Propuesta proyecciones de ventas segundo semestre año 2.018

Primer Año	% Part	Cifras Miles	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
		Primas 1							
		Año	8,5%	10,0%	10,0%	14,5%	14,3%	15,9%	100,0%
ARL	2%	44.310.918	3.766.428	4.431.092	4.431.092	6.425.083	6.336.461	7.045.436	44.310.918
Autos									
Livianos	30%	664.663.764	56.496.420	66.466.376	66.466.376	96.376.246	95.046.918	105.681.538	664.663.764
Autos Pesados	10%	221.554.588	18.832.140	22.155.459	22.155.459	32.125.415	31.682.306	35.227.179	221.554.588
RCC Y RCE	10%	221.554.588	18.832.140	22.155.459	22.155.459	32.125.415	31.682.306	35.227.179	221.554.588
Cumplimiento	5%	110.777.294	9.416.070	11.077.729	11.077.729	16.062.708	15.841.153	17.613.590	110.777.294
Hogar y									
PYME	6%	132.932.753	11.299.284	13.293.275	13.293.275	19.275.249	19.009.384	21.136.308	132.932.753
Copropiedades	4%	88.621.835	7.532.856	8.862.184	8.862.184	12.850.166	12.672.922	14.090.872	88.621.835
Transportes	2%	44.310.918	3.766.428	4.431.092	4.431.092	6.425.083	6.336.461	7.045.436	44.310.918
Vida									
Individual	10%	221.554.588	18.832.140	22.155.459	22.155.459	32.125.415	31.682.306	35.227.179	221.554.588
A.P.	6%	132.932.753	11.299.284	13.293.275	13.293.275	19.275.249	19.009.384	21.136.308	132.932.753
Vida Grupo	15%	332.331.882	28.248.210	33.233.188	33.233.188	48.188.123	47.523.459	52.840.769	332.331.882
Total	100%	2.215.545.879	188.321.400	221.554.588	221.554.588	321.254.152	316.823.061	352.271.795	2.215.545.879

[Resumen de proyecciones año 1 al año 3:

Tabla 42

Proyecciones para la vigencia del plan comercial

PROYECCION 1er AÑO	45%	2.215.545.879
CRECIMIENTO 2nd AÑO	60%	\$ 3.544.873.406
CRECIMIENTO 3er AÑO	17%	\$ 4.147.501.885

Productividad por asesor proyectada para los años 2 y 3:

Tabla 43

Productividad por asesor de la franquicia

2nd AÑO	No Intermediarios	45
	Productividad x Asesor	78.774.965
3er AÑO	No Intermediarios	60
	Productividad x Asesor	69.125.031

Se pretende para el 3er año la productividad por asesor crezca el 28%.

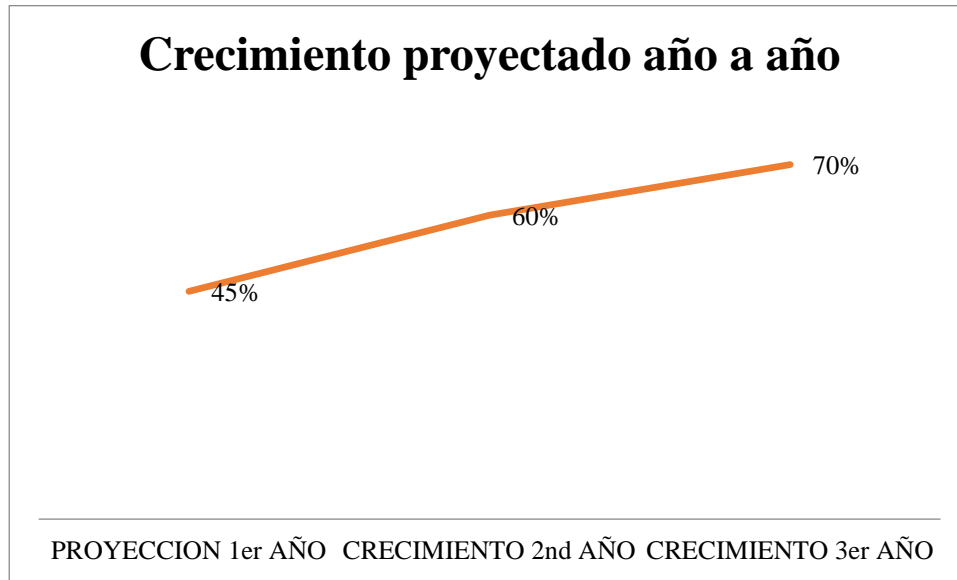


Figura 34. Crecimiento presupuestal vigencia del plan comercial

En un escenario optimista se generaría el 66% de la cartera propuesta por los intermediarios en el estudio de mercados, el valor en primas es de \$4.147.501.885.

A continuación se describe el PYG de la franquicia para los 3 años de vigencia del plan comercial.

Tabla 44

PYG plan comercial para la franquicia expresado en miles

Ingresos Gastos Administracion	Año 1	año 2	año 3
Ingresos por Administración	144.387.125	231.019.400	270.292.698
Total Ingresos	144.387.125	231.019.400	270.292.698

Tabla 44. Corregido

Ingresos Gastos Administracion	Año 1	año 2	año 3
Egresos	Año 1	año 2	año 3
Gastos de nómina	113.220	111.280	116.009
Gastos Fijos	50.640	52.919	55.168
Gastos de depreciación	22.672	22.672	22.672
Gasto por intereses / Prestamo	2.914	20.071	20.071
Total Egresos	189.446	206.941	213.920
Resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Resultado antes de impuestos	144.239.679	230.812.459	270.078.778
Impuesto de renta	-55.534.868	-88.862.797	-103.980.330
Utilidad después de impuestos	88.704.811	141.949.662	166.098.449
Repartición Utilidades (15%)	44.310.918	38.956.949	44.565.987
Utilidad después de R.Utilidades	133.015.728	180.906.611	210.664.435
GAP (Ingreso-Egreso)	88.662.811	141.949.662	166.098.449
Auxilio	-	-	-
Deficit o Utilidad Franquiciado:	88.662.811	141.949.662	166.098.449

Con base en el cumplimiento de las proyecciones se espera una utilidad total de \$396.710.921 que corresponde al 4% de la primas facturadas. El promedio de los honorarios por administración se conseguirá con la mezcla de productos propuestos y será del 7% en promedio anual.

El franquiciador con este plan comercial obtendrá beneficios siempre y cuando se logre mantener el índice combinado así:

Tabla 45

Indice combinado

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Indice Combinado	115%	91%	92%	89%

A continuación se detalla el PYG del franquiciador:

Tabla 46

PYG del franquiciador

P y G Resumido	Año 1	año 2	año 3
Primas facturadas	2.215.545.879	3.544.873.406	4.147.501.885
P y G Resumido	Año 1	año 2	año 3
Primas devengadas	1.130.796.892	3.381.307.039	3.935.288.275
Siniestros Incurridos	-608.192.690	-1.821.043.121	-2.119.379.093
Comisiones Técnicas	-401.168.892	-641.870.228	-750.988.166
Gastos Administracion Franquicia	-182.272.959	-291.636.735	-341.214.980
Primas facturadas	2.215.545.879	3.544.873.406	4.147.501.885
P y G Resumido	Año 1	año 2	año 3
Auxilio Operación	-43.260	-	-
Gastos	-113.079.689	-338.130.704	-393.528.827
Costo Tecnológico	-2.394	-2.502	-2.614
Costo de la Operación	-56.953	-53.755	-56.174
Kit Bienvenida	-5.513	-	-
Papeleria	-14.400	-15.048	-15.725

Tabla 47. *Continuación*

P y G Resumido	Año 1	año 2	año 3
Plan de Incentivos	-31.150	-32.552	-34.017
POP	-5.890	-6.155	-6.432
Resultado total	-174.019.945	288.569.995	330.118.421
Fee de operación	-	-28.857.000	-33.011.842
Resultado con Fee de operación	-174.019.945	259.712.996	297.106.579
Reparticion de utilidades	-44.310.918	-38.956.949	-44.565.987
Resultado total con R.Utilidades	-218.330.863	220.756.046	252.540.592

El cual espera una utilidad total de \$264.965.775 al final del plan comercial que corresponde al 3% de las primas colocadas. Siempre y cuando los indicadores para las variables susceptibles sean de:

Tabla 48

Indices franquiciador

Indices	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Siniestralidad	54%	54%	54%	54%
Comisiones	35%	19%	19%	18%
Total Gastos Administracion Franquicia	16%	9%	9%	8%
Auxilio Operación	0%	0%	0%	0%
Gastos	10%	10%	10%	9%
Costo Tecnológico	0%	0%	0%	0%
Costo de la Operación	0%	0%	0%	0%
Kit Bienvenida	0%	0%	0%	0%

Tabla 48. *Continuación*

Indices	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Papeleria	0%	0%	0%	0%
Plan de Incentivos	0%	0%	0%	0%
POP	0%	0%	0%	0%

8.4 Implementación

Para la implementación del plan comercial se establecen dos etapas: El plan de trabajo y el cronograma de actividades.

8.4.1 Plan de trabajo. El plan de trabajo diseñado contempla la fuerza de ventas, los clientes, personal de la franquicia y personal de la Equidad.

Tabla 49

Plan de trabajo

Plan de motivacion fuerza intermediada	Realizar actividades de integracion del equipo
	Evaluacion de objetivos personales y como la cía puede ayudar a lograrlos
	Plan de formación academica
	Plataforma de cambio de puntos por premios
Comité Comercial	Reconocimiento de gestión
	Realizar reunion semanal con la fuerza de ventas
	Realizar reunion quincenal con los ejecutivos de area

Tabla 49

Plan de trabajo

Acompañamiento y formación	Diseño y ejecución de plan de formación con apoyo de los aliados
	Acompañamiento constante en solución de inquietudes y cierres de ventas
Desarrollo del mercado	Incrementar las ventas cruzadas
	Análisis individual de productividad por ramo
Penetración del mercado	Apertura de nuevas zonas, puntos de venta y aliados
	Apertura de nuevos convenios ESP
Plan de fidelización de clientes	Diseño de estrategias de fidelización de clientes

8.4.2 Cronograma actividades plan comerciales. En la tabla a continuación descrita se relacionan las actividades de mayor impacto en el plan comercial. Se estipula su frecuencia y su vigencia dentro del año de ejecución.

9. Impacto

El trabajo de aplicación descrito tiene como finalidad presentar a la junta directiva un plan comercial, basado en la generación de estrategias y tácticas para facilitar negocios de seguros entre los intermediarios con la compañía aseguradora Equidad e incrementar su participación en las primas emitidas del mercado en Santander. El cual se reflejara, una vez se implemente en:

- El incremento de la producción en los intermediarios actuales para mejorar su productividad.
- Vinculación de nuevos intermediarios de Seguros para la comercialización de productos de la equidad.
- Generación de ingresos rentables para la Franquicia y sus accionistas.

10. Consideraciones éticas

En este capítulo se dispone las consideraciones éticas del proyecto de grado titulado DISEÑO DEL PLAN COMERCIAL PARA LA FRANQUICIA DE EQUIDAD SEGUROS EN FLORIDABLANCA SANTANDER. MODALIDAD PARÁDIGMA EMPRESARIAL, teniendo en cuenta la Guía Consideraciones Éticas Investigaciones Empresariales GIN.06.

10.1 Principios éticos

Los 3 principios éticos Beneficencia, Respeto a las personas y Justicia, son fundamentales para la protección de los participantes en las investigaciones de todo tipo, a continuación se describe como se garantizaran los principios éticos mencionados en el desarrollo de la investigación que realizara en el marco del proyecto de grado en Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda.

1. **Beneficencia:** Desde la perspectiva de las dos reglas fundamentales de este principio “No hacer daño” y “Acrecentar al máximo los beneficios y disminuir los daños posibles”. Se define el riesgo que la investigación generara a los participantes de la misma.

La interacción con los sujetos humanos en este proyecto se realizara a través de mesas de trabajo donde por medio de exposición de conceptos teóricos por parte del investigador tales como diagnóstico externo e Interno de la organización, Matriz Dofa y Conceptos en la Gestión de Riesgos Integrales cada área de la organización aportara su conocimiento con el fin de detectar los riesgos que puedan afectar los objetivos estratégicos de la franquicia y así determinar con cada grupo de interés de sujetos humanos el nivel de riesgo que está expuesta cada proceso y definiendo las acciones de tratamiento para minimizar o reducir el riesgo.

Desde el concepto que determina el documento de Protección de los participantes humanos de la investigación, se considera que los participantes estarán expuestos en alguna medida al Riesgo Social, desde la confidencialidad de los datos, por tal razón se considera que los participantes de la investigación estarán expuestos a un Riesgo Mínimo.

En la balanza (Riesgo / Beneficio), el beneficio para los participantes es mayor que los riesgos, por lo tanto el principio de Beneficencia se garantizara en el desarrollo de la investigación.

Los beneficios de este proyecto para los participantes esta ligados a los beneficios que obtendrá CABALLERO DIAZ AGENCIA DE SEGUROS LTDA con la Implementación del plan comercial, pero si se observa desde la perspectiva individual, todos los empleados y aliados se beneficiaran, primero que todo, aumentara el conocimiento en la teoría de gestión comercial y esto les ayudara a que aumente la productividad y rentabilidad de cada uno de los intermediarios, por lo tanto su proceso sería más eficiente y eficaz, y sus resultados serán los esperados para LA EQUIDAD SEGUROS OC, encontrando una estabilidad y confianza en el desarrollo de la colocación de los Seguros.

Hay un grupo muy importantes de participantes en la investigación y son los intermediarios de Seguros, factores fundamentales en las operaciones de la franquicia, los beneficios para este grupo de sujetos humanos son de vital importancia, dado que ellos tendrán más herramientas para identificar los ramos foco donde la competitividad de la compañía Aseguradora es mayor a la de las demás en la plaza de Floridablanca.

2. Respeto a las Personas

Teniendo como base las dos premisas que este principio incorporan, los participantes de esta investigación serán tratados como agentes autónomos y recibirán toda la información necesaria para que puedan determinar si quieren participar de la investigación o no. El respeto a las personas exige que los participantes ingresen en la investigación de forma voluntaria y con la información pertinente. Para ello aunque la investigación tiene riesgo mínimo considero que es importante la implementación del CONSENTIMIENTO INFORMADO y esta acción no será solo un formulario puntual sino un proceso a lo largo del proyecto.

Se analizan los presuntos participantes (Área Administrativa y Área Comercial) de la franquicia, se considera según lo establecido en el documento de Protección de los participantes humanos de la investigación, este proyecto no considera participantes con autonomía disminuida, por tal razón no se aplicaran medidas de protección adicional, todos los participantes son adultos y no hay poblaciones vulnerables como objetivo en esta investigación.

3. Justicia

Con el fin de considerar este principio en la investigación, donde una distribución justa de los beneficios y las cargas de la investigación será fundamentales para que el principio de justicia se establezca en esta investigación. La selección de los participantes del área administrativa se realizara según lo que considera la investigación, por tal razón todos los colaboradores de cada área participaran con su líder de proceso en las mesas de trabajo, pues cada uno de ellos cumple un función clave en el cumplimiento de los objetivos del proceso, por lo tanto la carga de identificar los riesgos del proceso no serán solo del líder sino de todos los involucrados en el proceso. En el área comercial (Intermediarios) se seleccionara un grupo especialista en cada ramo de los Seguros (Generales, Vida, ARL) con el fin de tener diversas opiniones y distribuir la responsabilidad de los resultados de la investigación, además los riesgos técnicos que se presentan en cada sector son diferentes.

Según el informe de Belmont para que exista la justicia individual el investigador no debe seleccionar los participantes de forma conveniente, sino teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, en nuestro caso, los intermediarios de Seguros serán convocados de forma abierta por la central de comunicación para que sea justo para todos su participación y así mismo los beneficios del proyecto. Además se incluirán un grupo minoritario entre los intermediario, del

100% vinculado a la franquicia, solo el 30% son AGENCIAS , el 70% restante corresponde a AGENTES INDEPENDIENTES, los cuales participaran de forma equitativa, así la justicia social se hará presente en el proceso de selección de los participantes.

10.2 Tratamiento de datos personales

Para el desarrollo de esta investigación se manejaran datos sensibles de los participantes, los formatos utilizados serán con datos específicos como nombre, edad, documento de identidad entre otros que permitan segmentar el mercado. Es importante recalcar que la investigación se basa en la experiencia de los participantes y con ella identificar elementos importantes para definir la estrategia comercial para mejorar la productividad de la franquicia.

10.3 Normatividad nacional e internacional específica relacionada con los aspectos éticos que aplique al proyecto.

- Resolución 008430 DE 1993, Título I, Capítulo 1, Artículo 11, Artículo 15
- Documento Protección de los Participantes Humanos de la investigación (Principios Éticos)

Esta investigación no afectara los derechos fundamentales de los trabajadores, aliados y competencia en su dignidad, en las mesas de trabajo, las preguntas serán de tipo deductivo y serán relacionadas con el área de experticia, por tal razón la probabilidad de que su dignidad se vea afectada por el desconocimiento será mínima. El objetivo es que será un trabajo en equipo y se construirá conocimiento en cada mesa de trabajo que se realice.

10.4 Procedimientos específicos para acceder a la organización.

Gracias a mi condición como directivo de la organización existe una facilidad para acceder a la misma, inicialmente para establecer el contexto de la organización se revisó fuentes secundarias existentes las cuales la Gerencia autorizo el acceso a dicha información.

El 70% de los objetivos del proyecto se requiere de fuentes primarias, información nueva, para ello, la metodología seleccionada es en mesas de trabajo por grupos de interés (Intermediarios de Seguros, Colaboradores por Proceso, clientes y competencia), realizaran talleres de 2 horas donde por medio de debates sobre cada tema se diligenciara los instrumentos específicos en cada etapa de proyecto.

10.5 Sobre los beneficios y riesgos de los participantes e investigadores del proyecto.

Los beneficios y riesgos del proyecto se aclararon en el punto cuando se argumenta como se cumplirá el principio de Beneficencia en la investigación.

En relación a los riesgos del investigador, se puede establecer la metodología establecida para recolectar la información y abordar a los participantes no genera ningún tipo de riesgo.

10.6 Consentimiento informado

El documento de consentimiento informado que se entregara y explicara a los participantes se rige bajo los artículos 14 y 15 de la Resolución 008430 de 1993. *Ver Anexo.*

10.7 Sobre el uso del material audiovisual

Durante el desarrollo de las mesas de trabajo se tomaran algunas fotografías de la sesión y además es posible que se graben audios con la voz de los participantes, esto con el fin de ser analizadas y escuchadas más adelante para aclarar, fortalecer y complementar las ideas expuestas en la sesión. En el consentimiento informado se incluyó un párrafo sobre el uso de este material audiovisual.

10.8 Permiso de la gerencia de caballero diaz agencia de Seguros Ltda

Adjunto permiso de la gerencia para el desarrollo del proyecto, en el cual se definen el alcance de la autorización y nivel de compromiso en la ejecución del mismo.

11. Conclusiones y recomendaciones

A través del uso de las teorías de Michael Porter, Osterwalder y Jobber se ha observado el entorno de la empresa y las oportunidades que brinda el mercado asegurador en Colombia y en la región para el diseño del plan comercial de la franquicia de la Equidad Seguros en la ciudad de Floridablanca.

Las conclusiones que se extraen son las siguientes:

✓ Los intermediarios de seguros se dividen en 3 clases Agente, Agencia y Corredor. Para el caso estudio y con base en las 200 respuestas voluntarias del estudio de mercados se determina que el mercado objetivo serán las Agencias y Agentes de la ciudad de Floridablanca. Quienes cuentan con una producción total en la plaza de Santander de 125.000 millones de los cuáles en un 64% corresponde a la gestión realizada por las Agencias de Seguros y el 36% por los Agentes.

✓ El incremento en el número de intermediarios adscritos a la franquicia se pretende sea del 200%, 40 claves nuevas para un total de 60 claves activas y productivas al finalizar la vigencia del plan comercial: por lo que la estructura actual no permite atender con un servicio que satisfaga las expectativas de los intermediarios. Los cambios propuestos para la operación reflejados en el estudio técnico enfocado en los 3 pilares fundamentales son: estructura organizacional, administrativa y modelo operativo, temas claves para el alcance de los objetivos del plan comercial. Estos permitirán presentar propuestas de seguros en tiempos cortos, análisis de riesgos más efectivos y respuesta oportuna en las indemnizaciones o atención de reclamaciones.

✓ Los clientes aprecian una oportuna atención en la reclamación de siniestros y se debe dar claridad que la misma tiene gran impacto al momento de la suscripción, por lo que es de suma importancia suministrar la información completa y oportuna de las coberturas, garantías y exclusiones de los productos de la compañía a su fuerza intermediada.

✓ En caso de seguir obteniendo resultados desfavorables estacionales, deberá plantearse la opción de establecer planes de incentivos particulares, en donde se consideren como aceleradores puntuales para mejorar la colocación de primas en ramos estratégicos de la compañía.

✓ Se pretende acudir a ferias profesionales como ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS ACOIS y demás eventos de la región con el fin de posicionar

la marca y ofrecer los productos de la Equidad. Una vez se obtengan beneficios importantes, se deberá considerar la realización de publicidad mediante anuncios en televisión y radio, o mediante vallas informativas.

✓ Se debe continuar con el agendamiento periódico de visitas a los intermediarios de seguros con el cuál garantice el incremento en las ventas. Del mismo modo se debe mejorar, en lo posible, el margen de ventas ofreciendo los productos más rentables para la franquicia.

✓ Para analizar la viabilidad del plan comercial y esperando cumplir al final las expectativas de los socios accionistas de la franquicia y por supuesto del franquiciador y que estas garanticen la sostenibilidad del negocio en la ciudad de Floridablanca, se deben agotar los recursos y organizar grupos focales con los intermediarios más productivos.

✓ Una vez realizados los cálculos pertinentes respecto a ingresos y gastos esperados, los resultados determinan que el modelo de negocio es una oportunidad, puesto que se obtendrían beneficios desde el primer año. Sin embargo es importante aclarar que el presente trabajo es experiencial y a medida que se vaya ejecutando el plan comercial, se debe realizar el respectivo seguimiento, foescat y evaluar el impacto de las estrategias formuladas para evitar el desvio y que este afecte negativamente la operación de la franquicia.

Referencias bibliográficas

Chervin de katz, Marta. (1995). Qué es el franchising? Ed. Abeledo-Perrot. 188 p.

Jobber, David & Lancaster, Geoffrey. (2012). Administración de ventas. David Jobber. Octava edición. Pearson Educación.

Malhotra, Naresh. (15 de Febrero del 2014). Investigación de mercados. [Revisado el 19 Septiembre de 2016]. [En línea] Disponible en: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>

Ortiz de Zárate, Álvaro. 1998. Manual de la franquicia. Ed. Tormo & Asociados. 191 p.

Osterwalder, Alexander. 20 de Febrero del 2014. Innovación en modelos de negocio [Revisado el 21 de Agosto de 2016]. [En línea] Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>.

Purvin JR., Robert L. 1995. Fraude en las franquicias. Compañía Editorial Continental S.A. 325 p.

Sandhusen, Richar I. (14 de Marzo de 2013). La Mercadotecnia. [revisado el 21 de Septiembre de 2016]. [en Línea] Diaponiblen en: <http://www.casadellibro.com/libro-mercadotecnia/>

PRESUPUESTO EQUIDAD							
RAMO	PRIMAS	SINIESTRALI DAD	COMISI ÓN	PREMIO MENSUAL	PREMIO TRIMESTRA L	PREMIO ANUAL	CONVENC IÓN
ARL							
AUTOS LIVIANOS							
AUTOS PESADOS							
RCCE Y RCE							
CUMPLIMIENTO							
HOGAR Y PYME							
COPROPIEDADES							
TRANSPORTE							
VIDA INDIVIDUAL							
AP							
VIDA GRUPO							
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0
DATOS CUALITATIVOS							
1. Los tiempos de respuesta en la cotización para los ramos de personas deberían estar en:							
a. Entre 1 y 5 horas							
b. Entre 5 horas y 1 día							
c. Más de 1 día							
2. Pondere de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación en la prestación de servicio cuál es la que le genera mayor valor:							
a. Atención oportuna y rápida							
b. Explicación de las coberturas, exclusiones y condiciones particulares - generales de los productos							
c. Cotizaciones justas y flexibles de acuerdo a las necesidades de los clientes.							
d. Porcentaje de comisiones representativas en los ramos que generan mayor carga comercial							
e. Acompañamiento comercial, técnico y administrativo							

3. Según su opinión los clientes valoran más:			
a. Coberturas ajustadas a sus necesidades no importa el precio			
b. Precio económico así sacrifique comisión			
c. Soporte y atención especial en indemnizaciones			
d. Pagos oportunos de las reclamaciones			
4. Pondere de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación porque se vincularía con la Equidad			
a. Apoyo comercial, técnico y administrativo			
b. Respaldo a los clientes en el pago de reclamaciones en los tiempos oportunos y ágiles			
c. Comisiones y planes de incentivos interesantes			
d. Plan de formación para el intermediario y su equipo de trabajo			
FIRMA INTERMEDIARIO			
FIRMA FUNCIONARIO			

Apéndices B. Manual operativo – Suscripción

A. Objetivo

Describir la metodología interna para administración comercial y técnica de la franquicia CABALLERO DÍAZ AGENCIA DE SEGUROS LTDA que brinda servicio a los intermediarios de seguros en la ciudad de Floridablanca.

B. Alcance

Este procedimiento aplica desde la recepción de la necesidad del cliente hasta la solución de dicha inquietud.

C. Definiciones

Clientes: es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. Para efectos de este procedimiento se considera Cliente al Intermediario de seguros y al consumidor final.

Promotor comercial: persona que promueve o promociona profesionalmente algo.

Comercialización: Es la acción y efecto de comercializar, poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta.

Póliza: Es el nombre que recibe el documento en que se plasma el contrato de seguro y en el que se establecen las obligaciones y derechos tanto de la aseguradora como del asegurado, y donde se describen las personas u objetos que se aseguran y se establecen las garantías e indemnizaciones en caso de siniestro.

Area operativa: Área de la compañía encargada de los procesos de suscripción, emisión, cobro, recaudo e indemnización.

D. Desarrollo :

N.	Actividad	Responsable	Registro
SUSCRIPCIÓN			
1	<p>Surge la necesidad del cliente de manera telefónica, mail, personalmente a la organización para conocer o afianzar nuestros servicios.</p> <p>El interlocutor deben dejar registradas estas solicitudes en el formato Informe de contacto</p>	Gerente General – Director de Suscripción	Formato Informe de Contacto
2.	Según las necesidades establecidas por el cliente se identifica producto cumple con los requisitos, en caso de ser una renovación se toma de base la póliza actual.	Director de suscripción- Analista técnico.	

N.	Actividad	Responsable	Registro
	Para la emisión de soat es de forma inmediata.		Cotización – Pre renovación
3.	<p>El Director de suscripción gestiona y genera las cotizaciones según la póliza solicitada. Teniendo en cuenta los plazos:</p> <p><u>Personas: 1 día hábil</u></p> <p><u>Empresarial: Corporativo: 2 días hábiles</u></p> <p><u>Cumplimiento: 4 Horas</u></p> <p><u>SOAT:</u></p> <p>Se procede con la emisión automática.</p>	Director suscripción	Cotización – Pre renovación
4.	<p>Envía la propuesta al intermediario en formato PDF o en archivo de Excel protegido, el cual la recibe por correo electrónico o físico.</p> <p>Las propuestas comerciales deben estar estructuradas de la siguiente manera:</p> <p>Nuevos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación Corporativa de la cía • Coberturas, Amparos adicionales, Deducibles, Garantías y Exclusiones, PRIMAS anuales y tasas. • Comisión para el intermediario • Clave de intermediación • Requisitos de suscripción 	Director suscripción	Control de Propuestas

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de pago • Observaciones importantes. <p>Renovaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis actual • Siniestralidad • Presentación Corporativa de la cía • Coberturas, Amparos adicionales, Deducibles, Garantías y Exclusiones, PRIMAS anuales y tasas. • Comisión para el intermediario • Clave de intermediación • Requisitos de suscripción • Forma de pago • Observaciones importantes. <p>El interlocutor se comunica con el intermediario de Seguros para validar la aceptación de la propuesta. El cual debe registrar aprobada, aplazada, modificada o rechazada en el formato control de propuestas.</p>		
5.	Si es modificada la propuesta volvemos al punto 2.	Director suscripción	

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<p>Si es aplazada volver a comunicarse según la solicitud del cliente y dejar la novedad en el formato de control de propuestas.</p> <p>Si es rechazada documentar el motivo de tal decisión y archivar en la carpeta de Propuestas declinadas, las cuales deberán ser enviadas en físico y por correo electrónico a ycaballero@laequidadSeguros.coop, gcaballero@laequidadSeguros.coop.</p>		Control de Propuestas
EMISIÓN			
1.	<p>Si es aprobada, se solicita todos los documentos al cliente para realizar el trámite de expedición de la póliza, esta documentación debe ser radicada en la compañía aseguradora y archivada en la carpeta del cliente en el siguiente orden de forma ascendente a descendente.</p> <p><i>La documentación requerida es:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Check list • Formato verificación de documentos • Cotización • Informe de contacto • Demás documentos requeridos por ramo, los cuales se encuentran descritos en el SLIP de cotización. 	Director - Analista de suscripción	Formato de verificación de documentos

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<p>El analista de suscripción debe enviar la carpeta a Dirección General con todos los soportes.</p> <p>El analista de suscripción es el encargado de verificar y mantener el orden de la carpeta.</p> <p>El analista de suscripción debe revisar de tal forma que se verifique que la información de la póliza es exacta a la cotización que se le envió al intermediario, dejando constancia de firma o sello de visado en una copia de la póliza que ejecutó la verificación según el procedimiento.</p> <p>En la revisión el analista de suscripción debe verificar que al momento de recibir los documentos (póliza) debe estar en fecha vigente de pago (30 días), de lo contrario se debe informar al intermediario encargado, director comercial y gerencia de la novedad por correo electrónico.</p>		
COBRO			
8.	<p><u>1. Analista de suscripción:</u></p> <p>Una vez revisada la póliza el Analista de suscripción debe realizar:</p>		

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<p><u>Creación de cliente:</u> Verificar si es nuevo o renovación, para evita crear dos veces el cliente. En caso de ya estar creado, por favor actualice los datos de los cuales tenga modificación.</p> <p><u>Datos de la póliza contratada:</u> Se deben digitar todos los datos del seguro, ejemplo: autos: Marca, Línea, Placa, Motor, Chasis, Modelo. Para los demás casos, los bienes asegurados: Edificio, Muebles y enseres. Ver Anexo detallado de cada póliza.</p> <p><u>Forma de pago</u></p> <p><u>Financiada:</u> Todas las aseguradora manejan financiación directa.</p> <p><u>Contado:</u> Se debe especificar la forma de pago tarjeta de crédito, tarjeta débito, pago 30 días, 15 días.</p> <p><u>Reportes:</u></p> <p><u>Produccion:</u></p>		<p>Reporte Generado de SGI</p>

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<p>Revisión de producción expedida vs producción recaudada.</p> <p>Este proceso se divide en tres etapas:</p> <p>ETAPA 1: En esta etapa la conciliación se realiza diaria, una vez el Director de suscripción termina la revisión debe pasar la carpeta de conciliación con la cual realizara la verificación de la producción diaria vs recaudo en consignación.</p> <p>ETAPA 2: En esta etapa la conciliación se realiza quincenal y se debe verificar que la producción expedida es la cobrada, es decir se debe indicar en el SGI que se realizó el cobro.</p> <p>ETAPA 3: Esta etapa se realiza mensual en la cual se indica lo cobrado es lo mismo recaudado. Para ellos los intermediarios deben aplicar el medio de pago autorizado por la equidad y en caso de requerirse deben enviar el soporte de pago al email ycaballero@laequidadSeguros.coop indicando el Número de la póliza y el ramo.</p> <p>El Director de suscripción deberá solicitar por correo electrónico a Dirección General la aplicación del pago. En caso de no obtener respuesta positiva por parte de ellos, es de responsabilidad del Director de suscripción informar al jefe inmediato para su trámite enunciando la gravedad de cada caso. El tiempo de espera de confirmación por parte de un punto máximo será de 2 días hábiles.</p>		

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<p><u>Papelería</u></p> <p>El Director de suscripción deberá administrar la papelería enumerada y de los convenios a su responsabilidad. Para ello deberá realizar los siguientes reportes:</p> <p><u>Arqueo de papelería:</u></p> <p>El arqueo de papelería se realiza cada semana todos los miércoles y viernes esto depende de la cantidad de soat expedidos en las semanas es necesario realizarlos antes se realizara cada 2 o 3 días. Este arqueo se realiza con el fin de revisar el stock de papelería que tiene cada punto para la respectiva expedición del seguro.</p> <p>Una vez se realice el arque se debe archivar digital en una carpeta “arqueos” con fecha y por mes, con el fin de llevar un seguimiento a la actividad realizada.</p> <p><u>Envío de papelería:</u></p> <p>Él envío se realiza una vez se revise el arqueo de papelería o antes si el intermediario de Seguros lo solicita.</p> <p><u>Soat:</u></p> <p>Los puntos de venta realizan el pedido de papelería mediante correo electrónico teniendo aun en stock 10 soat para emitir,</p>		

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<p>sin embargo como se realiza arqueos se debe dejar con provisión cada punto aun si no lo han solicitado. Para el envío por fuera del área metropolitana se debe coordinar el envío por medio del convenio de mensajería autorizado por la Equidad Seguros.</p> <p><u>Papelería enumerada:</u> Se maneja papelería de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vida concesionario <p>Para los intermediarios de Equidad que manejan Papelería de este tipo, se debe realizar el envío con relación; teniendo en cuenta que dicha papelería debe ser cuidada y anulada en cualquier caso de deterioro o errores. En caso de pérdida, deberá instaurarse un denuncia e informar de forma inmediata a la compañía aseguradora.</p> <p><u>Soporte técnico:</u></p> <p>El Analista técnico debe dar soporte técnico del uso de plataforma de expedición de soat, cotización de autos.</p> <p>Nota. en cuanto a configuración del sistema, aplicativo, emisión, expedición se realiza por medio de Mesa de ayuda.</p>		
Recaudo			
	<p>El Director de suscripción deberá exportar el cada Lunes (Semana) el listado de cartera por intermediario.</p>		

N.	Actividad	Responsable	Registro
9.	<p>Este se le envía a cada asesor para su pronto recaudo y con ello aplicar aquellos que se hayan efectuado por medio de consignación sin código de barras.</p> <p>Se debe realizar un comité de cartera con cada asesor mes.</p> <p>Financiada.</p> <p>Si el pago de la póliza es financiada se gestiona a través de un pagare de la entidad que va a financiar.</p> <p>Los intermediarios de Seguros deberán realizar el diligenciamiento en cada caso de financiación.</p> <p>NOTA: No se podrá emitir bajo ninguna circunstancia una financiación sin documentos firmados por el cliente antes de la emisión.</p>	Director de suscripción	Instructivo medios de pago Pólizas
Indemnizacion			
10.	<p>Una vez se presente la reclamación se debe clasificar de acuerdo al ramo, según Instructivo de Siniestros.</p> <p><u>Producción:</u></p> <p>El asistente de indemnizaciones deberá subir los siniestros al Osiris una vez se encuentren revisados y radicados en la compañía aseguradora.</p>	Director de siniestros	

N.	Actividad	Responsable	Registro
	<p>Al momento realizar el cargue al sistema debe verificar:</p> <ul style="list-style-type: none">• El registro de creación del siniestro, esto con el fin de evitar la doble creación del cliente.• Crearlo correctamente siguiendo el check list de documentos de siniestros.• Confirmar si el registro corresponde a un siniestro nuevo o se debe realizar la actualización del cliente por aporte de documentos faltantes. <p><u>Seguimiento:</u></p> <p>El asistente de indemnizaciones es el encargado de revisar que la documentación solicitada para cada caso sea la necesaria y se envíe completa a la compañía aseguradora. A sí mismo es el encargado de realizar el seguimiento al pago de la indemnización.</p>		Instructivo de Siniestros

Apéndices C. Manual operativo vinculación comercial

A. Objetivo

Describir la metodología interna para administración comercial y técnica de la franquicia CABALLERO DÍAZ AGENCIA DE SEGUROS LTDA que brinda servicio a los intermediarios de seguros en la ciudad de Floridablanca.

B. Alcance

Este procedimiento aplica desde la recepción de la necesidad del cliente hasta la solución de dicha inquietud.

C. Definiciones

Clientes: es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. Para efectos de este procedimiento se considera Cliente al Intermediario de seguros y al consumidor final.

Promotor comercial: persona que promueve o promociona profesionalmente algo.

Comercialización: Es la acción y efecto de comercializar, poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta.

Póliza: Es el nombre que recibe el documento en que se plasma el contrato de seguro y en el que se establecen las obligaciones y derechos tanto de la aseguradora como del asegurado, y donde se describen las personas u objetos que se aseguran y se establecen las garantías e indemnizaciones en caso de siniestro.

Area operativa: Área de la compañía encargada de los procesos de suscripción, emisión, cobro, recaudo e indemnización.

D. Desarrollo :

N.	Actividad	Responsable	Registro
Apertura – vinculación			
1	<p>Surge la necesidad del cliente de manera telefónica, mail, personalmente a la organización para conocer o afianzar nuestros servicios.</p> <p>El interlocutor deben dejar registradas estas solicitudes en el formato Informe de contacto</p>	Gerente General	Formato Informe de Contacto
	Según las necesidades establecidas por el cliente se identifica si cumple con los requisitos,		

2.	en caso de ser una renovación se toma de base la póliza actual.	Gerente General	Formato GRG 059
3.	El Gerente recopila la información del intermediario para verificar que los documentos estén completos para la radicación al área de intermediarios.	Gerente General	Check List
4.	Envía los documentos recopilados al área de intermediarios para su revisión y control.	Director suscripción	Control de envío de correspondencia
Asignación de clave			
1.	Si es aprobada la clave de intermediación, se envía a riesgos la carpeta para su archivo. Si es declinada, se le devuelve al intermediario de seguros los documentos aportados.	Gerente del canal de intermediarios – Analista Equidad Seguros	Formato de verificación de documentos

Apéndices D. Formato informe de contacto entrevista intermediario de seguros

 Operador Franquicia	Informe de contacto
--	----------------------------

Tipo de contacto	Fecha
Llamada <input type="checkbox"/>	Interlocutor
Reunion <input type="checkbox"/>	Hora de inicio
Videoconferencia <input type="checkbox"/>	Hora de finalizacion

Datos del cliente		
Nombre contacto:		
NIT	CC	No
Telefono:		
Direccion:		
Asunto		
Temas tratados		
Elaborado por		

Apéndices E. Check list carpeta asesor natural

ASESOR: EVA MARCELA MURILLO

FRANQUICIA: CABALLERO DIAZ AGENCIA DE SEGUROS LTDA

Formulario Conocimiento de Terceros GRG-059	X
Fotocopia Cédula	X
Cámara de Comercio (Original o Copia)	X
Rut (Original o Copia)	X
Declaración de Renta	X
Resumen HV	X
Certificaciones academicas	X
Certificacion de Idoneidad (Generales y Vida)	X
Concepto de Intermediario COM-020	X
Carta de Instrucciones COM-013	X
Pagare a la Orden COM-013	X
Contrato comercial COM-005 (Dos Ejemplares)	X
Certificación Bancaria	X
Certificado de Afiliacion al SGSS (Salud, Pension y Arl	X
Beneficios tributarios	X
Acta de compromiso	X

Formato TES - 010	X
-------------------	---

OTROS	
-------	--

Total documentos enviados	17
---------------------------	----

Notas:

Verificado por: _____ Fecha: _____

CHECK LIST CARPETA ASESOR JURÍDICA

ASESOR: PRESENTE Y FUTURO LTDA

FRANQUICIA: CABALLERO DIAZ AGENCIA DE SEGUROS LTDA

Formulario Conocimiento de Terceros GRG-059	X
Fotocopia Cédula	X
Cámara de Comercio (Original o Copia)	X
Rut (Original o Copia)	X
Declaración de Renta	X

Resumen HV	X
Certificaciones academicas	X
Certificado de No Oposición	X
Certificacion de Idoneidad (Generales y Vida)	X
Concepto de Intermediario COM-020	X
Carta de Instrucciones COM-013	X
Pagare a la Orden COM-013	X
Contrato comercial COM-005 (Dos Ejemplares)	X
Certificación Bancaria	X
Certificado de Afiliacion al SGSS (Salud, Pension y Arl	X
Beneficios tributarios	X
Estados financieros dos últimos años	X
Acta de compromiso	X
Formato TES - 010	X

OTROS

Total documentos enviados

19

Notas:

Verificado por: _____ Fecha: _____

Apéndices F. Formato encuesta de salida de la empresa

	FORMATO	Pág. 1 de 2
	ENTREVISTA DE RETIRO	

Nombre _____	Área- Unidad _____
Cargo _____	Fecha Ingreso _____
Motivo de retiro _____	
Fecha de retiro _____	Nivel académico _____
Estado civil _____	Edad _____

1. Que opina acerca de:

	E	B	R	D	OBSERVACIONES
Relaciones Interpersonales con jefes					
Relaciones Interpersonales con compañeros					
Ambiente físico de la planta					
Horario de trabajo					
Actividades de bienestar					
Capacitación					
Comunicación escrita atención GRH					

E = Excelente B = Bueno R = Regular D = Deficiente

2. GRADO DE SATISFACCIÓN (marque con una X su respuesta)

CALIFICACIÓN	Completa satisfacción	Satisfecho	Insatisfecho	Completa Insatisfacción	No aplicable
Relación con compañeros					
Formación					
Ambiente de trabajo					
Potencial de promoción					
Reconocimiento de la labor					
Carga de trabajo					
Superior inmediato					
Beneficios sociales					
Objetivos de la empresa					
Salario					
Valores de la compañía					
Ambiente laboral					

	FORMATO	Pág. 2 de 2
	ENTREVISTA DE RETIRO	

4. Beneficios obtenidos durante su tiempo laborado _____

5. Cursos de capacitación recibidos _____

6. Cuales factores positivos o que mas le gustaba de Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda.

7. Cuales factores negativos o lo que menos le gustaba de Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda.

8. Sugerencias para el mejoramiento de Caballero Díaz Agencia de Seguros Ltda.

9. Motivo de retiro:

Salario _____	Traslado ciudad _____	Mejor oportunidad _____
Inconvenientes con el jefe _____	Ambiente físico _____	Independizarse _____
Desmotivación _____	Motivos Personales _____	Cambio de residencia _____

Otros motivos _____

Observaciones del Entrevistador

 Firma trabajador
 C.C

 Firma entrevistador
 C.C

Apéndices G. Formato de encuesta satisfacción del cliente

ENCUESTA DE SATISFACCION AL
CLIENTECS.FO.04
VER.01

FECHA: _____

Señor Usuario:

Solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, cuyos resultados pretenden conocer su nivel de satisfacción frente a los productos ofrecidos y la calidad del servicio prestado por Asekura Ltda.

NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA DE CIUDADANIA
DIRECCION DE RESIDENCIA	TELEFONO

A las siguientes preguntas marque con una X según la siguiente calificación.

Muy Insatisfecho: 1 - Insatisfecho: 2 - Satisfecho: 3 - Muy Satisfecho 4.

PREGUNTAS	CALIFICACION			
	1	2	3	4
1. Servicio				
¿Cómo califica nuestro servicio?				
2. Duración de la Atención				
¿La atención que se le preste es oportuna y a tiempo?				
3. Atención en las Oficinas				
¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso?				
4. Horarios de Atención				
¿Los horarios de atención al público son puntuales, adecuados y respetados?				
5. Atención a Dudas y Sugerencias				
¿La atención a sus dudas, sugerencias, observaciones y dificultades es amable, inmediata, clara y receptiva?				
6. Servicio Telefónico				
¿Telefónicamente el servicio es amable, puntual y eficiente?				
7. Expectativas del Servicio				
¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio?				
¿Cómo se siente con la información de coberturas brindada respecto a la póliza?				
Con respecto al precio de su póliza, ¿cómo se siente?				

A las siguientes preguntas marque con una X en el recuadro.

PREGUNTAS	SI	NO
Se cubrió lo establecido en las condiciones de la póliza		
Fue ágil el servicio ante el siniestro		
Se siente satisfecho con el servicio prestado		
Usted Compraría otros tipos de póliza con nosotros		

Observaciones:

FIRMA CLIENTE: _____

Apéndices H. Formato de evaluación de desempeño



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Nombre:		Fecha Evaluación:	
Cargo:		Periodo a Evaluar:	

Evalúe cada uno de los criterios relacionados a continuación, escriba la calificación en la casilla correspondiente valores de 1 a 10 según el desempeño de las labores frente a las habilidades, conocimientos y condiciones personales del funcionario.

CONCEPTO A EVALUAR	VALOR	OBSERVACIONES
MANEJO DE PERSONAL Recibe opiniones o sugerencias con agrado y sabe escuchar a los demás, brinda un buen trato al personal a su cargo y se preocupa por su satisfacción personal.		
LIDERAZGO - ORIENTACION AL LOGRO Tiene en cuenta las sugerencias de los demás y las aplica para su mejoramiento a nivel personal y del servicio.		
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN – MOTIVACION AL LOGRO Lealtad y comportamiento en ausencia del superior, sentido de pertenencia a la empresa identificación con las políticas filosofía, principios y valores. Es cuidadoso con las herramientas y demás equipos de la empresa utilizados para el desarrollo de sus tareas, desempeña sus funciones con agrado, disposición y entusiasmo, trabajando en beneficio de la empresa y demuestra interés por adquirir conocimientos respecto a actividades propias de la empresa.		
COMPORTAMIENTO ANTE FRACASOS Retroalimenta el problema presentado, da crítica constructiva y busca solución y el crecimiento colectivo y empresarial.		
ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE: Trata a cada cliente como si fuera el más importante, se anticipa a sus necesidades, considera diferentes alternativas para satisfacer al cliente y/o escucha y valora las peticiones de los clientes y busca solucionarlo de manera rápida y preactiva.		
RESPONSABILIDAD: Es consciente de las obligaciones, desarrolla las tareas y compromisos asignados en el tiempo establecido, y prevé y asume las consecuencias que se deriven de sus actos.		
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene estrategias de comunicación con los clientes, superiores, compañeros y colaboradores de la empresa, generando un ambiente lleno de cordialidad y respeto.		
INICIATIVA - CREATIVIDAD: Capacidad para identificar los problemas del área de trabajo, sugiere ideas y pone en práctica las ideas propias, sistemas y procedimientos que agilicen y mejoren su trabajo o el de otras áreas de la Empresa con los compañeros de trabajo.		
TRABAJO EN EQUIPO – SOCIABILIDAD: Promueve la participación de todos sus compañeros en las actividades realizadas y mantiene un ambiente de trabajo agradable lleno de amabilidad, colaboración, y atención. Tiene claro los objetivos del equipo y se compromete activamente en el desarrollo de las tareas del equipo. Se le facilita adaptarse a un equipo de trabajo.		
EXPRESION VERBAL Y ESCRITA: Comunica ideas claras y concisas por medio gestual, hablado o escrito.		
COLABORACION: Interés, aceptación a cambios y procedimientos, voluntad y entusiasmo por las actividades de la Empresa. Interés por adquirir conocimientos respecto a actividades propias de la Empresa		
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Llega al lugar de trabajo a la hora establecida y ejecuta sus actividades según el horario asignado.		
PRESENTACIÓN PERSONAL: Pulcritud en la presentación personal, portar todos los elementos que conforman parte de la identificación como los funcionarios de la empresa, orden y aseo del lugar de trabajo.		



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CONFIDENCIALIDAD CON LA INFORMACIÓN: Trata los asuntos personales o del trabajo solo con la persona implicada y mantiene reserva de la información y/o maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias.						
HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN: Posee habilidad para ofrecer, negociar y finiquitar contratos con los clientes						
ACTITUD DE TRABAJO Y CALIDAD TÉCNICA: Tiene un conocimiento total del cargo. Desarrolla su trabajo con eficacia y eficiencia, dando resultados que satisfacen las exigencias. Participa activamente en todas las actividades programadas por la empresa. Es recursivo cuando se presenta inconvenientes en el desempeño de sus funciones. Ha demostrado satisfactoriamente las habilidades técnicas propias del cargo						
PUNTAJE PROMEDIO EVALUACION		<table border="1"> <tr> <td>CUMPLE</td> <td>NO CUMPLE</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	CUMPLE	NO CUMPLE		
CUMPLE	NO CUMPLE					
EFICACIA DEL ENTRENAMIENTO RECIBIDO (Aplica si se han tomado recomendaciones)		<table border="1"> <tr> <td>SI</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	SI	NO		
SI	NO					

VALORES A TENER EN CUENTA AL REALIZAR LA EVALUACION:

Inferior al nivel requerido: (1-5); Aceptable: (6); Satisfactorio: (7-8); Sobresaliente: (9-10)

	<i>Evaluado</i>	<i>Evaluador</i>
Firma:		
Cargo:		

Me he enterado de los resultados de la evaluación de mi desempeño

PLAN DE MEJORA Y DESARROLLO DEL FUNCIONARIO				
#	Actividades	Responsable Ejecución	Fecha Programada	Seguimiento del Tratamiento de las Actividades

Apéndices I. Formato de evaluación de proveedores

	EVALUACION DE PROVEEDORES
---	---------------------------

EVALUACIÓN

REEVALUACIÓN

FECHA: _____ NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____

CALIFICO Y EVALUO _____

CRITERIO	RESPUESTA	DESCRIPCION DEL CRITERIO	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
Competitividad del Precio	Igual	Precios con relación a la competencia	10	
	Menor		7	
	Mayor		3	
	Si	Mantiene los precios ofrecidos durante todo el periodo	5	
	No		0	
	Si	Informa oportunamente sobre cambios en los precios ofrecidos	5	
	No		0	
	Contado	Ofrece condiciones de pago favorables para la empresa	8	
	Credito < a 30 dias		7	
	Credito > a 60 dias		5	
Calidad del Servicio	Si	Cumple las especificaciones establecidas	10	
	No		0	
	Mayor a 5 dias	Disponibilidad del servicio y/o producto	3	
	Entre 2 y 3 dias		7	
	Si	Entrega en la fecha establecida del servicio o producto	7	
	Mayor a 1 dia		2	
	Entre 2 a 5 dias		1	
Servicio pos-venta	Inmediato(menor a 2 horas)	Acompañamiento y soporte en el servicio	10	
	Durante el transcurso del		5	
	Mayor a 1 dia		5	

ESTADO	RANGO
EXCELENTE	> 80 a 100 puntos
ACEPTABLE	de 65 a 80 puntos
RECHAZADO	< 65 puntos



CALIFICACION TOTAL	
	0
ESTADO	

OBSERVACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN