

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD PARA CREAR UNA COMPAÑÍA DE  
FINANCIAMIENTO DE PRIMAS DE SEGURO, PARA LA UNIDAD DE  
INVERSIÓN COLPATRIA**

**NUBIA MERCEDES SANDOVAL HUERTAS  
FABIOLA SANTANA FORERO  
NANCY SEQUERA VERGARA  
EDGAR ORLANDO RUIZ OSORIO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2007**

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD PARA CREAR UNA COMPAÑÍA DE  
FINANCIAMIENTO DE PRIMAS DE SEGURO, PARA LA UNIDAD DE  
INVERSIÓN COLPATRIA**

**NUBIA MERCEDES SANDOVAL HUERTAS  
FABIOLA SANTANA FORERO  
NANCY SEQUERA VERGARA  
EDGAR ORLANDO RUIZ OSORIO**

**Monografía para optar al título de especialista en  
Seguros y Seguridad Social**

**Asesor  
ÁLVARO SALCEDO  
Docente Académico**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2007**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C. 23 de julio de 2007

*Gracias a mi madre Adela, a mis hijos Luisa  
Fernanda y Juan Pablo y a mi esposo Edgar por su  
comprensión y apoyo.*

*Fabiola Santana Forero*

*Gracias a mis padres y hermanos por su amor y  
apoyo.*

*Nubia M. Sandoval Huertas*

*Gracias a mis padres Rosa Inés y Jorge Aníbal y a  
mis hermanos Olga Lucia, Henry, Sandra y Oscar  
David por su amor y apoyo.*

*Nancy Sequera Vergara*

*Este esfuerzo esta dedicado a mi esposa Nubia  
Stella y a mis hijos José Daniel y Julián David.*

*Edgar Orlando Ruiz Osorio*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Doctor José Manuel Ballesteros, Vicepresidente Financiero de la Unidad de Inversión Colpatria, por sus valiosos aportes en la revisión y mejoras de la viabilidad económica y financiera del proyecto. Por el tiempo que nos brindó y los conocimientos que compartió con el grupo de trabajo, le quedamos sinceramente agradecidos.

Doctor Álvaro Salcedo, asesor del trabajo de grado, por aportarnos su experiencia y darnos a conocer la metodología del Balanced Score Card, base para desarrollar la formulación y evaluación del proyecto.

A los funcionarios de las dependencias de la Unidad de Inversión, tales como Jurídico, Cartera, Comercial y Productividad, por sus valiosos aportes.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2 JUSTIFICACIÓN	19
3 MARCO TEÓRICO	20
4 OBJETIVOS	21
4.1 OBJETIVO GENERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
5 DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR	22
6 RESULTADOS ESPERADOS	25
7 MARCO JURÍDICO	26
8 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	30
8.1 PLAN DE MARKETING	30
8.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	30
8.2.1 Empresa	30
8.2.2 Objetivos corporativos	31
8.2.3 Estudio de Mercado	31
8.2.4 Técnica de Muestreo	32
8.2.5 Diseño del Guión de Encuesta	32
8.2.6 Recomendaciones basadas en el análisis de la encuesta	39
8.2.7 Tamaño del mercado	39
8.2.8 Tasa de crecimiento del mercado	40
8.2.9 Competencia	41
8.2.10 Determinación del mercado relevante	42
8.2.11 Tendencia del mercado	42
8.2.12 Promoción y publicidad	43
8.3 CLIENTE	44
9 PERSPECTIVA DE PROCESOS	45
9.1. PROCESO APROBACIÓN FINANCIACIONES	45
9.2. PROCESO GESTIÓN DE COBRANZA	45
9.3 SOLICITUD DE CRÉDITO Y PAGARÉ PARA FINANCIACIÓN	48
9.4 CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES EN LA FINANCIACIÓN	50
9.5 ANÁLISIS MATRIZ DOFA	50
9.6 ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y ACCIONES DE MARKETING MIX	51
9.7 CONTROLES DEL PLAN DE MARKETING	53
9.7.1 Proceso de Evaluación	53
9.7.2 Objetivos de la Evaluación	53
9.7.3 Indicadores de gestión	53

9.8 FORMA ORGANIZACIONAL	54
10 PERSPECTIVA FINANCIERA	55
10.1 INVERSIONES	55
10.2 RENTABILIDAD ECONÓMICA	56
10.2.1 Proyección de Ingresos y Egreso	56
10.2.2 Balance General	59
10.2.3 Estado de resultados	60
10.2.4 Razones Financieras	60
11 HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL PROYECTO	61
11.1 TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN	61
11.2 PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	63
11.3 MAPA ESTRATÉGICO	64
12 CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	68

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Composición de la cartera de créditos durante 2006	19
Tabla 2. Sucursales encuestadas	32
Tabla 3. Oficinas encuestadas	35
Tabla 4. Financiera de su preferencia	36
Tabla 5. ¿Por qué motivo prefiere esta financiera?	37
Tabla 6. Financiaciones con los proveedores actuales	39
Tabla 7. Financiaciones con los proveedores actuales	40
Tabla 8. Proyección de desembolsos	40
Tabla 9. Competidores	41
Tabla 10. Promoción y publicidad	43
Tabla 11. Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	50
Tabla 12. Inversiones	55
Tabla 13. Tasa de crecimiento	56
Tabla 14. Valor bonificación	57
Tabla 15. Tablero de control de gestión	61

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Días para aprobación de un crédito	38
Figura 2. Diagrama de proceso de financiaciones	46
Figura 3. Diagrama de proceso de financiaciones	47
Figura 4. Solicitud de crédito para financiación de pólizas revocables	48
Figura 5. Pagaré para financiación de pólizas revocables	49
Figura 6. Organigrama	54
Figura 7. Mapa estratégico	65

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Estado de Resultados	68
Anexo 2. Balance General	69
Anexo 3. Indicadores Financieros	70

## GLOSARIO

**ANUALIDAD:** serie uniforme de pagos durante el plazo del crédito. Se asume que la cuota periódica se mantiene constante así como el periodo de pago.

**APLICACIÓN DE RECAUDO:** operación interna que realiza la compañía de seguros y que consiste en registrar en el aplicativo el valor de los dineros recibidos por concepto de pago de primas aplicado a una póliza o certificado de seguro en particular, para su descargue de cartera y posterior contabilización.

**ASEGURADO:** es la persona que tiene interés asegurable en el riesgo que se traslada.

**BENEFICIARIO:** beneficiario es la persona que recibe, total o parcialmente, el monto de la indemnización. El beneficiario tiene especial importancia en el contrato de seguro.

**BENEFICIARIO ONEROSO O GRATUITO:** será beneficiario a título gratuito aquel cuya designación tiene por causa la mera liberalidad del tomador. En los demás casos, el beneficiario será a título oneroso. En defecto de estipulación en contrario, se presumirá que el beneficiario ha sido designado a título gratuito.

**CANCELACIÓN AUTOMÁTICA DE LA PÓLIZA O REVOCACIÓN:** es el derecho que tienen los contratantes de los seguros de daños (excepto fianzas) para cancelarlos en cualquier época. El asegurador deberá dar un preaviso de 10 días hábiles y devolverá las primas del lapso comprendido entre la fecha de cancelación y la del vencimiento del seguro a prorrata del tiempo. El asegurado podrá cancelarlo a partir de la fecha de su comunicación y el asegurador le devolverá la prima del tiempo no cubierto, deduciéndole un 10%. En los seguros colectivos de vida y en accidentes personales, opera igual. En los seguros de vida individual, el asegurador no puede revocarlos.

**CAPACIDAD DE PAGO DEL DEUDOR:** suficiencia que tiene el solicitante de un crédito para cumplir con el pago de las cuotas destinadas a su amortización. La capacidad se estima con base en un análisis de la situación financiera del solicitante.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN:** este documento consiste en una carta pro forma en la que el deudor autoriza a su acreedor a llenar un pagaré que fue firmado en blanco, previo a adquirir la obligación. En todos los casos el acreedor hace firmar esta carta junto con el pagaré. El pagaré es un documento que presta mérito

ejecutivo desde el momento en que se ha demostrado el incumplimiento de pago por parte del deudor.

**CASTIGO DE CARTERA:** cuando el deudor no cumplió con la obligación y el acreedor agotó todos los procedimientos establecidos para la recuperación de los dineros adeudados, conviene, con la junta directiva, desistir del cobro.

**CENTRALES DE INFORMACIÓN CREDITICIA:** entidades de carácter privado dedicadas a centralizar la información correspondiente al record crediticio de las personas naturales y jurídicas. Estas entidades prestan servicios de apoyo al sector financiero, para analizar el riesgo de cada solicitante.

**CERTIFICADO DE SEGURO:** documento utilizado especialmente en el seguro de transportes para recoger las características de un despacho amparado por una póliza automática, cobrando la prima respectiva.

**COBERTURA:** cuando la compañía de seguros asume los riesgos que el Tomador o Asegurado le trasladan, se dice que ha otorgado cobertura o amparo.

**CUOTA INICIAL:** es el valor que el deudor paga al acreedor previo a iniciar el plazo del crédito.

**EVALUACIÓN DE RIESGO CREDITICIO:** procedimiento exigido, por la Superintendencia Financiera de Colombia, a todas las compañías dedicadas al otorgamientos de créditos. Consiste en asignar un puntaje de calificación a los solicitantes de un crédito con el fin de analizar la viabilidad de conceder el crédito a rechazarlo.

**FECHA DE EXPEDICIÓN DE LA PÓLIZA:** también llamada fecha de emisión. Es la fecha en que la compañía de seguros expide la póliza de seguro. Automáticamente el sistema debe registrar en el documento, el día en que se elabora el documento.

**FORMULARIO DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE – SIPLA:** formulario diseñado por las compañías de seguros de acuerdo con los lineamientos de la Superintendencia Financiera, que tiene como objetivo recaudar la información más relevante en materia financiera, de los solicitantes de un seguro. Esta práctica obedece a las normas establecidas para la prevención y control del lavado de activos.

**GARANTÍA:** se entiende la promesa en virtud de la cual el asegurado se obliga a hacer o no, determinada cosa o a cumplir determinada exigencia o mediante la cual afirma o niega la existencia de determinada situación de hecho. Deberá constar en la póliza o en los documentos accesorios a ella, expresada en cualquier

forma que indique la intención inequívoca de otorgarla y deberá cumplirse estrictamente. En caso contrario el contrato será anulable. Cuando la garantía se refiere a un hecho posterior a la celebración del contrato, el asegurador podrá darlos por terminado desde el momento de la infracción.

**INDEMNIZACIÓN:** es la suma que, limitada al valor asegurado, no excede del importe de los daños sufridos por los bienes asegurados en un siniestro, calculada en base al valor comercial ó valor de reposición, según se haya convenido, en la fecha de ocurrencia del siniestro. También puede ser el monto efectivo del perjuicio patrimonial sufrido por el asegurado a consecuencia de un siniestro.

**INTERÉS ASEGURABLE:** es uno de los elementos esenciales del seguro. Tiene interés asegurable la persona cuyo patrimonio pueda resultar afectado, directa o indirectamente, por la realización de un riesgo. Es asegurable todo interés que, además de lícito, sea susceptible de estimación en dinero.

**INTERÉS MORATORIOS:** estos intereses se cobran al deudor en caso de no pagar sus obligaciones dentro del plazo establecido. Corresponden a una tasa pactada previamente, aplicada a los valores no pagados.

**INTERMEDIARIO DE SEGUROS:** es el encargado de promover la celebración de seguros y obtener la renovación de los mismos. En Colombia se encuentran clasificados así: Agente colocador de seguros, Agencia colocadora de seguros y Sociedad corredora de seguros.

**IMPUESTO AL VALOR AGREGADO – IVA** impuesto decretado por el gobierno nacional. En las pólizas de seguros generales, el IVA corresponde al 16% de la prima neta. Los seguros de vida están exentos de IVA y las pólizas de hospitalización y cirugía están gravadas con 10%.

**MORA EN EL PAGO DE LA PRIMA:** la mora en el pago de la prima de la póliza o de los certificados o anexos que se expidan con fundamento en ella, producirá la terminación automática del contrato y dará derecho al asegurador para exigir el pago de la prima devengada y de los gastos causados con ocasión de la expedición del contrato.

Lo dispuesto en el inciso anterior deberá consignarse por parte del asegurador en la carátula de la póliza, en caracteres destacados. Lo dispuesto en este artículo no podrá ser modificado por las partes..

**PAGARÉ:** título valor que firma el deudor a favor de un acreedor para respaldar la deuda. Este documento presta mérito ejecutivo.

**PERSONA JURÍDICA:** entidad legalmente establecida en el país y que tiene una personería jurídica.

**PERSONA NATURAL:** persona capaz para contratar y celebrar contratos.

**PLAZO DE AMORTIZACIÓN:** tiempo de duración del crédito, contado a partir de la fecha en que éste se ha desembolsado, hasta la fecha en que el deudor paga la última cuota.

**PÓLIZA DE SEGURO:** el seguro es un contrato consensual, bilateral, oneroso, aleatorio y de ejecución sucesiva.

**PREPAGO DEL CRÉDITO:** consiste en que el deudor paga, antes de vencer el plazo de amortización, el saldo de la deuda.

**PRIMA A CORTO PLAZO:** en las primas anuales, cuando el seguro se expide para un periodo inferior, se recarga la prima a prorrata del tiempo de vigencia propuesto, con el 10% de la diferencia entre la prima anual y la prima a prorrata. Cuando el asegurado cancela su seguro antes del vencimiento, se le descuenta el 10% de la prima a prorrata correspondiente al periodo que falta para vencerse el seguro.

**PRIMA A PRORRATA:** valor proporcional de la prima anual respecto de la verdadera duración del seguro. Esta no es objeto de recargo.

**PRIMA CAUSADA O DEVENGADA:** puede ser la correspondiente al periodo transcurrido desde la iniciación del contrato de seguro, es decir, la parte de la prima anual, proporcional al tiempo corrido del seguro. En caso de siniestro total indemnizable, la prima se entenderá totalmente devengada por el asegurador. Si el siniestro fuere parcial, se tendrá por devengada la prima correspondiente al valor de la indemnización sin consideración al tiempo corrido del seguro.

**PRIMA NETA:** es la resultante de aplicar todos los recargos y descuentos autorizados. Al referirse a la emisión total de la aseguradora, significa, las primas emitidas, menos las devoluciones y menos las cancelaciones.

**PRIMA DE SEGURO:** es uno de los elementos esenciales del contrato de seguro y representa el precio del mismo. Técnicamente es el coste de la probabilidad media técnica de que ocurra un siniestro en su tipo de interés asegurable, en un periodo determinado, normalmente un año (conocida como prima pura o de riesgo), recargada en los gastos necesarios y una utilidad, es decir, Prima comercial o de tarifa.

**PROVISIÓN DE CARTERA:** cuenta de pasivo que representa una disminución probable del valor de determinados activos o incrementos de pasivos, y que se lleva a la cuenta de resultados de un ejercicio como previsión de gasto.

**RECAUDO:** este se ha hecho efectivo cuando los dineros entregados por el deudor se han contabilizado como tal. Son dineros que formalmente ya están con el acreedor.

**REVOCACIÓN DE LA PÓLIZA:** decisión de alguna de las partes para terminar el contrato de seguro.

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CREDITICIOS - SARC:** normativa de la Superintendencia Bancaria que obliga a las entidades de crédito a poner en marcha un sistema de administración de riesgos.

**SEGURO DE VIDA DEUDORES:** fue diseñado para agilizar la cobranza de la cartera en caso de muerte del deudor. Todos los deudores de una misma entidad se aseguran hasta por el valor de la deuda y en caso de fallecimiento de cada deudor, la aseguradora paga al acreedor el saldo de la deuda a cargo del fallecido a la fecha del siniestro. Si quedare algún remanente del valor asegurado, deberá entregarse a los beneficiarios.

**SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL:** es uno de los seguros de personas, en el cual se condiciona el pago del capital asegurado a la muerte del asegurado o a su supervivencia al término del periodo pactado. El beneficiario es una persona diferente al asegurado, normalmente un pariente.

**SEGUROS GENERALES O DE DAÑOS:** es aquel que se otorga para indemnizar los daños o pérdidas sufridos por el patrimonio del asegurado, directa o indirectamente, a consecuencia de un siniestro. Todos estos seguros son de mera indemnización y jamás podrán constituir para el asegurado fuente de enriquecimiento.

**SINIESTRO:** es la realización del riesgo asegurado.

**SIPLA:** conjunto de procedimientos, normas, y políticas tendientes a mantener un Sistema Integral para la Prevención contra el Lavado de Activos.

**SOLICITUD DE CRÉDITO:** Formulario que utilizan las entidades de crédito para recaudar la información del solicitante y su situación financiera.

**SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA:** la Superintendencia Financiera de Colombia, es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y

financiera y patrimonio propio. **Objeto:** El Presidente de la República, de acuerdo con la ley, ejercerá a través de la Superintendencia Financiera de Colombia, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público.

La Superintendencia financiera de Colombia tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados. **Funciones Generales:** La Superintendencia Financiera de Colombia ejercerá las funciones establecidas en el decreto 2739 de 1991 y demás normas que la modifiquen o adicionen, el Decreto 663 de 1993 y demás normas que lo modifiquen o adicionen, la Ley 964 de 2005 y demás normas que la modifiquen o adicionen, las demás que señalen las normas vigentes y las que le delegue el Presidente de la República.

**TABLA DE AMORTIZACIÓN:** tabla en la que se detalla por cada periodo, el valor de la cuota, los intereses del periodo, los dineros que van a capital y el saldo de la deuda. Aspecto importante en fianzas por que es la forma más fácil de pagar una deuda el objetivo es la financiación de un proyecto.

**TASA EFECTIVA DE INTERÉS:** corresponde a la tasa del periodo. Por ejemplo 3% efectiva mensual.

**TASA NOMINAL DE INTERÉS:** la tasa nominal es igual a la efectiva multiplicada por el número de periodos que hay en un año.

**TOMADOR DEL SEGURO:** es la persona que obrando por cuenta propia o ajena, traslada los riesgos. El tomador del seguro está obligado al pago de la prima. Salvo disposición legal o contractual en contrario, deberá hacerlo a más tardar dentro del mes siguiente a la fecha de entrega de la póliza o, si fuere el caso de los certificados o anexos que se expidan con fundamento en ella.

**VIGENCIA:** es el plazo que comienza con la fecha de iniciación de la póliza y finaliza en la fecha de vencimiento de ésta. En los seguros de daños suele ser de un año o por el tiempo de duración de la ejecución de una obra o labor. En el seguro de personas suele pactarse plazos mayores, con pago anual, semestral o mensual de la prima.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente Seguros Colpatria y Seguros de Vida Colpatria, han contratado con la Red Multibanca Colpatria, Easyseg S.A. y Credivalores S.A. la financiación de las primas de seguros de los ramos revocables, con el objeto de brindar a sus clientes otra alternativa de pago, facilitando la cristalización del negocio.

No obstante, los estándares de servicio que ofrecen estas compañías no alcanzan a llenar las expectativas esperadas: los trámites para la solicitud de crédito se hacen dispendiosos y el tiempo de respuesta no se ajusta a las necesidades del asegurado ni de las aseguradoras. Adicionalmente, la entidad bancaria, por el desconocimiento del tipo de cliente de la actividad aseguradora, no está prestando la asesoría técnica y comercial que conjugue los intereses de las partes interesadas.

Actualmente la competencia está dando respuesta a las solicitudes de crédito de financiación en un término no mayor a 24 horas, mientras que la Multibanca Colpatria maneja un estándar promedio de 3 días hábiles incluyendo el tiempo de recolección y análisis documental realizado actualmente por las aseguradoras, lo cual ha traído como consecuencia que la Unidad de Inversión asuma cargas y responsabilidades que son propias de la actividad del banco; Easyseg 5 días hábiles y Credivalores 25 días calendario. Esta situación pone en riesgo el negocio del seguro como tal y hace que nuestros clientes, asesores e intermediarios busquen compañías con opciones de crédito ágiles y efectivas.

En este orden de ideas, el proyecto apunta al análisis de la viabilidad para la creación de una compañía de financiamiento de primas de seguros, propia de la Unidad de Inversión Colpatria. Así podremos mejorar los estándares de servicio mientras que el negocio de las financiaciones, que generan las aseguradoras, los manejaría una filial del grupo Colpatria – Unidad de Inversión. Incluso dejamos abierta la posibilidad de ampliar el radio de operación, que hoy se calcula para los clientes de Colpatria, a todo el mercado Asegurador Colombiano.

## **1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es viable la creación de una compañía de financiamiento de primas de seguros de la Unidad de Inversión Colpatría que garantice mejora en los estándares de servicio que actualmente reciben los usuarios, generando, además, un crecimiento económico en la organización?

## 2 JUSTIFICACIÓN

Consideramos que la creación de una compañía de financiamiento de primas de seguros en la Unidad de Inversión Colpatria, permitiría mejorar sustancialmente el servicio de crédito para nuestros asegurados.

Por otro lado, es una oportunidad de negocio que se puede capitalizar de manera muy favorable para los intereses de la Unidad de Inversión, teniendo en cuenta que los dineros colocados en el año 2006 por concepto de créditos para financiamiento de primas de Seguros de Vida y Seguros Colpatria, ascendieron a \$ 16.131 millones, distribuidos así:

Tabla 1. Composición de la cartera de créditos durante 2006

Entidad que financia	Ramo de seguros	Dineros colocados*
Multibanca Colpatria	Seguros generales	8.981
Multibanca Colpatria	Seguros de vida	3.328
Credivalores S.A.	Seguros generales	2.939
Easyseg S.A.	Seguros generales	883
<b>Total</b>		<b>16.131</b>

\* Cifras en millones de pesos

Fuente: Estadísticas de financiaciones Año 2006 – Gerencia de Cartera, Unidad de Inversión Colpatria

Con estos volúmenes consideramos que una de las vías más importantes para acceder al seguro es la financiación de las primas. Para la compañía de financiamiento de primas de seguro el riesgo de colocación es mínimo, por cuanto en las condiciones de financiación se establece que en caso de mora en el pago de las cuotas se revoca la póliza de forma inmediata y el valor de la prima no causada se reintegra a la compañía financiera.

Tanto para el cliente de seguros, como para la compañía misma, la oportunidad está en una definición rápida del análisis crediticio. Nuestra propuesta busca desarrollar, promover y operar un sistema dinámico, formal, serio y competitivo para promover recursos a los clientes potenciales y cautivos de Colpatria que estén interesados en la adquisición de pólizas financiadas.

### 3 MARCO TEÓRICO

La función social que desarrolla el sector asegurador en todos los países del mundo tiene un significado. “Colombia es un país que hasta el momento no tiene como cultura social el aseguramiento de los bienes y de las personas”.<sup>1</sup> El colombiano promedio ha tenido relaciones comerciales con aseguradoras, casi sin darse cuenta. Nos referimos a los seguros de deuda hipotecaria (seguros de vida deudores) que están inmersos en la cuota de amortización del crédito de vivienda y en aquellos que se incluyen en los cobros mensuales de las tarjetas de crédito.

Lo anterior, pone al descubierto que aunque no somos un país con cultura de seguro, sí tenemos la capacidad de acceder a ellos y de hecho lo hacemos muy a menudo, mediante la financiación de las primas de los seguros anteriormente referidos. No obstante, no ser conscientes del aseguramiento, la entidad crediticia gestiona el amparo de los riesgos y nos traslada el costo de las coberturas.

Así las cosas, es factible que una persona natural o jurídica tome la decisión de asegurar sus bienes o personas, si tiene a la mano un mecanismo que le permita fraccionar en el tiempo el costo total del seguro (prima). Las nuevas tendencias de mercadeo hacen que de manera integral las empresas ofrezcan, en un sólo lugar, los diferentes productos que el cliente necesita. Esta situación se ve reflejada en los hipermercados, que hace unos años sólo eran pequeños supermercados que abastecían las necesidades primarias de sus clientes, hoy día éstos han incluido en su portafolio, servicios bancarios, financieros, seguros, etc.

Colpatria no es ajena a esta evolución y debe buscar la manera de atender las necesidades básicas de sus clientes en materia de seguros, pero además debe pensar en la manera de apoyarle en su decisión de compra con facilidades para el pago de las primas.

La Unidad de Inversión Colpatria requiere de una compañía de financiamiento de primas de seguro que, con la experiencia y conocimiento de su cliente a través de los seguros, busque las mejores alternativas para pagar sus pólizas. El conocimiento del negocio de los seguros ha permitido de manera clara identificar las necesidades de financiamiento de las personas naturales y jurídicas que acceden a este mercado. Es así, como hemos considerado la posibilidad de la creación de la Compañía.

---

<sup>1</sup> Asociación Colombiana de derecho de seguros – Acoldece J. Efrén Ossa G – Vida y Obra de un Maestro. Pág. 16.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar a viabilidad de crear una compañía dedicada a la colocación, administración, cobranza y recaudo de la cartera originada por la financiación de las primas de seguros de ramos revocables para las compañías aseguradoras de Colpatría.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Aplicar la metodología del Balanced Score Card para el desarrollo del proyecto. Definir la naturaleza jurídica de la compañía de Financiamiento Comercial de primas de Seguros a crear.
- ✓ Realizar un estudio de viabilidad financiera de creación de la compañía proyectado a 5 años, contemplando factores como: estimado de desembolsos de crédito, presupuestos de ingresos y gastos, flujo de fondos y evaluación de algunas razones financieras.
- ✓ Mediante la aplicación de técnicas estadísticas, diseñar y aplicar una encuesta a intermediarios vinculados a la compañía, a fin de obtener mayor información sobre necesidades básicas de los usuarios del crédito de primas de seguro, para realizar una evaluación del comportamiento del mercado y de acuerdo a los resultados, definir y desarrollar estrategias de marketing que garanticen un adecuado posicionamiento y permanencia de la compañía.
- ✓ Proponer una estructura organizacional y procedimental sólida, fundamentada en la asesoría y prestación de un excelente servicio al cliente.

## 5 DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

La metodología aplicada para el desarrollo del proyecto se denomina Balanced Score Card (BSC).

Con el objeto de dar mayor claridad y evitar imprecisiones sobre el concepto del BSC, a continuación transcribimos el texto tomado del libro The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action - Harvard Business School Press – Boston – 1996.

“El BSC es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores un panorama general y preciso del negocio.

Es importante mencionar el concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI – debido a que se constituye como una parte fundamental de BSC. Fue presentado en el número de Enero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Interna del Negocio: ¿En que debemos sobresalir?

Innovación y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización
- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas

- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Se plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmo Peter Drucker: Todo lo que se puede medir, se puede mejorar<sup>2</sup>.

#### *Perspectiva financiera*

Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez
- ✓ Índice de endeudamiento
- ✓ índice de rendimiento del capital invertido

#### *Perspectiva del cliente*

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo, en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

#### *Perspectiva de Procesos*

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

---

<sup>2</sup> De Drucker a Orwell. La soviétización de las organizaciones. Pág. 11.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- ✓ Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- ✓ Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- ✓ Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

#### *Relaciones de causa-efecto*

Entre los diversos objetivos de una Compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una correlación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir como se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

#### *Mapas estratégicos*

Basado en las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico (Si bien la traducción literal de Strategy Map es Mapa de la estrategia) que permite ver de un pantallazo la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.”

En este orden de ideas, para el desarrollo del proyecto abordaremos los siguientes aspectos:

- ✓ Evaluación jurídica
- ✓ Perspectiva financiera
- ✓ Perspectiva de clientes
- ✓ Perspectiva de procesos

Se pretende hacer una presentación descriptiva del proyecto a la presidencia de la Unidad de Inversión, con el ánimo de recomendar la creación de la Compañía como empresa de la Unidad de Inversión.

## 6 RESULTADOS ESPERADOS

Con el desarrollo de nuestro trabajo de grado buscamos obtener los siguientes resultados:

- ✓ Aprovechar una oportunidad de negocio para la Organización Colpatria que le permita crecimiento y participación en el mercado tanto asegurador como financiero.
- ✓ Lograr la aceptación de nuestra propuesta para crear una empresa con buena rentabilidad, liquidez y respaldo que le garantice su permanencia en el mercado.
- ✓ Facilitar el aseguramiento de clientes que por capacidad de pago en la actualidad no cuentan con posibilidades económicas para adquirir las diferentes pólizas de seguro, brindando agilidad y oportunidad en el servicio.
- ✓ Incrementar la producción de pólizas de seguro, facilitando la financiación para el pago de las primas.
- ✓ Fidelizar a los clientes y fuerza comercial con nuestros productos, facilitando su gestión de venta.

## 7 MARCO JURÍDICO

En desarrollo del análisis que se realizó para validar la viabilidad jurídica de la creación de la compañía de financiamiento de primas de seguros, nos apoyamos en el concepto de la Secretaría General -Gerencia Jurídica de la Unidad de Inversión Colpatria, con el fin de aclarar en primera instancia, la inquietud que se plantea a continuación:

Debe entenderse por empresas o instituciones de naturaleza financiera aquellas cuyo objeto consiste en la captación y colocación de dineros o su objeto puede abarcar otros campos?

1. De acuerdo con la Parte Primera, Capítulo I – Estructura del sistema financiero – del Estatuto Orgánico Financiero, el sistema financiero colombiano está compuesto entre otras, por los establecimientos de crédito; siendo una de sus principales características la captación de recursos del público.

CEDIPATRIA S.A. será una compañía cuyo objeto social principal es la financiación de primas de seguros revocables a los clientes de Seguros de Vida y Seguros COLPATRIA S.A. La captación no está contemplada dentro del desarrollo del objeto social; por lo anterior, la vigilancia de la Superintendencia Financiera no es de carácter obligatorio para la compañía.

2. Decreto 4350 – Diciembre 4 de 2006 – Ministerio de Industria y Comercio y Turismo: “Artículo 1°. Quedarán sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades, siempre y cuando no estén sujetas a la vigilancia de otra Superintendencia, las sociedades mercantiles y las empresas unipersonales que a 31 de diciembre de 2006, o al cierre de los ejercicios sociales posteriores, registren:

a) Un total de activos incluidos los ajustes integrales por inflación, superior al equivalente a treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales; y b) Ingresos totales incluidos los ajustes integrales por inflación, superiores al valor de treinta mil (30.000) salarios mínimos legales mensuales”

Teniendo en cuenta que, de acuerdo con la proyección financiera, la sociedad CREDIPATRIA S.A. en el primer año tendrá un total de activos de \$13.542 millones y para el segundo año se presupuestan 21.371 millones, se deduce que debe estar bajo vigilancia de la Superintendencia de Sociedades.

Operan en la actualidad otras entidades financieras, que pertenecen a grupos económicos similares a Colpatria, vigiladas por la superintendencia de sociedades. Las entidades analizadas fueron:

REPRESENTANTES MOBILIARIOS E INMOBILIARIOS S.A., Filial de Agrícola de Seguros.

### **Objeto Social**

- ✓ Compraventa, administración y negociación de bienes inmuebles y bienes muebles de cualquier género, incluyendo títulos valores, acciones, bonos, cartera y en general cualquier documento negociable.
- ✓ La organización de terrenos para la construcción de toda clase de obras de ingeniería y arquitectura.
- ✓ La intermediación en compra, venta administración y negociación de bienes inmuebles.
- ✓ Realización, ejecución y presentación de avalúos.
- ✓ Promoción, organización, constitución de empresas
- ✓ Prestación de servicios en distintas áreas.

CREDIMAPFRE S.A., hace parte del Grupo Empresarial Mapfre Mutualidad de Seguros y reaseguros.

### **Objeto Social**

- ✓ Efectuar de manera general operaciones activas de crédito a terceros con el fin de que satisfagan sus requerimientos de consumo, dando prelación a lo que se refiere al pago de primas de pólizas de seguro emitidas a favor de tales terceros por compañías de seguros.
- ✓ La inversión de negocios relacionados con la compra, venta, construcción, remodelación, arrendamiento y administración de bienes raíces en Colombia.

## TASA DE COLOCACIÓN Y TASA DE USURA

Otro aspecto que tuvimos en consideración a fin de establecer la tasa de interés de colocación, fue la tasa de usura que a la fecha tiene establecida la Superintendencia Financiera de Colombia. Lo anterior teniendo en cuenta que es la tasa techo que deben utilizar las entidades financieras legalmente autorizadas. De acuerdo con la información de la Superintendencia Financiera de Colombia, las tasas de usura del tercer trimestre del año 2007 son:

- ✓ Microcréditos (montos inferiores o iguales a 25 SMMLV): 33,92% E.A.
- ✓ Comercial y Consumo (montos superiores a 25 SMMLV): 25,12% E.A.

Basados en lo anterior y en los márgenes de rentabilidad esperados, la tasa para la colocación de créditos será del 1.75% mensual equivalente a una tasa del 23,14% E.A., la cual, y en cumplimiento de la ley, está por debajo de la tasa de usura establecida.

De acuerdo con las recomendaciones de la Secretaría General de la Unidad de Inversión Colpatria, se propone crear una sociedad con las siguientes características:

- ✓ **Naturaleza:** Sociedad Anónima
- ✓ **Objeto Social:** El objeto de la sociedad consiste en:
  1. Compraventa, administración y negociación de bienes muebles e inmuebles.
  2. Promover la inversión e invertir en toda clase de bienes muebles e inmuebles, promover individualmente o en forma asociada, la realización de proyectos de urbanización, construcción, enajenación y administración de inmuebles.
  3. La intermediación en compra, venta administración y negociación de bienes inmuebles.
  4. Realización, ejecución y presentación de avalúos.
  5. Promoción, organización, constitución de empresas
  6. Efectuar operaciones activas de crédito a terceros, en especial para el pago de primas de pólizas de seguros.
  7. Prestar servicios de asistencia y promoción para el fomento del consumo de productos de seguros de compañías aseguradoras.
  8. Supervisar a las empresas sobre programas de salud ocupacional
  9. Prestación de servicios en distintas áreas.
  10. Cualquier acto lícito de comercio.

En desarrollo de estos objetivos sociales, la sociedad podrá:

1. Realizar todos los actos, contratos, y negocios civiles, comerciales, administrativos y/o de cualquier otra naturaleza que fueren necesarios para el desarrollo de su objeto social.
2. Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles.
3. Efectuar todo tipo de inversiones.
4. Participar en la creación de sociedades no colectivas que desarrollen objetivos similares, conexos o complementarios e invertir en dichas sociedades.
5. Asegurar el cumplimiento de sus obligaciones para con terceros mediante el otorgamiento de garantías reales o personales.
6. Garantizar real o personalmente, en forma transitoria y en las condiciones que determine la Junta Directiva, el cumplimiento de obligaciones contraídas para con establecimientos de crédito, por adquirentes de bienes inmuebles enajenados por la sociedad.
7. Solicitar y celebrar acuerdos de reestructuración empresarial y/o concordatos con sus acreedores.
8. Someter sus diferencias con terceros a la decisión de árbitros o de amigables componedores.

PARAGRAFO. La sociedad no puede captar en forma masiva y habitual dineros del público de acuerdo con la normatividad vigente<sup>3</sup>.

- **Tarifas:** Notaría: Escritura de Constitución (3.2 por mil)  
Cuando la cuantía fuere superior a \$30.243.140,00; calculado sobre el capital autorizado.
- **Cámara de Comercio:** El 7 por mil sobre el capital suscrito.

### **Comentarios Adicionales**

El monto de los créditos otorgados por la compañía de financiamiento de primas propuesta, depende de las políticas internas de la misma. El manejo operativo y de riesgo es responsabilidad propia de la administración. Es decir que no existe una norma legal que supedita el monto de los créditos.

Es fundamental tener en consideración que mientras el objeto social no incluya la captación de dineros del público, la compañía de financiamiento de primas no debe estar bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera, requisito único que debe tenerse en cuenta para no ser vigilados por este ente.

---

<sup>3</sup> Secretaria General – Unidad de Inversión Colpatría.

## **8 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

### **8.1 PLAN DE MARKETING**

#### **Objetivos del plan de marketing**

- ✓ Posicionar la marca Colpatria como la mejor financiera para la colocación de créditos para el pago de primas de seguros emitidas por las aseguradoras de la Unidad de Inversión Colpatria.
- ✓ Establecer una posición inicial, siendo percibidos como la empresa que ofrece una tasa asequible de financiación, con facilidad de adquisición.
- ✓ Fortalecer nuestro vínculo con la fuerza de ventas (asesor / intermediario) a través del reconocimiento de bonificación por colocación de crédito.
- ✓ Alianza en la gestión del asesor / intermediario para buscar un mejor resultado en el recaudo de cuotas de financiación.
- ✓ Obtener una participación inicial de 10.072 créditos colocados y un crecimiento promedio del 30% anual por los siguientes 4 años.
- ✓ Estimular la fidelidad de los clientes con las financiaciones de la compañía, con el apoyo de la fuerza comercial.

### **8.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **8.2.1 Empresa**

##### **Misión**

La misión de CREDIPATRIA S.A. es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes e intermediarios de Seguros de Vida y Seguros Colpatria, suministrándoles una alternativa de financiación fácil, rápida y económica, que les permita la adquisición de las pólizas.

## **Visión**

La visión de CREDIPATRIA S.A. es ser en 5 años, la compañía líder en financiamiento para la adquisición de los productos ofrecidos por la Unidad de Inversión Colpatría, soportados en la solidez y respaldo del grupo Colpatría.

### **8.2.2 Objetivos corporativos**

#### **Objetivo General**

Crear una compañía financiera rentable para la colocación, administración, cobranza y recaudo de la cartera originada de la financiación de primas de seguros de ramos revocables para Vida y Generales de Colpatría, que se diferencie en el mercado por poseer procesos eficientes, tecnología de punta y excelencia en el servicio.

#### **Objetivos Corporativos de Estabilidad**

- Posicionar a CREDIPATRIA S.A. como la compañía de financiamiento que respalde a los clientes en la adquisición de sus pólizas y contribuya así al crecimiento de emisiones de Seguros y Seguros de Vida Colpatría.
- Incrementar en un 30% promedio anual el número de créditos iniciales, por los primeros cinco años de operación.
- Establecer una relación duradera con clientes e intermediarios comerciales, para garantizar la renovación de sus créditos.

#### **Objetivos Corporativos No Financieros**

Fortalecer la imagen de la compañía, mejorando y optimizando los procesos operativos.

### **8.2.3 Estudio de Mercado**

#### **Objetivos**

- Establecer las necesidades más relevantes de los clientes, en materia de crédito para la financiación de primas de seguro.
- Establecer cuáles son las financieras preferidas por los clientes y asesores y las razones por las cuales las prefieren.

- Establecer el nivel de incidencia que tiene el asesor / intermediario en la escogencia de la financiera.
- Establecer las debilidades de las financieras actuales, con el objeto de convertirlas en fortalezas para la nueva financiera.
- Establecer el estándar de respuesta óptimo, en materia de estudio de crédito y desembolso.
- Verificar el papel que desempeñan nuestras sucursales en el proceso de colocación de créditos, para establecer la necesidad de ajuste y mejoramiento.

#### 8.2.4 Técnica de Muestreo

La técnica utilizada para seleccionar la muestra se denomina “Muestreo Aleatorio Simple de Proporciones”. Se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. Bajo estos supuestos o parámetros, el tamaño óptimo de la muestra fue de 66.

Para la aplicación de la encuesta se contó con la colaboración de sucursales ubicadas en el territorio nacional, distribuidas tal como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 2. Sucursales encuestadas

Sucursal	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pereira	20	30,30%	30,30%
Medellín	18	27,27%	57,57%
Bogotá	16	24,24%	81,81%
Cali	12	18,19%	<b>100,00%</b>
Total	66	<b>100,00%</b>	

*Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%*

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a la fuerza comercial de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA - 2007

#### 8.2.5 Diseño del Guión de Encuesta

Para la recolección adecuada de información se diseñó un cuestionario tendiente al cumplimiento de los objetivos propuestos. Fue decisiva la participación de la

Directora Nacional de Cartera de la Unidad de Inversión en la revisión del cuestionario. Los aportes recibidos se capitalizaron al elaborar el guión, permitiendo direccionar de manera objetiva la aplicación de la encuesta. El diseño del formulario facilitó la tabulación e imputación de los datos obtenidos. El guión utilizado se muestra en el siguiente formato.

**Financiación primas de seguros  
Encuesta de Satisfacción**

**Encuestador** : \_\_\_\_\_  
**Fecha** : \_\_\_\_\_  
**Encuestado** : \_\_\_\_\_  
**Sucursal** : \_\_\_\_\_

1. Marque con una X cuál es la financiera de su preferencia.

Multibanca Colpatria \_\_\_ Credivalores \_\_\_ Easyseg \_\_\_

2. ¿Por qué motivo prefiere esta financiera?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué debilidades encuentra en su financiera actual?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿En orden de preferencia con cuál otra financiera ha colocado créditos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué debilidades encuentra en esta financiera?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Desde que usted entrega la solicitud en Colpatria, ¿Cuál debe ser el tiempo máximo que debe emplear la entidad financiera para aprobar un crédito?

---

---

7. Actualmente las financieras que trabajan con Colpatria, ¿solicitan la documentación adecuada para estudio del crédito?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Qué inconvenientes ha tenido con las sucursales en dónde radica la solicitud de crédito?

---

---

9. ¿Quién toma la decisión final de elegir una o otra compañía de financiación?

El Asesor \_\_\_\_\_ Cliente \_\_\_\_\_

10. En orden de importancia, ¿qué lo motiva más para sugerir a su cliente una u otra compañía de financiamiento?

---

---

11. Si hubiese una nueva alternativa de financiación, ¿Qué esperaría que esta le ofreciera?

---

---

Muchas gracias por su colaboración

La encuesta estuvo encaminada a lograr obtener la mayor información que permitiera concluir las necesidades básicas de los usuarios del crédito de primas de seguro. Como aspecto fundamental se logró identificar previamente a qué persona debía aplicarse la encuesta. Con la colaboración de los directores comerciales de cada sucursal se definió que el asesor / intermediario era el usuario final del crédito aunque no responsable por el pago del mismo. El asegurado o cliente final depende casi en un 100% de las gestiones que adelanta

su asesor con la aseguradora, en materia de colocación de pólizas de seguro, así como de la gestión que adelante para conseguir la financiación de la prima correspondiente. Por ello se aplicó la encuesta al asesor / intermediario.

- ✓ Vale aclarar que la actividad del asesor gira en torno de una remuneración que, en su actividad principal de aseguramiento, se denomina comisión de intermediación. Cuan el asesor, además de recibir incentivos por la colocación del seguro, recibe una comisión adicional de la financiera, esto hace que oriente al cliente en la decisión de colocar el crédito con la financiera que pague comisión, prevaleciendo este aspecto sobre otros como el servicio, agilidad, oportunidad, etc.

A continuación se presentan los aspectos más relevantes del análisis de la encuesta. Esta se aplicó a 66 asesores / intermediarios que trabajan para las sucursales que se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Oficinas encuestadas

Oficina	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pereira	20	30,30%	30,30%
Medellín centro	14	21,21%	51,52%
Bogotá San Diego	14	21,21%	72,73%
Cali centro	12	18,18%	90,91%
Medellín Corredores	4	6,06%	96,97%
Alianza Bogotá	2	3,03%	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>	

*Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%*

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a la fuerza comercial de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA - 2007

Pereira contribuyo con el mayor número de cuestionarios aplicados, seguida de las dos oficinas que están ubicadas en la ciudad de Medellín, Bogotá y Cali. Los directores comerciales de cada sucursal fueron entrenados para aplicar la encuesta. Ellos personalmente se encargaron de resolver inquietudes a los encuestados en el preciso momento en que llenaban la encuesta.

Tabla 4. Financiera de su preferencia

Entidad financiera	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Multibanca	60	90,91%	90,91%
Credivalores	6	9,09%	<b>100,00%</b>
Total	66	<b>100,00%</b>	

*Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%*

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a la fuerza comercial de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA - 2007

De acuerdo con la tabla anterior, los asesores / intermediarios prefieren trabajar con la Multibanca Colpatría. Existen varias razones por las cuales existe esta preferencia, las cuales se verán con mayor claridad más adelante.

Tabla 5. ¿Por qué motivo prefiere esta financiera?

Primer criterio	Segundo criterio		Credivalores	Multibanca	Total
Paga comisión por crédito colocado	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Cobra cuota inicial	0	2	2
		Demora en aprobación y desembolso	0	14	14
		No hace gestión de cartera	0	4	4
		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
Por la rapidez en el trámite	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Demora en aprobación y desembolso	0	6	6
		Demora en la revocación de la póliza	2	0	2
		Mal servicio al cliente	0	2	2
		Ninguna	0	4	4
		No hace gestión de cartera	0	4	4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>18</b>		
Por ser del grupo Colpatria	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Demora en aprobación y desembolso	0	18	18
		Demora en la revocación de la póliza	0	2	2
		Ninguna	0	2	2
		No hace gestión de cartera	0	2	2
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>24</b>		
Porque no cobra cuota inicial	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Poco plazo de amortización	2	0	2
		Se demora en pagar la comisión	2	0	2
		<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%

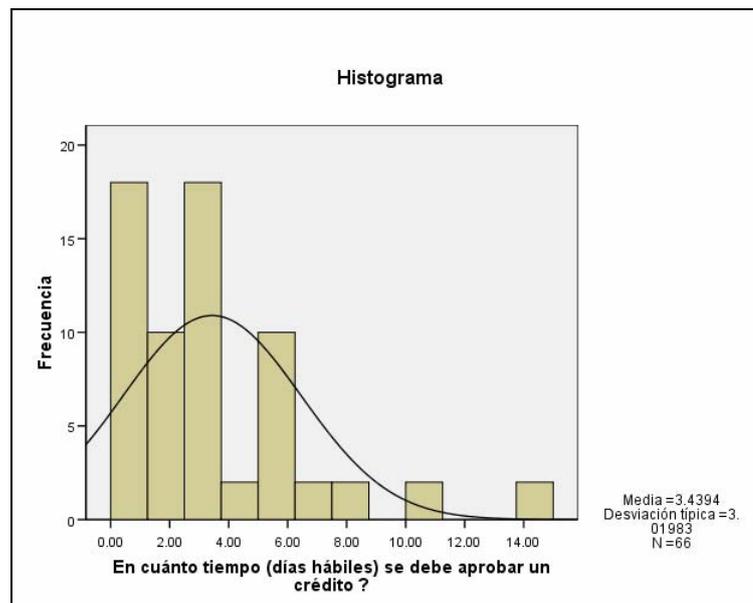
Fuente: Encuesta aplicada por los autores a la fuerza comercial de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA - 2007

La tabla anterior nos permite verificar lo que en principio se sospechaba. Uno de los aspectos que más atraen a los asesores / intermediarios de las financieras tiene que ver con la comisión que reciben por la colocación del crédito. El incentivo económico es lo más importante para un asesor. Es importante verificar en la tabla que aunque las entidades financieras tienen debilidades en servicio, atención y gestión de cobranza, estos aspectos pasan a un segundo plano siempre que esta entidad pague incentivos económicos por la colocación del crédito. El 30.30% de los encuestados consideran que por encima del servicio está la comisión que les reporta la entidad financiera por la colocación del crédito.

Algo importante que se debe resaltar es que la marca Colpatria tiene un significado de respaldo como grupo financiero para el asesor / intermediario, pues con todas las debilidades que tiene la Multibanca, el 36.40% de los encuestados la prefieren.

El 6% de los encuestados asegura que trabajan con otras entidades diferentes a la Multibanca Colpatria por que éstas no cobran cuota inicial en las financiaciones de los créditos.

Figura 1. Días para aprobación de un crédito



Fuente: Encuesta aplicada por los autores a la fuerza comercial de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA - 2007

Otra variable de menor importancia que la comisión, pero vital a la hora de pagar la póliza de seguro es la del tiempo que se demora la entidad financiera en estudiar, aprobar y desembolsar el crédito. La labor del asesor / intermediario se agiliza en la medida en que la financiera aprueba la solicitud de crédito en el

menor tiempo posible. La demora ocasiona que la cuota inicial que cobra la misma financiera se incrementa de un 20% a un 30%, sin contar que cuando la demora es excesiva la póliza se cancela por mora en el pago de la prima.

### 8.2.6 Recomendaciones basadas en el análisis de la encuesta

1. La mayor fortaleza que se tiene al crear una financiera de primas de seguro en la Unidad de Inversión, radica en el posicionamiento de la marca Colpatría. Es recomendable crear esta financiera teniendo en cuenta que los clientes de la Multibanca son clientes de la aseguradora.
2. La actividad que desarrolla el asesor de seguros gira en torno de una comisión por la colocación de pólizas en la compañía. Este incentivo se debe mantener con el fin de mantener el negocio crediticio en la financiera del grupo Colpatría.
3. Aunque el hecho de cobrar una cuota inicial no reviste mayor importancia, o por lo menos, no para muchos asesores, es recomendable que se estudie la posibilidad de incluir esta modalidad en la nueva financiera. Vale aclarar que prima la comisión sobre este aspecto. Es decir, no es relevante para el asesor si se cobra cuota inicial mientras que la colocación del crédito le genere una comisión.
4. De acuerdo con los resultados que arrojó el sondeo, es importante que el estudio, aprobación y desembolso del crédito se haga en un término no superior a tres (3) días hábiles.

### 8.2.7 Tamaño del mercado

CREDIPATRIA S.A. se dirigirá a los clientes que en la actualidad tienen sus pólizas con las compañías Seguros Colpatría y Seguros de Vida Colpatría. En la actualidad, existen 7.822 pólizas financiadas con los proveedores Multibanca Colpatría, EASYSEG y Credivalores distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 6. Financiaciones con los proveedores actuales

Entidad que financia	Cantidades	Valores *
Multibanca Colpatría	6.966	10.762.689
Credivalores S.A.	1.036	4.485.414
Easyseg S.A.	821	883.429
<b>Total</b>		<b>16.131.532</b>

Fuente: Estadísticas de financiaciones año 2006 – Gerencia de Cartera, Unidad de Inversión Colpatría

## 8.2.8 Tasa de crecimiento del mercado

El porcentaje promedio de crecimiento de las financiaciones de pólizas de las compañías Seguros Colpatria y Seguros de Vida Colpatria ha sido del 13%, teniendo en cuenta los negocios de los tres proveedores actuales Multibanca Colpatria, Credivalores y Easyseg.

Tabla 7. Financiaciones con los proveedores actuales

Año	MULTIBANCA COLPATRIA			CREIVALORES S.A.			EASYSEG S.A.			TOTAL		
	Cantidad	Promedio cantidad/mes	Promedio Valor/mes	Cantidad	Promedio cantidad/mes	Promedio Valor/mes	Cantidad	Promedio cantidad/mes	Promedio Valor/mes	Cantidad	Promedio cantidad/mes	Promedio Valor/mes
2004	6,083	507	1,045	0	-	0	-	-	0	6,083	507	1,045
2005	6,865	572	1,078	287	96	49	825	69	93,851	7,977	665	1,221
2006	6,966	581	1,080	1,036	86	258	821	68	81,571	8,823	735	1,415

Fuente: Basado en estadísticas de financiaciones año 2006 – Gerencia de Cartera, Unidad de Inversión Colpatria

Tabla 8. Proyección de desembolsos

AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Reg.	Valor								
7,581	6,020,200,228	9,563	9,390,881,476	11,916	12,066,811,713	14,701	15,275,595,268	16,382	17,530,940,410
1,218	2,252,741,210	1,536	3,514,040,215	1,915	4,515,365,435	2,362	5,716,082,799	2,632	6,560,026,315
1,273	10,799,777,455	1,606	16,846,521,079	2,001	21,646,934,678	2,468	27,403,246,259	2,750	31,449,162,456
<b>10,072</b>	<b>19,072,718,894</b>	<b>12,705</b>	<b>25,264,828,476</b>	<b>15,831</b>	<b>32,837,187,332</b>	<b>19,531</b>	<b>42,041,566,709</b>	<b>21,764</b>	<b>48,790,859,103</b>

Fuente: Basado en estadísticas de financiaciones año 2006 – Gerencia de Cartera, Unidad de Inversión Colpatria

## 8.2.9 Competencia

Actualmente Seguros Colpatria y Seguros de Vida, ofrece alternativas de financiación mediante convenios con las siguientes entidades financieras:

Multibanca – vigilada por Superfinanciera

Easyseg – Vigiladas por Supersociedades

Credivalores – Vigiladas por Supersociedades

Tabla 9. Competidores

REQUISITOS	MULTIBANCA	CREDIVALORES	EASYSEG	NUESTRO PRODUCTO
<b>CUOTA INICIAL</b>	<b>Generales</b> 20% 15 Días Inicio Vigencia ✓ 30% 45 Días Inicio Vigencia <b>Vida:</b> EGU 15% Vida 20%	<b>Generales</b> ✓ 45 Días Inicio Vigencia	<b>Generales</b> ✓ 20% 15 Días Inicio Vigencia 30% 45 Días Inicio Vigencia	<b>Mayores alternativas pago de cuota inicial.</b> ✓
<b>DESEMBOLSOS</b>	1 Día - Radicado ✓	25 Días - Preaprobado X	5 Días - Radicado X	<b>1 desembolso por día</b> ✓
<b>COBRANZA</b>	Call Center Cliente en mora. X - No realiza cobranza al intermediario. (No envío extracto ult. cuota)	Call Center: recordar por y ✓ mora, Intermediario, Sucursal, UTC.	Call Center Cliente en mora, X Intermediario	<b>Call Center: recordar pago y cliente en mora, Intermediario, Sucursal, UTC.</b> ✓
<b>CANCELACIONES POR MORA</b>	4.71% X	0.83% ✓	4.22% X	<b>menor al 1%</b> ✓

REQUISITOS	MULTIBANCA	CREDIVALORES	EASYSEG	NUESTRO PRODUCTO
<b>FIRMAS Y HUELLAS</b>	3 Firmas 3 huellas. # hojas: 3 2 diligenciamientos. X	4 Firmas 4 huellas. # hojas: 8 4 diligenciamientos. X	1 Firma 1 huella: # hojas: 1 1 diligenciamiento. ✓	<b>1 Firma 1 huella ✓ # hojas: 1 diligenciamiento</b>
<b>TASA</b>	1.55% ✓	1.80% X	1.80% X	<b>1.65% ✓</b>
<b>CONFIRMACION DATOS</b>	No X	No X	No X	<b>Llamada al 100% clientes para confirmacion datos. ✓</b>
<b>DEVOLUCIONES SOLICITUDES</b>	15% X Vol.desembolsos 2006= 6,966	5% ✓ Vol.desembolsos 2006 = 1,036	0% ✓ Vol.desembolsos 2006 = 821.	<b>0% ✓</b>
<b>BONIFICACION</b>	Asesor comercial ✓ 500 a 1.500 \$18.000 1.501 a 2.500 \$36.000 2.501 Adelante \$48.000	No X	No X	<b>Asesor comercial ✓ 500 a 1.500 \$9.000 1.501 a 2.500 \$18.000 2.501 Adelante \$24.000</b>

Fuente: Estudio del mercado de financiaciones, Gerencia Nacional de Mercadeo, Unidad de Inversión Colpatria – Año 2007

### 8.2.10 Determinación del mercado relevante

El mercado relevante para CREDIPATRIA S.A., está en la financiación de pólizas para los clientes personas naturales y jurídicas de Seguros Colpatria y Seguros de Vida Colpatria que buscan financiar la compra de sus pólizas de vida, automóviles, educativo garantizado y zonas comunes. Adicional a la financiación se incluye asesoría en cada uno de estos negocios, para los casos que lo requieran.

### 8.2.11 Tendencia del mercado

Como se evidencia, los desembolsos de créditos van creciendo en un grado importante, observándose una tendencia al alza en la demanda de las financiaciones.

## 8.2.12 Promoción y publicidad

La promoción se realizará a través de la fuerza comercial de las compañías Seguros Colpatria y Seguros de Vida Colpatria, a quienes se les reconocerá un incentivo económico por negocio de financiación colocado. El valor de la bonificación estará determinado por el monto a financiar, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 10. Promoción y publicidad

Rangos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Vlr bonificación	Total								
De \$1a \$1.500.000	9,000	68,228,103	9,405	89,937,884	9,828	117,114,538	10,270	150,983,773	10,733	175,818,807
De \$1.501.000 a \$2.500.000	18,000	21,924,224	18,810	28,900,383	19,656	37,633,251	20,541	48,516,695	21,465	56,497,114
Más de \$2.501.000	24,000	30,547,341	25,080	40,267,326	26,209	52,434,958	27,388	67,599,019	28,620	78,718,253
<b>Totales</b>		<b>120,699,668</b>		<b>159,105,593</b>		<b>207,182,747</b>		<b>267,099,487</b>		<b>311,034,175</b>

Fuente: Basado en estadísticas de financiaciones año 2006 – Gerencia de Cartera, Unidad de Inversión Colpatria

Estas condiciones se presentarán a los comerciales en lanzamientos a nivel nacional, en los cuales se presentarán también las ventajas de nuestro sistema de financiación.

## **8.3 CLIENTE**

### **Identificación**

Para CREDIPATRIA S.A. los usuarios son todos los clientes de Seguros Colpatria y Seguros de Vida Colpatria a nivel nacional, que tienen suscritas pólizas revocables y los nuevos que las adquieran y que manifiestan su intención de financiar la compra de las mismas.

Se pueden dar dos clases de vínculo entre CREDIPATRIA S.A. y los clientes: cuando el cliente es nuevo y por primera vez financia la adquisición de la póliza, cuando el cliente renueva las pólizas ya existentes y desea utilizar la financiación para el pago.

## **9 PERSPECTIVA DE PROCESOS**

### **9.1. PROCESO APROBACIÓN FINANCIACIONES**

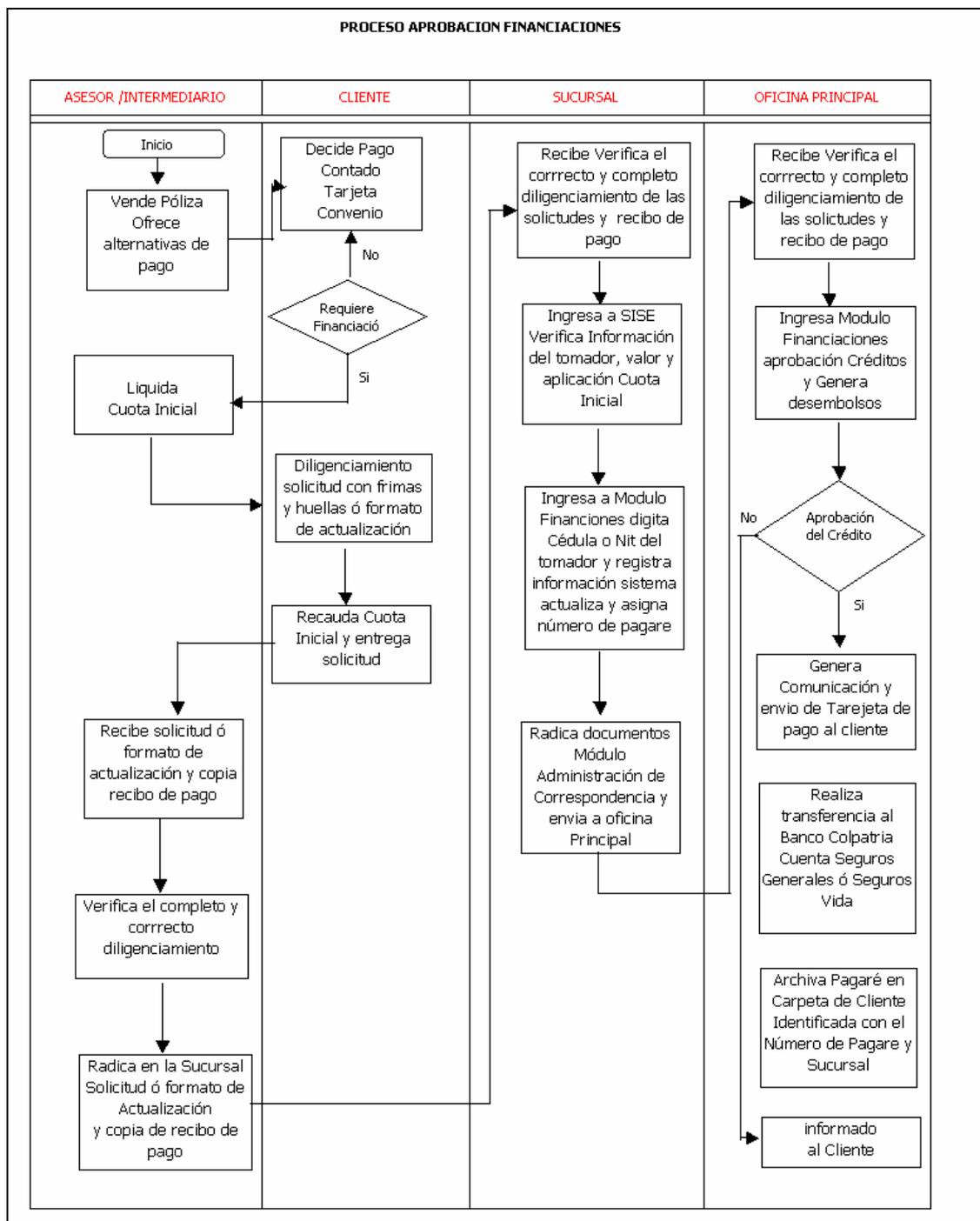
Con el objeto de establecer una plataforma adecuada que soporte la operación que debe llevar a cabo CREDIPATRIA S.A., se elaboró bajo la supervisión del área de Productividad el diagrama de flujo de procesos que se detalla en la figura 2. Diagrama de proceso de financiaciones. En él se indica cuáles son las partes que intervienen en el proceso de financiamiento de primas y el rol que cada una de ellas desempeña. El Intermediario o Asesor de seguros juega un papel importante ya que, además de vender el seguro, es quien vende el servicio de financiación.

Es importante resaltar que la labor de la sucursal es de vital importancia, si se tiene en cuenta que se constituye como un filtro entre el Intermediario y CREDIPATRIA S.A.

### **9.2. PROCESO GESTIÓN DE COBRANZA**

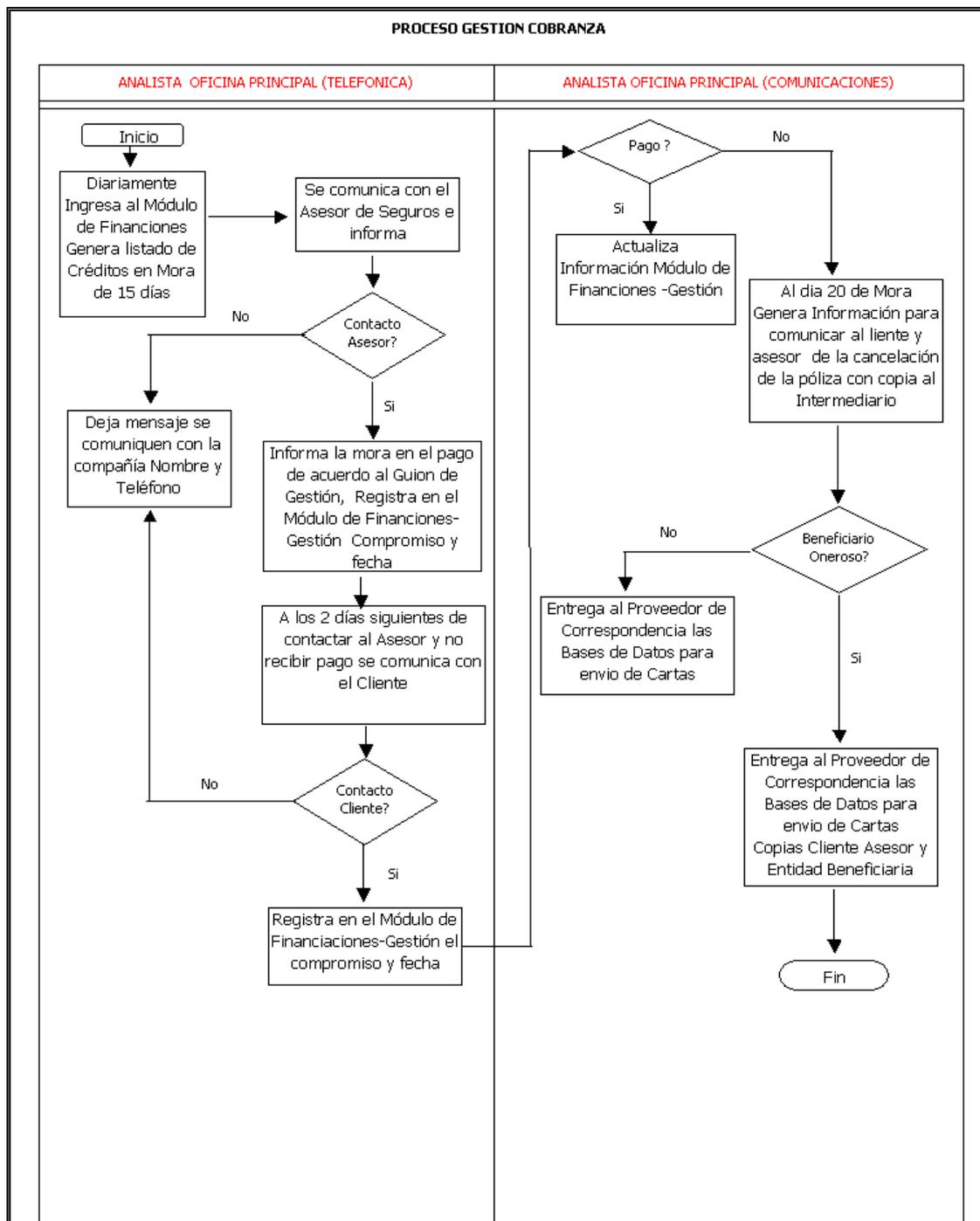
Consideramos que se trata de la actividad más importante de CREDIPATRIA S.A. y, por ello buscamos que fuera lo más eficiente posible. Lo anterior se puede apreciar en la figura 3. Toda la labor de cobranza la debe realizar CREDIPATRIA S.A. a través de sus Analistas y en casos en los que sea necesario, éstos deberán contactar al Intermediario para presionar el pago de las obligaciones.

Figura 2. Diagrama de proceso de financiaciones



Fuente: Estudio Gerencia Nacional de Productividad, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

Figura 3. Diagrama de proceso de financiaciones



Fuente: Estudio Gerencia Nacional de Productividad y Cartera, Unidad de Inversión Colpatria – Año 2007

Un aspecto importante a tener en consideración es que la cartera generada en el negocio tiende a ser casi cero. Lo anterior teniendo en cuenta que en el preciso momento en que el cliente incumple su obligación, los dineros que éste ha pagado permiten cancelar la póliza aplicando los recaudos a prima causada, según la cantidad de dinero alcance para un determinado tiempo de vigencia de seguro.

### 9.3 SOLICITUD DE CRÉDITO Y PAGARÉ PARA FINANCIACIÓN

Figura 4. Solicitud de crédito para financiación de pólizas revocables

Solicitud de Crédito y Pagaré para Financiación de Pólizas Revocables				COLPATRIA	
FECHA DE SOLICITUD		SOLICITUD No.	CREDITO No.		
AÑO	MES	DIA			
Monto Solicitado \$	Póliza No.	Desde	Vigencia de la Póliza		
Valor Póliza \$	Ramo	Sucursal	Hasta		
Agente	Clave Agente	Beneficiario Oneroso			
Telefono/Celular Agente	Dirección Agente	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
Nombre Beneficiario Oneroso	Dirección Beneficiario Oneroso	Telefono Beneficiario Oneroso			
Productos y Plazos	Automóviles	Seguros Generales	Vida Individual Pago Unico		
	Plazo: <input type="text"/>	Plazo: <input type="text"/>	Plazo: <input type="text"/>		
DATOS DEL SOLICITANTE					
Persona NATURAL					
1er. Apellido		2do. Apellido			
1er. Nombre		2do. Nombre			
Documento de Identidad	Número	Lugar de Expedición	País		
C.C. <input type="text"/>	C.E. <input type="text"/>				
Fecha de Nacimiento	Dirección de Residencia		Correo Electronico		
AÑO <input type="text"/>	MES <input type="text"/>	DIA <input type="text"/>	Telefono <input type="text"/>	Celular <input type="text"/>	
Actividad Laboral	Profesión	Empresa	Cargo		
Dirección Empresa	Telefono Empresa	Fax Empresa			
Envío de Correspondencia a	Residencia	Trabajo			
Persona JURÍDICA					
Razón Social		Nit	Actividad		
Representante legal		Identificación del Representante Legal			
Telefono	Celular	Fax			
Dirección Correspondencia		Barrio o Zona Postal			

Fuente: Estudio Gerencia Cartera, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

Hemos diseñado una solicitud de crédito que se ajusta a las verdaderas necesidades del cliente y de CREDIPATRIA S.A., la cuál permite, por su sencillez, un fácil y rápido diligenciamiento, cumpliendo con los requisitos legales. Esta solicitud contiene la información básica del cliente y algunos datos adicionales que tienen que ver con el seguro.

Figura 5. Pagaré para financiación de pólizas revocables

**AUTORIZACIONES PARA CONSULTAR Y REPORTAR EN CENTRALES DE RIESGO**  
 Autorizo expresamente y revocablemente, con carácter permanente y mientras subsista alguna relación comercial u obligación insoluta a CREDIPRIMAS COLPATRIA o a quien represente sus derechos u obste en el futuro la calidad de acreedor de acuerdo con los convenios existentes, para que con fines estadísticos de información comercial y de evaluación de riesgos, en la realización de negocios financieros y de operaciones activas de crédito, reporte, procese, solicite y divulgue a la Superfinanciera y de Entidades de Colombia, a cualquier otra entidad que maneje o administre bases de datos con los mismos fines, o a cualquier institución sometida al control y vigilancia de la Superfinanciera, todo lo relativo al nacimiento y extinción de obligaciones que directa o indirectamente tenga contraídas o vigentes hasta la total extinción de las obligaciones a mi cargo por cualquier medio legal y después de ello durante el plazo máximo que para el efecto autorice la Ley o la jurisprudencia.

**DECLARACION DE ORIGEN DE FONDOS**  
 Obrando en nombre propio de manera voluntaria y dando certeza de que todo lo aquí consignado es cierto, en cumplimiento de las normas legales para la apertura y manejo de cualquier tipo de depósitos bancarios legalmente consagrados o novedosos, así como la obtención de crédito bancario en cualquiera de sus modalidades y la apertura y manejo de Encargos Fiduciarios de Inversión, declaro 1-. Los recursos que entrego y entregue en depósitos, en inversión o en garantía o para cancelar obligaciones a mi nombre tienen un origen lícito y provienen de las siguientes fuentes: \_\_\_\_\_ y no son producto de actividades ilícitas. 2-. No admitiré que terceros efectúen depósitos a mis cuentas o cancelen obligaciones a mi nombre para con CREDIPRIMAS COLPATRIA con fondos provenientes de actividades ilícitas o aparentemente lícitas, ni efectúen transacciones destinadas a tales actividades o a favor de personas aparentemente o efectivamente relacionadas con las mismas. 3-. Destinare los fondos que procedan de cualquier financiación que me otorgue CREDIPRIMAS COLPATRIA a los fines específicos para los que hayan sido concedidos y en ningún caso para la realización de actividades ilícitas. 4-. Autorizo a CREDIPRIMAS COLPATRIA para saldar deudas de cualquier tipo, Incluidas las cuentas de encargo Fiduciario y depósitos de cualquier tipo, que mantenga en dichas instituciones y para declarar de plazo vencido las obligaciones a mi cargo en el caso de infracción de cualquier de los numerales contenidos en este documento eximiendo dichas entidades de toda responsabilidad que se derive por información errónea falsa o inexacta que yo hubiera proporcionado en te documento, o la violación de los compromisos adquiridos.

**ACTUALIZACION Y VERIFICACION DE LA INFORMACION**  
 1-. Certifico Que toda la información suministrada es verídica, exacta y que en el evento de cualquier cambio, éste le será comunicado a CREDIPRIMAS COLPATRIA 2-. Me obligo a mantener actualizada la información suministrada, para lo cual me comprometo a reportar por o menos una vez al año los cambios que se hayan generado respecto a la información aquí contenida. 3-. CREDIPRIMAS COLPATRIA procederá a saldar las cuentas abiertas a mi favor si la información aquí suministrada no se puede verificar y/o cuando yo no cumpla con la obligación de actualizar debidamente por lo menos una vez al año la referida información. 4-. Autorizo irrevocablemente a CREDIPRIMAS COLPATRIA a través suyo o de aquella entidad de acuerdo a los convenios existentes, para que verifique a través de la entidad que dichas instituciones designen, la información por mí suministrada en el presente documento.

**AUTORIZACION DE SUMINISTRO DE INFORMACION**  
 La información general aquí contenida la suministro APRA efectos de mi vinculación de productos con CREDIPRIMAS COLPATRIA y/o demás entidades del grupo financiero al cual pertenecen dichas entidades. Autorizo administrar tal información entre las mencionadas entidades.

**AUTORIZACION DE REVOCATORIA DE LA POLIZA**  
 1-. Autorizo expresamente e irrevocablemente a CRDIPRIMAS COLPATRIA para que a través de su representante legal, en mi nombre y por mi cuenta adelante ante Seguros Colpatría y/o Seguros de Vida Colpatría los trámites tendiente a formalizar la revocatoria por mutuo acuerdo de la póliza de seguros señaladas en el encabezado del presente documento, en cualquiera de los siguientes eventos: a) Cuando incurra en mora en el pago de una cualquier de las cuotas de amortización (capital e intereses de plazo y/o mora) del crédito aprobado por dicha entidad y destinado a la financiación del pago de la prima correspondiente a la póliza mencionada b) por estar reportado en las centrales de riesgo o en el SIPLA; y c) en general por cualquier otra circunstancia que a juicio de CREDIPRIMAS COLPATRIA me inhabiliten o me impidan ser sujeto de crédito 2-. Autorizo expresa e irrevocablemente a Seguros Colpatría y/o Seguros de Vida Colpatría para que en el evento de darse la evocatoria de la póliza de seguros señaladas en el encabezado del presente documento gire a favor de CREDIPRIMAS COLPATRIA la suma equivalente a las primas no devengadas a la fecha de la revocatoria de la póliza 3-. Autorizo expresamente e irrevocablemente a Seguros Colpatría y/o Seguros de Vida Colpatría para que en caso de la perdida total por cualquier concepto en el caso de seguros generales, descuento de la indemnización en primer termino y antes de cualquier pago la suma equivalente al capital insoluto adeudado a CREDIPRIMAS COLPATRIA a la fecha del pago del siniestro, conjuntamente con los intereses corrientes de las cuotas vencidas, as como los intereses de mora, de la cuota o cuotas de amortización que ha o han incurrido en ella y gire la cifra resultante a favor de CREDIPRIMAS COLPATRIA 4-. Autorizo expresamente e irrevocablemente a CREDIPRIMAS COLPATRIA para que consigne en cuenta corriente que indique Seguros Colpatría y a favor de esta, la suma correspondiente al valor solicitado del crédito aprobado por dicha entidad a mi favor para la financiación de la póliza de seguros señalada en el encabezado del presente documento

PAGARE No \_\_\_\_\_  
 POR: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE VENCIMIENTO \_\_\_\_\_  
 Yo, \_\_\_\_\_  
 CREDIPRIMAS COLPATRIA en su oficina de la ciudad de \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_  
 Las sumas de dinero que continuación se indican \$ \_\_\_\_\_ sobre el capital absoluto, las expensas y gastos, pagare, intereses moratorios a la tasa máxima legal permitida. En e evento que el presente pagare causare impuestos de timbre, el monto al que este ascienda será cubierto por mí. Si

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEUDOR

Verificación Información <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	Fecha de Verificación <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
Funcionario de Verificación <input type="text"/>	Firma Gerente <input type="text"/>

HUELLA INDICE DERECHO  
 FECHA DE RECEPCION AÑO \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ DIA \_\_\_\_\_

Fuente: Estudio Gerencia Cartera, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

Adicionalmente se incluye en la solicitud mencionada, el pagaré con espacios en blanco. Estos son títulos valores que se encuentran regulados en nuestro ordenamiento comercial, así: “Si en el título se dejan espacios en blanco cualquier tenedor legítimo podrá llenarlos, conforme con las instrucciones del suscriptor que los haya dejado, antes de presentar el título que para el ejercicio del derecho en él se incorpora. Una firma puesta sobre el papel en blanco, entregado por el firmante para convertirlo en un título valor, dará al tenedor el derecho a llenarlo. Para que el título, una vez completado, pueda hacerse valer contra cualquiera de los que en él han intervenido antes de completarse, deberá ser llenado estrictamente de acuerdo con la autorización dada para ello.”<sup>4</sup>

#### 9.4 CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES EN LA FINANCIACIÓN

Para que nuestro servicio cumpla con las expectativas requeridas, la alternativa debe contemplar como mínimo las siguientes características:

- ✓ Completa y oportuna información sobre las condiciones ofrecidas.
- ✓ Liquidez para garantizar el desembolso oportuno de los créditos demandados.
- ✓ Respaldo de la Unidad de Inversión COLPATRIA.
- ✓ Oportunidad en el pago de las bonificaciones a la fuerza comercial.
- ✓ Facilidad en trámites para el estudio y desembolso de crédito.

#### 9.5 ANÁLISIS MATRIZ DOFA

Tabla 11. Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Facilidades de crédito	Mercado en desarrollo progresivo.
Servicios personalizados para clientes e intermediarios comerciales	Necesidad existentes de financiación
Conocimiento del mercado y sus actores	Respaldo del Grupo económico Colpatría.
Experiencia de la fuerza comercial	
Cómoda tasa de financiación	
Agilidad en trámites	
Mínima documentación exigida	
Comisión por colocación de créditos	

<sup>4</sup> Código de Comercio. Artículo 622.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Empresa en desarrollo, en etapa de lanzamiento.	Evolución continua del mercado
Desconocimiento de la empresa por parte de los clientes.	Globalización del mercado
	Predisposición de algunos clientes a utilizar la financiación, por no requerirlos
	Pago de las primas de seguros con tarjeta de crédito

Fuente: Los autores

## 9.6 ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y ACCIONES DE MARKETING MIX

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PLAN DE ACCIÓN
<b>PLAN DE MARKETING</b>	<p>Establecer una posición inicial, como la financiación de pólizas revocables para los clientes de Seguros Colpatría y Seguros de Vida Colpatría</p> <p>Participación inicial de 8.823 desembolsos</p> <p>Durante los primeros 5 años fidelizar 14.386 clientes</p> <p>Estimular la prueba de nuestra propuesta de financiación</p> <p>Estimular la fidelidad</p> <p>MARKETING MIX OBJETIVO</p>	<p>ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING</p> <p><b>Estrategias Demanda Primaria</b> Aumentar la disposición de financiamiento, desarrollando una alternativa con beneficios atractivos y facilidades para los clientes y a la vez queremos demostrar y comunicar estos beneficios.</p> <p>Aumentar la capacidad de financiación de los clientes, mediante la determinación de una tasa baja y facilidades en requisitos y tramites para aprobación.</p> <p><b>Estrategias Demanda Selectiva</b> Enfrentar a la competencia para poder captar clientes de su mercado, basados en atributos de diferenciación.</p> <p>Estrategias de marketing relacional con los clientes, para incentivar la fidelidad de una buena porción de ellos.</p>		
<b>PRODUCTO</b>	<p>Desarrollo de una nueva alternativa de financiación, sustentadas en una planeación estratégica; para los clientes de Seguros Colpatría y Seguros de Vida Colpatría</p>	<p>Diseñar un plan atractivo de financiación a partir de la experiencia como aseguradores.</p> <p>Diseñar un servicio que integre la asesoría técnica en seguros con la financiación de las primas</p> <p>Crear un posicionamiento agresivo</p>	<p>Posicionamiento para mejorar debilidades de la competencia</p>	<p>CREDICOLPATRI A compañía de financiamiento que ofrece asesoría técnica en seguros, prestando un servicio integral en la financiación de sus pólizas</p>

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PLAN DE ACCIÓN
<b>MARCA</b>	Crear un nombre para la nueva compañía que integre la asesoría y financiación de pólizas con el respaldo del Grupo Colpatría	<p>Nombre que sea consecuente con el tipo de servicio ofrecido y con el tipo de empresa.</p> <p>Crear un nombre donde los clientes e intermediarios sientan que tienen a su lado una empresa confiable, que está de su lado ofreciendo un servicio integral, cubriendo sus necesidades.</p> <p>Nombre unido a logotipo y slogan relacionado con el respaldo del Grupo Colpatría</p>	<p>Nombre creativo y agresivo que tenga alta recordación sea además, único y llamativo</p> <p>Colores blanco y rojo de acuerdo a la imagen corporativa del Grupo</p>	<b>CREDICOLPATRIA</b>
<b>TASA DE FINANCIACIÓN</b>	Ofrecer una tasa de financiación baja en relación a la competencia	Ofrecer una tasa del 1.75% mensual durante los primeros cinco años.	Tasa del 1.75% mensual, independiente del monto y plazo de financiación	Ver comportamiento de las tasas de financiación ofrecidas por la competencia
<b>MARKETING DIRECTO</b>	Responder a inquietudes generadas por el mercadeo directo en gerentes, directores de las regionales, intermediarios y clientes, durante los primeros 2 meses al envío del proyecto.	Marketing directo en tres etapas que incluyen correo directo, telemarketing y cartas personalizadas con respuesta, verificación y mantenimiento.	<p>Presupuesto de \$25.000.000</p> <p>Etapa #1 Dar respuesta a las inquietudes generadas por el correo directo, durante el siguiente mes al envío de los correos y programar videoconferencias con todas las regionales.</p> <p>Etapa #2 Programar un lanzamiento para los intermediarios comerciales en las que se expliquen las características y beneficios de la alternativa de financiación. Entregar material publicitario, institucional de la empresa a los asistentes a los eventos</p> <p>Etapa #3 Establecer un contacto semanal con los clientes fidelizados para estar al día con sus expectativas y resolver sus necesidades urgentes</p> <p>Tener listado de clientes a renovar pólizas para ofrecer la alternativa</p>	<p>Elaborar manual de operaciones</p> <p>Capacitación interna de intermediarios</p>

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PLAN DE ACCIÓN
PROMOCIÓN	Realizar fuerte presencia en eventos y capacitaciones donde participen intermediarios	Informar a los intermediarios comerciales la propuesta de pago de bonificación sobre negocio colocado. Su monto dependerá del valor a financiar. Esto nos ayudará a cumplir una función informativa y de posicionamiento	Entregar a los intermediarios en el evento de lanzamiento, material descriptivo de las condiciones de pago de la bonificación	Entregar a los asistentes un autoadhesivo con la imagen y dirección de la empresa Entregar a los asistentes un atractivo folleto institucional con la información de los beneficios y condiciones ofrecidas

Fuente: los autores.

## 9.7 CONTROLES DEL PLAN DE MARKETING

### 9.7.1 Proceso de Evaluación

Para evaluar la ejecución y resultados del plan de marketing, nos conduciremos por un proceso de observación continua del comportamiento del mercado. Para ello definiremos indicadores de gestión.

### 9.7.2 Objetivos de la Evaluación

- ✓ Controlar la ejecución total y efectiva del plan.
- ✓ Rediseñar o desarrollar nuevas estrategias de marketing.
- ✓ Suministrar retroalimentación para ejecutar posteriores cambios
- ✓ Suministrar datos para la elaboración de planes posteriores

### 9.7.3 Indicadores de gestión

#### Indicadores de desempeño general

- ✓ **Desembolsos efectivos:** permite ver la efectividad del plan de marketing, reflejado en las colocaciones de la empresa.
- ✓ **Financiamientos por ramo:** permite analizar en cuales ramos de seguros se hace fuerte la empresa y en cuales no. Esto permite redireccionar las estrategias de ser necesario, para fortalecer los segmentos de baja financiación.
- ✓ **Participación en el mercado:** da una idea global de la posición de la empresa con respecto a la competencia.

### Indicadores de desempeño en producto

- ✓ Tasa de prueba: Nos permite observar que porcentaje del mercado, utiliza por primera vez nuestra financiación.
- ✓ Tasa de refinanciación: Indica que porcentaje de los clientes que utilizaron nuestra alternativa por primera vez, vuelven a adquirir nuevos préstamos.
- ✓ Refutaciones al servicio: Permite hacer retroalimentación, para modificaciones en los servicios, basado en las quejas o reclamos que los clientes manifiesten.

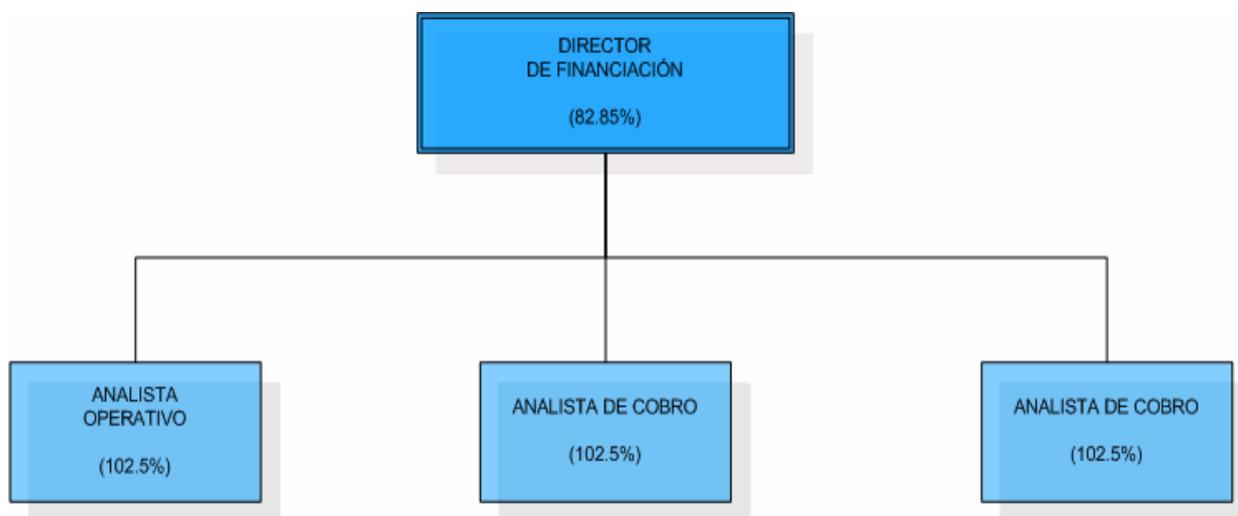
### Indicadores de desempeño en tasa de financiación

- ✓ Percepción del cliente: Evalúa el grado de aceptación de la tasa cobrada, por parte del cliente.
- ✓ Precio vs. Precio de la competencia: Evalúa los límites que determina el mercado.

## 9.8 FORMA ORGANIZACIONAL

### Organigrama

Figura 6. Organigrama



Fuente: los autores.

## 10 PERSPECTIVA FINANCIERA

El capítulo que se desarrolla a continuación tiene como objetivo determinar la rentabilidad de la empresa CREDIPATRIA S.A. El estudio se divide en dos partes: Inversiones y Rentabilidad Económica.

### 10.1 INVERSIONES

A continuación se detallan las inversiones necesarias para el montaje de la empresa y representan el desembolso que se debe efectuar para iniciar operaciones:

Tabla 12. Inversiones

Concepto	Valor *
Capital social	9,000,000
Software	129,600
Equipo de Cómputo (4)	10,608
Impresora (1)	3,000
Muebles y Enseres	14,079
Teléfonos (4)	122
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>9,157,409</b>

\* cifras en miles de pesos

Fuente: los autores.

La compañía iniciará operaciones con \$9.000 millones aportados por la compañía matriz Mercantil COLPATRIA, el cual cubrirá los gastos iniciales de operación y créditos a desembolsar en los primeros ocho meses de operación. Las inversiones fijas se efectuarán durante la etapa de montaje de la empresa.

Se consideró un incremento anual de 4.5% correspondiente al IPC proyectado desde el año 1 al 5.

Para iniciar su operación de financiación la compañía requiere acceder a préstamo bancario estimado en \$4.362 millones.

## 10.2 RENTABILIDAD ECONÓMICA

Para determinar la rentabilidad económica de la empresa se elaboraron todos los informes contables necesarios para los cinco años de funcionamiento de ésta, tales como Presupuesto de Ingresos y Egresos, Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja y Razones Financieras, los cuales se muestran a continuación.

### 10.2.1 Proyección de Ingresos y Egreso

Esta proyección muestra los ingresos y egresos que se realizan mensualmente, los cuales se muestran en el anexo 1, analizando los siguientes rubros:

#### Ingresos

**Ingresos por intereses de cartera:** representa los ingresos recibidos por la empresa por concepto de intereses generados por los préstamos otorgados a una tasa del 1.75% mensual, teniendo presente que se proyecta abarcar el 100% del mercado de financiaciones de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA, con una tasa de crecimiento anual estimada así:

Tabla 13. Tasa de crecimiento

Año	Crecimiento
1	33.80%
2	30.90%
3	28.50%
4	26.60%
5	14.80%

Fuente: los autores.

**Ingresos por intereses de inversiones:** Los ingresos por intereses recibidos por la reinversión de los excesos de capital. Para el cálculo de estos ingresos se trabajó con una tasa del **7% E.A.**

**Cobro extractos:** corresponde a los gastos de estudio de crédito y papelería cobrados al cliente.

## Egresos

Los egresos incluyen los siguientes ítems:

**Intereses Obligaciones financieras:** Corresponde al costo del capital requerido para desembolsos a partir del octavo mes del primer año, a una tasa de interés costo de captación del DTF + 3.5%.

**Salarios y Prestaciones Sociales:** En este ítem se incluyen los salarios de 4 funcionarios de la compañía y los gastos de las áreas que prestan servicios compartidos en la Unidad de Inversión (Revisor Fiscal, Ingeniero Tecnología, Contabilidad, Tributaria y Desarrollo Humano). Se estima un total de sueldos de \$7.9 millones mensuales más un 60% correspondiente a la carga prestacional. El total de este rubro para el año 1 es de \$203.7 millones y se incrementa anualmente con el IPC del año 2 al 5.

**Bonificación Asesores:** Este rubro incluye el incentivo que se entregará a los asesores de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA por cada crédito colocado. La tabla de bonificaciones para el primer año es la siguiente:

Tabla 14. Valor bonificación

Monto del Préstamo	Valor Bonificación
De \$1.000.000 a \$1.500.000	9,000
De \$1.500.001 a \$2.500.000	18,000
De \$2.500.001 en adelante	24,000

Fuente: los autores.

El valor de la bonificación se incrementará del año 2 al 5 de acuerdo con el IPC y para la proyección se estima un promedio de cancelaciones del 14% disminuyendo en 1% del año 2 al 5.

**Gastos bancarios.** En este concepto se presupuestan \$181 millones para el primer año, correspondientes al cobro que nos hacen las entidades financieras por cada recaudo para nuestra cuenta corriente. Este presupuesto se incrementa anualmente de acuerdo al porcentaje de crecimiento anual de la compañía y con el IPC del respectivo año.

**Servicios Públicos:** Incluye los servicios de agua, teléfono, internet y energía, cuyo valor asciende a \$10 millones para el año 1, incrementándose en el IPC correspondiente desde el año 2 hasta el 5.

**Papelería:** Incluyen los gastos ocasionados por útiles y papelería y el costo de los formularios de solicitud de préstamo. Para el primer año se presupuestan \$9 millones, incrementándose en el IPC correspondiente desde el año 2 hasta el 5.

**Gastos de publicidad:** Se tendrá en cuenta un valor de \$25 millones en gastos de publicidad para el primer año que serán invertidos en lanzamientos de la compañía a nivel nacional con eventos programados para la fuerza de ventas de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA, brochures y elementos promocionales para asesores, intermediarios y clientes. Para el año 2 se presupuestó \$5 millones para gastos de publicidad (envío de folletos de presentación y elementos promocionales) y se incrementarán anualmente con base en el IPC.

**Arriendo:** Este rubro corresponde al canon de arrendamiento de la oficina donde operará la compañía. El costo estimado para el primer año es de \$7.5 millones, incrementándose en el IPC correspondiente desde el año 2 hasta el 5.

**Depreciaciones:** Está calculada mediante el sistema de línea recta. La depreciación se dividió en:

- ✓ Depreciación Muebles y Enseres. Esta se calcula a 10 años e incluye: mesa de juntas, sillas, escritorios, computadores y archivadores.
- ✓ Depreciación Equipo de Cómputo. Se calcula a 5 años e incluye computadores e impresora.

**Amortizaciones.** Incluye los pagos diferidos de la inversión inicial a 5 años.

**Correos, portes y telegramas:** Corresponde al costo originado por la impresión de los extractos mensuales \$500 c/u y las comunicaciones de avisos de cancelación por mora (14% estimado sobre el total de desembolsos) por \$450 c/u, incrementado anualmente de acuerdo al porcentaje de crecimiento de la compañía y con el IPC del respectivo año.

**Impuestos y Contribuciones:** En este rubro se incluyen el gravamen a los movimientos financieros (4 por mil) sobre el valor total de los préstamos desembolsados y el impuesto de Industria y Comercio que equivale al 11.04 por mil de los ingresos de cada mes.

**Costo de capitalización:** corresponde a los gastos legales originados por la constitución de la empresa.

**Provisión para impuesto de renta.** Esta provisión se hace con base en la legislación tributaria de acuerdo al porcentaje de tributación establecido para los diferentes tipos de sociedad. La tasa de impuesto es del 34% para el primer año y 33 % para los años subsiguientes sobre la utilidad antes de impuestos.

### **10.2.2 Balance General**

Resume la posición financiera de la empresa al finalizar cada periodo del ejercicio (Ver Anexo 2).

#### **Activos:**

- ✓ Disponible: Constituido por los excedentes de caja al finalizar cada año.
- ✓ Cuentas por cobrar: constituida por el saldo de la cartera de los créditos desembolsados a nuestros clientes a 31 de diciembre de cada año.
- ✓ Anticipo de impuesto: corresponde al anticipo del impuesto de renta y patrimonio de acuerdo a la normatividad tributaria vigente, calculado para cada uno de los años proyectados.
- ✓ Activos fijos: representa las propiedades adquiridas por la empresa muebles, computadores, equipos de oficina.
- ✓ Activos diferidos: son aquellas inversiones realizadas por las empresa que se amortizan en el periodo correspondiente, tales como la licencia del software.

#### **Pasivos:**

- ✓ Obligaciones financieras: representa el saldo del préstamo adquirido con la entidad bancaria para el desembolso de los créditos requeridos por los clientes.
- ✓ Pasivo corriente: corresponde al dinero por pagar por concepto de impuesto de renta y complementarios

#### **Patrimonio:**

Capital social: corresponde al capital aportado por los socios a la empresa, se contabiliza en el periodo cero.

Reserva Legal: son aquellas utilidades congeladas con fines previsivos. Equivale al 10% de las utilidades después de impuestos

### **10.2.3 Estado de resultados**

Este estado resume los resultados operacionales de la empresa, durante cada año de funcionamiento. En el Anexo 1 se observa el estado de resultados de los años 1 a 5.

### **10.2.4 Razones Financieras**

Diagnóstico comparativo de los resultados de la empresa durante los años de proyección. Se evaluaron las razones de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Los resultados se encuentran en el Anexo 3.

- ✓ **Tasa interna de retorno TIR:** indica la tasa de interés a la cual se recupera la inversión. Para la empresa CREDIPATRIA S.A., la TIR al quinto año de operación corresponde al 14.68% lo cual resulta ser una rentabilidad atractiva.
- ✓ **Valor presente neto VPN:** es la diferencia entre el valor actual de una anualidad que se espera y el valor actual de la inversión requerida para adquirir esa anualidad.. Para el caso de CREDIPATRIA S.A., esta tasa de oportunidad es de 9.73%, obteniéndose con ella un VPN de \$1.531 millones

## 11 HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL PROYECTO

Para terminar de enmarcar este proyecto dentro del concepto de Balanced Score Card - BSC es necesario incluir las herramientas que permitirán la implementación del mismo de forma adecuada, la que permite tener un control permanente sobre todos los procesos claves.

### 11.1 TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN

Este tablero incluye los indicadores establecidos para el seguimiento y control del proyecto. Permite verificar el cumplimiento de las metas propuestas y se constituye como herramienta fundamental para la toma de decisiones oportuna. Esta herramienta cumple con las especificaciones técnicas de un Cuadro de Mando Integral – CMI.

Tabla 15. Tablero de control de gestión

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Meta
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar ingresos</li> <li>- Bajos costos de operación</li> </ul>	- Desembolsos efectivos	- Mide la cantidad y valor de los créditos desembolsados durante el periodo evaluado	- ( Meta presupuestada mes - Ejecución)	\$	- 8.823 créditos desembolsados en el primer año, con incremento del 13% para los siguientes años
		- Utilidad Operacional del periodo	Mide la rentabilidad de la compañía en un periodo determinado	- ( Meta presupuestada mes - Ejecución)	\$	- Utilidad primer año \$1.082 MM, 2o. Año \$2.021, 3er. Año \$2.280, 4o. Año \$2.571, 5o. Año \$6.064 MM

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Meta
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer tasas atractivas y facilidad de crédito</li> <li>- Fidelizar Clientes</li> <li>- Agilidad en trámites</li> <li>- Cautivar clientes</li> </ul>	- Percepción del cliente	Mide la satisfacción del cliente con la prestación de nuestros servicios	Calificación promedio del sector vs. Calificación de la compañía	%	- Encuesta anual INDICA: Calificación 3% por encima de la media del sector
		- Clientes nuevos	Mide el incremento de clientes que utilizan nuestros servicios	(Número de clientes finales - Número de clientes iniciales) / Número de clientes iniciales	%	- Crecimiento anual del 13% en clientes nuevos
		- Nivel de deserción	Mide el comportamiento de las cancelaciones por mora en el pago en un periodo	Cantidad de cancelaciones del periodo / Número de préstamos del periodo	%	- Cancelación de pólizas por mora en el crédito: Máximo 0.5%

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Meta
<b>Recurso Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de capacitación</li> <li>- Funcionarios comprometidos con las estrategias de la compañía</li> </ul>	- Medición anual de clima laboral	Mide la satisfacción de los funcionarios con el ambiente laboral	Meta establecida vs. Ejecución real	Calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar una calificación promedio de 4 sobre 5 en las mediciones de clima</li> <li>- Lograr mínimo 60 horas de capacitación a nuestros funcionarios y fuerza de ventas</li> </ul>
		- Capacitación horas hombre	Mide el tiempo invertido por la compañía para capacitación de funcionarios y fuerza comercial	Total horas capacitación / horas capacitación presupuestadas	%	- Lograr mínimo 60 horas de capacitación a nuestros funcionarios y fuerza de ventas

Fuente: Los autores.

## 11.2 PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Con el objeto de asignar una prioridad a las diferentes actividades que se vayan considerando en el desarrollo del proyecto, se debe utilizar esta herramienta.

PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Elaborar presupuestos créditos	Elaborar plan de mercadeo	Estimación de flujos de caja	Elaborar proceso de cobranza	Página WEB	Plan de capacitación	Definición políticas comerciales	Implementar cuadro de gestión comercial	Crear indicadores de gestión	Negociar con entidades financieras	Diseñar procesos de crédito	Diseñar encuesta de satisfacción		
Planeación Financiera	5		5										10	7%
Elaboración de Presupuesto	5		5					5					15	10%
Mejorar tiempos de respuesta de los créditos			5			3	4		2		5		19	12%
Disminuir los trámites para el desembolso de créditos						4					5		9	6%
Definir un proceso efectivo de cobranza				5		4					5		14	9%
Establecer la remuneración para la fuerza comercial		3	1				4						8	5%
Promover cultura de servicio al cliente					5	5			3			5	18	12%
Consolidar recurso humano como factor estratégico						5			3				8	5%
Promover la fidelización de los clientes					5	4	3					5	17	11%
Definir procesos sólidos y ágiles				5		5					5		15	10%
Crear canales de comunicación efectivos con clientes y fuerza comercial					5							5	10	7%
Implementar controles del proceso y mecanismos de seguimiento								5	5				10	7%
													0	0%
	10	3	16	10	15	30	11	10	13	0	20	15	153	
	7%	2%	10%	7%	10%	20%	7%	7%	8%	0%	13%	10%	100%	
Impacto Directo	5													
Impacto Indirecto	1 a 4													

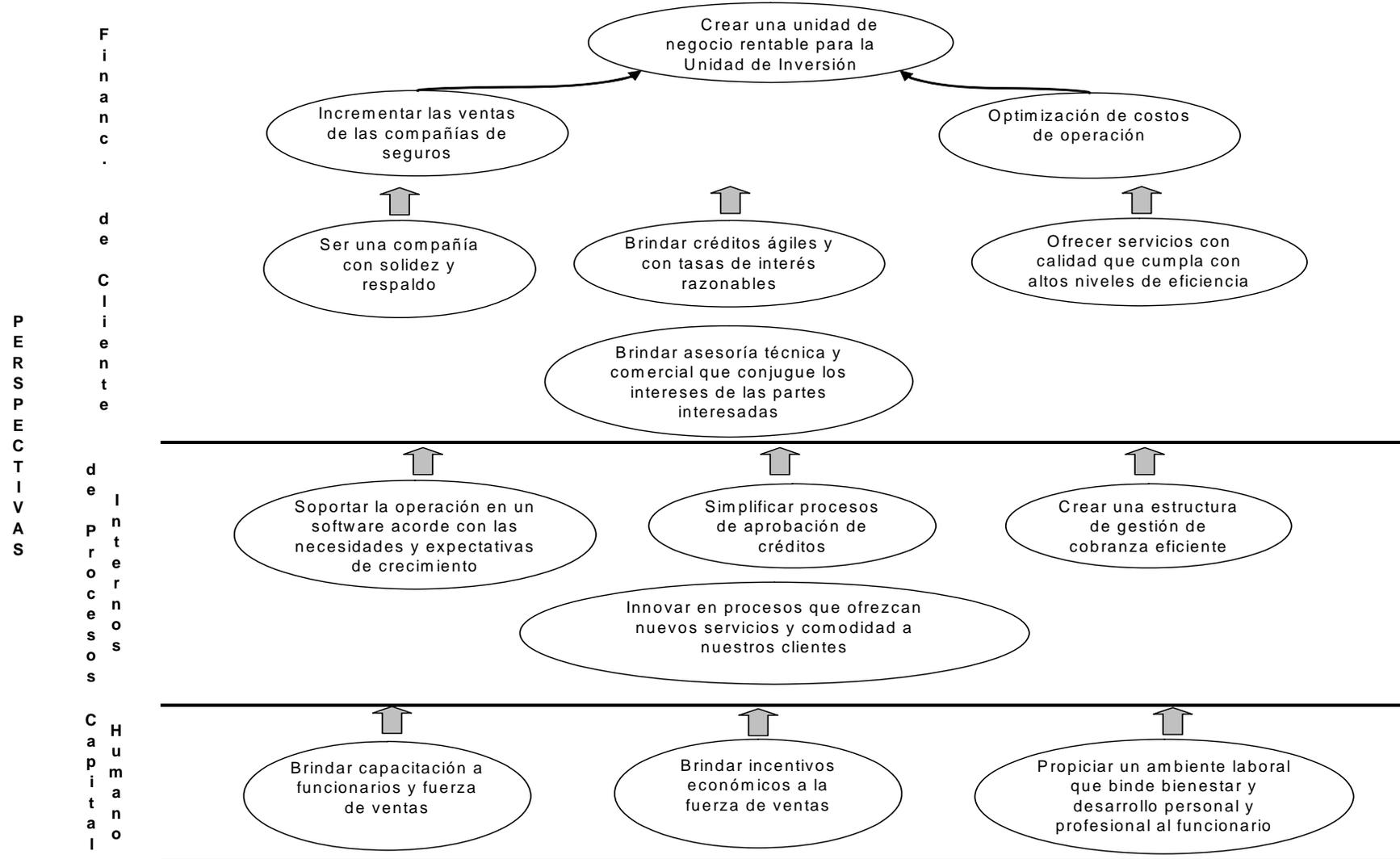
Fuente: los autores.

La idea fundamental consiste en establecer una escala de calificación y unos pesos relativos para cada una de las actividades. Posteriormente se califican y automáticamente queda determinada la prioridad. Con esto se busca centrar los esfuerzos de manera objetiva y bajo criterios de análisis concretos.

### **11.3 MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico permitirá a CREDIPATRIA S.A., mantener presente el derrotero a seguir para poder lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Este modelo incluye las perspectivas: Financieras, de Cliente, de Procesos internos y de Capital Humano. Hemos considerado esta herramienta como la carta de navegación de CREDIPATRIA S.A.

Figura 7. Mapa estratégico



Fuente: Los autores.

## 12 CONCLUSIONES

Se propone la creación de la Financiera porque:

- ✓ El margen producido por el negocio es adecuado y se constituye en una alternativa de inversión atractiva para la Unidad de Inversión Colpatria.
- ✓ La financiación de primas que originan las compañías de seguros, es un negocio que no genera riesgo de financiación y tiene una dinámica de negocio importante.
- ✓ Permite fortalecer nuestro vínculo con la fuerza comercial, facilitando la venta de los productos de seguros, con la posibilidad de percibir bonificaciones adicionales.
- ✓ El producto que se planea ofrecer se perfila con valores agregados competitivos frente a los actuales, desde el punto de vista del cliente y del mismo asesor, lo cual permite prever una fase II, con la posibilidad de ampliar el mercado a otros productos y aseguradoras.

## BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS ANIF. Sector financiero de cara al siglo XXI, Bogotá D.C., 2002.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México D.F.: 2006

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Guía para constituir y formalizar una empresa, Departamento de Desarrollo Empresarial. Octava Edición. Bogotá. 2005.

CAÑADAS, Miguel. Cómo crear empresas rentables. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 1996.

KAPLAN, Robert S. and DAVID P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston. MA: Harvard Business School Press. 1996.

\_\_\_\_\_. The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

OLVE, Nils-Göran, JAN Roy and MAGNUS Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.

PAUL R. Niven, El Cuadro de Mando Integral. Barcelona 2003: Gestión 2000

LÓPEZ VIÑEGLA, Alfonso, Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced scorecard. AECA 2004

SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Decreto 663 de 1993. Bogotá D.C. 1993.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES DE COLOMBIA. Análisis sectorial consolidado, Bogotá. S.S. 1994.

\_\_\_\_\_. Compilación de Jurisprudencia sobre sociedades, Bogotá, 1991.

## ANEXOS

### Anexo 1. Estado de Resultados

<b>CREDIPATRIA S.A.</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Cifras en Millones de Pesos	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos int cartera	1.597,55	3.468,31	4.819,68	6.209,69	7.473,90
Egresos Int Oblig Financieras	87,46	860,14	1.432,67	1.969,39	2.382,02
<b>Margen Financiero</b>	<b>1.510,10</b>	<b>2.608,17</b>	<b>3.387,02</b>	<b>4.240,31</b>	<b>5.091,88</b>
Bonificación Asesores	103,80	138,42	182,32	260,03	279,93
Gastos serv finan rec	181,29	223,04	269,70	320,95	373,74
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.225,01</b>	<b>2.246,70</b>	<b>2.935,00</b>	<b>3.659,32</b>	<b>4.438,21</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Nómina y prestaciones sociales	149,53	157,31	164,39	168,79	176,39
Servicios públicos	10,01	11,71	13,80	16,24	17,79
Papelería	8,84	84,57	109,68	140,75	169,40
Publicidad	25,00	5,00	5,23	5,46	5,71
Arriendo de local	7,52	7,86	8,22	8,59	8,97
Depreciaciones	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56
Impuestos y contribuciones	93,93	163,77	223,56	285,08	338,27
Amortizaciones de diferidos	25,92	25,92	25,92	25,92	25,92
Correos, Portes y Telegramas	31,19	73,11	94,95	121,96	147,61
Costo de Capital	91,19	-	-	-	-
Mantenimiento software	88,42	92,40	96,56	100,90	105,44
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>537,11</b>	<b>627,22</b>	<b>747,86</b>	<b>879,25</b>	<b>1.001,07</b>
Ing Int de Inversiones	242,88	15,58	26,31	71,23	88,02
Cobro extractos	80,99	279,23	370,56	486,15	610,39
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.011,76</b>	<b>1.914,29</b>	<b>2.584,00</b>	<b>3.337,45</b>	<b>4.135,56</b>
Impuestos	363,45	656,73	885,23	1.142,98	1.413,04
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>648,31</b>	<b>1.257,56</b>	<b>1.698,77</b>	<b>2.194</b>	<b>2.723</b>
<b>ROE</b>	<b>12,2%</b>	<b>14,5%</b>	<b>16,0%</b>	<b>16,8%</b>	

Anexo 2. Balance General

<b>CREDIPATRIA S.A.</b>
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Disponible	472	842	873	1.407	4.145
Clientes	12.969	20.643	25.600	31.562	37.377
Anticipo de Impuestos		91	328	664	857
<b>Total activo corriente</b>	<b>13.442</b>	<b>21.575</b>	<b>26.802</b>	<b>33.633</b>	<b>42.379</b>
<b>Activos fijos</b>					
Equipo de computo	14	14	14	14	14
Muebles y enseres	14	14	14	14	14
Software	104	78	52	26	0
Depreciación	-6	-11	-17	-22	-28
<b>Total activos fijos</b>	<b>126</b>	<b>94</b>	<b>63</b>	<b>31</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>13.568</b>	<b>21.670</b>	<b>26.865</b>	<b>33.665</b>	<b>42.379</b>
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones financieras	3.556	10.107	13.375	17.723	23.445
Prestaciones sociales					
Impuesto de renta	363	657	885	1.143	1.413
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.919</b>	<b>10.764</b>	<b>14.261</b>	<b>18.866</b>	<b>24.858</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Utilidad del ejercicio	648	1.258	1.699	2.194	2.723
Reserva Legal		65	191	360	580
Utilidad ejercicios anteriores		583	1.715	3.244	5.219
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9.648</b>	<b>10.906</b>	<b>12.605</b>	<b>14.799</b>	<b>17.522</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>13.568</b>	<b>21.670</b>	<b>26.865</b>	<b>33.665</b>	<b>42.379</b>

Cifras en millones de pesos

### Anexo 3. Indicadores Financieros

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Interpretación
<b>Liquidez</b>							
Capital de trabajo **	Activo corriente - Pasivo corriente	9.886	11.468	13.427	15.911	18.935	Recursos con que dispone la empresa después de pagar los pasivos a corto plazo
Prueba ácida	(Activo corriente - Cuentas por cobrar) / Pasivo corriente	13,29%	9,23%	8,99%	11,68%	21,34%	No. de veces que puedo pagar el pasivo con el activo líquido a corto plazo
Liquidez total	Activo Total / pasivo Total	3,46	2,01	1,88	1,78	1,70	Cuántas veces puedo pagar mi pasivo con mi activo total
<b>Endeudamiento</b>							
Total	Pasivo Total / Activo Total	28,89%	49,67%	53,08%	56,04%	58,66%	Del total de mis activo cuánto debo
<b>Rentabilidad</b>							
Rentabilidad del capital	Utilidad neta / patrimonio		12,24%	14,45%	16,02%	16,85%	Cuánto renta el patrimonio de la compañía
Margen financiero	Margen financiero / ingresos operativos	94,5%	75,2%	70,3%	68,3%	68,1%	% de participación de margen financiero sobre ingresos operativos
Margen neto	Utilidad neta / ingresos operativo	40,6%	36,3%	35,2%	35,3%	36,4%	% utilidad total con respecto a mis ingresos operacionales

\*\* Cifras en millones de pesos

**Financiación primas de seguros**  
**Encuesta de Satisfacción**

**Encuestador** : \_\_\_\_\_  
**Fecha** : \_\_\_\_\_  
**Encuestado** : \_\_\_\_\_  
**Sucursal** : \_\_\_\_\_

1. Marque con una X cuál es la financiera de su preferencia.

Multibanca Colpatria \_\_\_\_ Credivalores \_\_\_\_ Easyseg \_\_\_\_

2. ¿Por qué motivo prefiere esta financiera?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué debilidades encuentra en su financiera actual?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿En orden de preferencia con cuál otra financiera ha colocado créditos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué debilidades encuentra en esta financiera?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Desde que usted entrega la solicitud en Colpatria, ¿Cuál debe ser el tiempo máximo que debe emplear la entidad financiera para aprobar un crédito?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Actualmente las financieras que trabajan con Colpatria, ¿solicitan la documentación adecuada para estudio del crédito?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8. ¿Qué inconvenientes ha tenido con las sucursales en dónde radica la solicitud de crédito?

---

---

9. ¿Quién toma la decisión final de elegir una o otra compañía de financiación?

El Asesor \_\_\_\_\_ Cliente \_\_\_\_\_

10. En orden de importancia, ¿qué lo motiva más para sugerir a su cliente una u otra compañía de financiamiento?

---

---

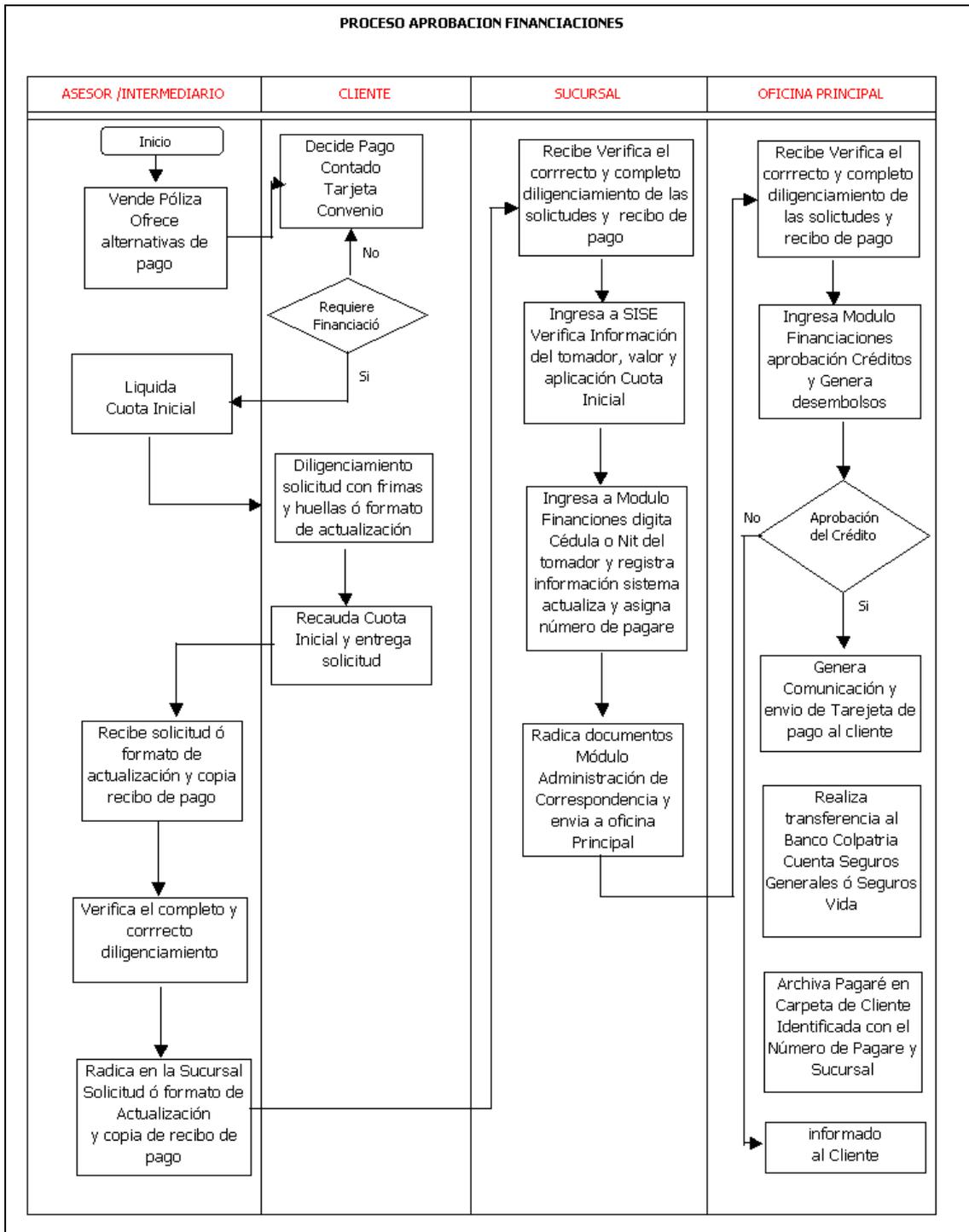
11. Si hubiese una nueva alternativa de financiación, ¿Qué esperaría que esta le ofreciera?

---

---

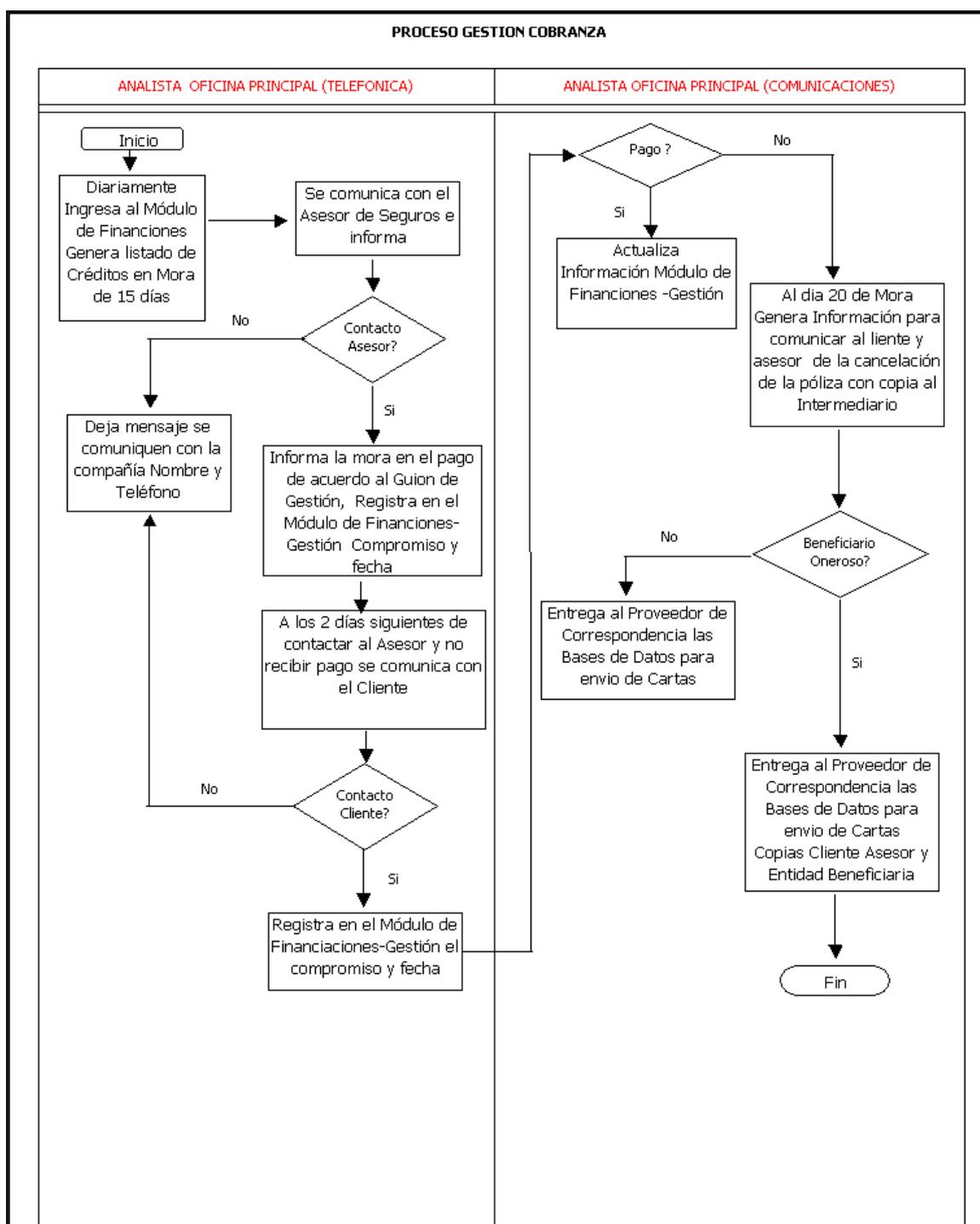
Muchas gracias por su colaboración

Figura 2. Diagrama de proceso de financiaciones



Fuente: Estudio Gerencia Nacional de Productividad, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

Figura 3. Diagrama de proceso de financiaciones



Fuente: Estudio Gerencia Nacional de Productividad y Cartera, Unidad de Inversión Colpatría – Año

Figura 4. Solicitud de crédito para financiación de pólizas revocables

Solicitud de Crédito y Pagaré para Financiación de Pólizas Revocables							
FECHA DE SOLICITUD			SOLICITUD No.	CREDITO No			
AÑO	MES	DIA					
Monto Solicitado \$	Póliza No.	Desde		Vigencia de la Póliza			
		AÑO	MES	DIA	AÑO	MES	DIA
Valor Póliza \$	Ramo	Sucursal	Hasta				
			AÑO	MES	DIA		
Agente	Clave Agente		Beneficiario Oneroso		SI		NO
Telefono/Celular Agente	Dirección Agente						
Nombre Beneficiario Oneroso	Dirección Beneficiario Oneroso		Telefono Beneficiario Oneroso				
Productos y Plazos	Automóviles	Seguros Generales	Vida Individual Pago Unico				
	Plazo:	Plazo:	Plazo:				
<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>							
<b>Persona NATURAL</b>							
1er. Apellido			2do. Apellido				
1er. Nombre			2do. Nombre				
Documento de Identidad	Número	Lugar de Expedición	País				
C.C.	C.E.						
Fecha de Nacimiento		Dirección de Residencia		Correo Electronico			
AÑO	MES	DIA	Telefono	Celular			
Actividad Laboral		Profesión	Empresa	Cargo			
Dirección Empresa		Telefono Empresa	Fax Empresa				
Envío de Correspondencia a		Residencia	Trabajo				
<b>Persona JURÍDICA</b>							
Razón Social		Nit	Actividad				
Representante legal		Identificación del Representante Legal					
Telefono	Celular	Fax					
Dirección Correspondencia			Barrio o Zona Postal				

Fuente: Estudio Gerencia Cartera, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

## Figura 5. Pagaré para financiación de pólizas revocables

<p><b>AUTORIZACIONES PARA CONSULTAR Y REPORTAR EN CENTRALES DE RIESGO</b>                  Autorizo expresamente y revocablemente, con carácter permanente y mientras subsista alguna relación comercial u obligación insoluta a CREDIPRIMAS COLPATRIA o a quien represente sus derechos u ostente en el futuro la calidad de acreedor de acuerdo con los convenios existentes, para que con fines estadísticos de información comercial y de evaluación de riesgos, en la realización de negocios financieros y de operaciones activas de crédito, reporte, procese, solicite y divulgue a la Superfinanciera y de Entidades de Colombia, a cualquier otra entidad que maneje o administre bases de datos con los mismos fines, o a cualquier institución sometida al control y vigilancia de la Superfinanciera, todo lo relativo al nacimiento y extinción de obligaciones que directa o indirectamente tenga contraídas o vigentes hasta la total extinción de las obligaciones a mi cargo por cualquier medio legal y después de ello durante el plazo máximo que para el efecto autorice la Ley o la jurisprudencia.</p>					
<p><b>DECLARACION DE ORIGEN DE FONDOS</b>                  Obrando en nombre propio de manera voluntaria y dando certeza de que todo lo aquí consignado es cierto, en cumplimiento de las normas legales para la apertura y manejo de cualquier tipo de depósitos bancarios legalmente consagrados o novedosos, así como la obtención de crédito bancario en cualquiera de sus modalidades y la apertura y manejo de Encargos Fiduciarios de Inversión, declaro 1-. Los recursos que entrego y entregue en depósitos, en inversión o en garantía o para cancelar obligaciones a mi nombre tienen un origen lícito y provienen de las siguientes fuentes _____ y no son producto de actividades ilícitas. 2-. No admitiré que terceros efectúen depósitos a mis cuentas o cancelen obligaciones a mi nombre para con CREDIPRIMAS COLPATRIA con fondos provenientes de actividades ilícitas o aparentemente lícitas, ni efectúen transacciones destinadas a tales actividades o a favor de personas aparentemente o efectivamente relacionadas con las mismas. 3-. Destinare los fondos que procedan de cualquier financiación que me otorgue CREDIPRIMAS COLPATRIA a los fines específicos para los que hayan sido concedidos y en ningún caso para la realización de actividades ilícitas. 4-. Autorizo a CREDIPRIMAS COLPATRIA para saldar deudas de cualquier tipo, incluidas las cuentas de encargo Fiduciario y depósitos de cualquier tipo, que mantenga en dichas instituciones y para declarar de plazo vencido las obligaciones a mi cargo en el caso de infracción de cualquier de los numerales contenidos en este documento eximiendo dichas entidades de toda responsabilidad que se derive por información errónea falsa o inexacta que yo hubiera proporcionado en te documento, o la violación de los compromisos adquiridos.</p>					
<p><b>ACTUALIZACION Y VERIFICACION DE LA INFORMACION</b>                  1-. Certifico Que toda la información suministrada es verídica, exacta y que en el evento de cualquier cambio, éste le será comunicado a CREDIPRIMAS COLPATRIA 2-. Me obligo a mantener actualizada la información suministrada, para locuaz me comprometo a reportar por o menos una vez al año los cambios que se hayan generado respecto a la información aquí contenida. 3-. CREDIPRIMAS COLPATRIA procederá a saldar las cuentas abiertas a mi favor si la información aquí suministrada no se puede verificar y/o cuando yo no cumpla con la obligación de actualizar debidamente por lo menos una vez al año la referida información. 4-. Autorizo irrevocablemente a CREDIPRIMAS COLPATRIA a través suyo o de aquella entidad de acuerdo a los convenios existentes, para que verifique a través de la entidad que dichas instituciones designen, la información por mí suministrada en el presente documento.</p>					
<p><b>AUTORIZACION DE SUMINISTRO DE INFORMACION</b>                  La información general aquí contenida la suministro APRA efectos de mi vinculación de productos con CREDIPRIMAS COLPATRIA y/o demás entidades del grupo financiero al cual pertenecen dichas entidades. Autorizo administrar tal información entre las medicinadas entidades.</p>					
<p><b>AUTORIZACION DE REVOCATORIA DE LA POLIZA</b>                  1-. Autorizo expresamente e irrevocablemente a CRDIPRIMAS COLPATRIA para que a través de su representante legal, en mi nombre y por mi cuenta adelante ante Seguros Colpatría y/o Seguros de Vida Colpatría los trámites tendiente a formalizar la revocatoria por mutuo acuerdo de la póliza de seguros señaladas en el encabezado del presente documento, en cualquiera de los siguientes eventos: a) Cuando incurra en mora en el pago de una cualquier de las cuotas de amortización (capital e intereses de plazo y/o mora) del crédito aprobado por dicha entidad y destinado a la financiación del pago de la prima correspondiente a la póliza mencionada b) por estar reportado en las centrales de riesgo o en el SIPLA; y c) en general por cualquier otra circunstancia que a juicio de CREDIPRIMAS COLPATRIA me inhabiliten o me impidan ser sujeto de crédito 2-. Autorizo expresa e irrevocablemente a Seguros Colpatría y/o Seguros de Vida Colpatría para que en el evento de darse la evocatoria de la póliza de seguros señaladas en el encabezado del presente documento gire a favor de CREDIPRIMAS COLPATRIA la suma equivalente a las primas no devengadas a la fecha de la revocatoria de la póliza 3-. Autorizo expresamente e irrevocablemente a Seguros Colpatría y/o Seguros de Vida Colpatría para que en caso de la perdida total por cualquier concepto en el caso de seguros generales, descuento de la indemnización en primer termino y antes de cualquier pago la suma equivalente al capital insoluto adeudado a CREDIPRIMAS COLPATRIA a la fecha del pago del siniestro, conjuntamente con los intereses corrientes de las cuotas vencidas, as como los intereses de mora, de la cuota o cuotas de amortización que ha o han incurrido en ella y gire la cifra resultante a favor de CREDIPRIMAS COLPATRIA 4-. Autorizo expresamente e irrevocablemente a CREDIPRIMAS COLPATRIA para que consigne en l cuenta corriente que indique Seguros Colpatría y a favor de esta, la suma correspondiente al valor solicitado del crédito aprobado por dicha entidad a mi favor para la financiación de la póliza de seguros señalada en el encabezado del presente documento</p>					
<p>PAGARE No _____                  POR: _____                  FECHA DE VENCIMIENTO _____                  Yo, _____                  CREDIPRIMAS COLPATRIA en su oficina de la ciudad de _____ el día _____ de _____ del año _____                  Las sumas de dinero que continuación se indican \$ _____                  _____ sobre el capital absoluto, las expensas y gastos, pagare, intereses moratorios a la tasa máxima legal permitida. En e evento que el presente pagare causare impuestos de timbre, el monto al que este ascienda será cubierto por mí. Si</p>					
<p>_____</p> <p>FIRMA DEUDOR</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto;"></div>				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">                 Verificación Información  <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No             </td> <td style="padding: 5px;">                 Fecha de Verificación  <input style="width: 40px;" type="text"/> / <input style="width: 40px;" type="text"/> / <input style="width: 40px;" type="text"/> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">                 Funcionario de Verificación                  _____             </td> <td style="padding: 5px;">                 Firma Gerente                  _____             </td> </tr> </table>	Verificación Información <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	Fecha de Verificación <input style="width: 40px;" type="text"/> / <input style="width: 40px;" type="text"/> / <input style="width: 40px;" type="text"/>	Funcionario de Verificación _____	Firma Gerente _____	<p>HUELLA NDICE DERECHO</p> <p>FECHA DE RECEPCION AÑO _____ MES _____ DIA _____</p>
Verificación Información <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	Fecha de Verificación <input style="width: 40px;" type="text"/> / <input style="width: 40px;" type="text"/> / <input style="width: 40px;" type="text"/>				
Funcionario de Verificación _____	Firma Gerente _____				

Fuente: Estudio Gerencia Cartera, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

Tabla 15. Tablero de control de gestión

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Meta
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar ingresos</li> <li>- Bajos costos de operación</li> </ul>	- Desembolsos efectivos	- Mide la cantidad y valor de los créditos desembolsados durante el periodo evaluado	- ( Meta presupuestada mes - Ejecución)	\$	- 8.823 créditos desembolsados en el primer año, con incremento del 13% para los siguientes años
		- Utilidad Operacional del periodo	Mide la rentabilidad de la compañía en un periodo determinado	- ( Meta presupuestada mes - Ejecución)	\$	- Utilidad primer año \$1.082 MM, 2o. Año \$2.021, 3er. Año \$2.280, 4o. Año \$2.571, 5o. Año \$6.064 MM

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Meta
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer tasas atractivas y facilidad de crédito</li> <li>- Fidelizar Clientes</li> <li>- Agilidad en trámites</li> <li>- Cautivar clientes</li> </ul>	- Percepción del cliente	Mide la satisfacción del cliente con la prestación de nuestros servicios	Calificación promedio del sector vs. Calificación de la compañía	%	- Encuesta anual INDICA: Calificación 3% por encima de la media del sector
		- Clientes nuevos	Mide el incremento de clientes que utilizan nuestros servicios	(Número de clientes finales - Número de clientes iniciales) / Número de clientes iniciales	%	- Crecimiento anual del 13% en clientes nuevos
		- Nivel de deserción	Mide el comportamiento de las cancelaciones por mora en el pago en un periodo	Cantidad de cancelaciones del periodo / Número de préstamos del periodo	%	- Cancelación de pólizas por mora en el crédito: Máximo 0.5%

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Meta
<b>Recurso Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de capacitación</li> <li>- Funcionarios comprometidos con las estrategias de la compañía</li> </ul>	- Medición anual de clima laboral	Mide la satisfacción de los funcionarios con el ambiente laboral	Meta establecida vs. Ejecución real	Calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar una calificación promedio de 4 sobre 5 en las mediciones de clima</li> <li>- Lograr mínimo 60 horas de capacitación a nuestros funcionarios y fuerza de ventas</li> </ul>
		- Capacitación horas hombre	Mide el tiempo invertido por la compañía para capacitación de funcionarios y fuerza comercial	Total horas capacitación / horas capacitación presupuestadas	%	- Lograr mínimo 60 horas de capacitación a nuestros funcionarios y fuerza de ventas

Fuente: Los autores.



Tabla 1. Composición de la cartera de créditos durante 2006

Entidad que financia	Ramo de seguros	Dineros colocados*
Multibanca Colpatia	Seguros generales	8.981
Multibanca Colpatia	Seguros de vida	3.328
Credivalores S.A.	Seguros generales	2.939
Easyseg S.A.	Seguros generales	883
Total	16.131	

\* Cifras en millones de pesos

Tabla 2. Sucursales encuestadas

Sucursal	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pereira	20	30,30%	30,30%
Medellin	18	27,27%	57,57%
Bogotá	16	24,24%	81,81%
Cali	12	18,19%	100,00%
Total	66	100,00%	

Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%  
Fuente: Encuesta aplicada por los autores a la fuerza

Tabla 3. Oficinas encuestadas

Oficina	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pereira	20	30,30%	30,30%
Medellin centro	14	21,21%	51,52%
Bogotá San Diego	14	21,21%	72,73%
Cali centro	12	18,18%	90,91%
Medellin Corredores	4	6,06%	96,97%
Alianza Bogotá	2	3,03%	100,00%
Total	66	100,00%	

Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%

Tabla 4. Financiera de su preferencia

Entidad financiera	Frecuencia	Porcentaje
Multibanca	60	90,91%
Credivalores	6	9,09%
Total	66	100,00%

Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%

% Acumulado
90,91%
100,00%

Tabla 5. ¿Por qué motivo prefiere esta financiera?

	Primer criterio	Segundo criterio	Credivalores	Multibanca	Total
Paga comisión por crédito colocado	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Cobra cuota inicial	0	2	2
		Demora en aprobación y desembolso	0	14	14
		No hace gestión de cartera	0	4	4
		Total	0	20	20
Por la rapidez en el trámite	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Demora en aprobación y desembolso	0	6	6
		Demora en la revocación de la póliza	2	0	2
		Mal servicio al cliente	0	2	2
		Ninguna	0	4	4
		No hace gestión de cartera	0	4	4
		Total	2	16	18
Por ser del grupo Colpatría	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Demora en aprobación y desembolso	0	18	18
		Demora en la revocación de la póliza	0	2	2
		Ninguna	0	2	2
		No hace gestión de cartera	0	2	2
		Total	0	24	24
Porque no cobra cuota inicial	Que debilidades encuentra en esta financiera?	Poco plazo de amortización	2	0	2
		Se demora en pagar la comisión	2	0	2
		Total	4	0	4
Nivel de confianza 95%. Margen de error 10%					

Tabla 6. Financiaciones con los proveedores actuales

Entidad que financia	Cantidades	Valores
Multibanca	5.884 \$	10.762.689,00
Credivalores	1.042 \$	4.485.414,00
Easyseg	896 \$	883.429,00
<b>Total</b>	<b>7.822 \$</b>	<b>16.131.532,00</b>
<i>Cifras en miles de pesos (Col \$)</i>		

Tabla 7. Financiaciones con los proveedores actuales

Año	MULTIBANCA COLPATIA			CREDIVALORES S.A.			EAS YSEG S.A.			TOTAL		
	Cant	Prom.Mes	Prom.Valor	Cant	Prom.Mes	Prom.Valor	Cant	Prom.Mes	Prom.Valor	Cant	Prom.Valor	
2004	6.083	507	1.044.704							6.083	507	1.044.704
2005	6.865	572	1.078.107	287	96	49.199	825	69	93.851	7.977	737	1.221.157
2006	6.660	555	1.022.580	1.116	93	263.270	970	81	81.571	8.746	729	1.367.420

Cifras en miles de pesos (Col.\$)

Tabla 8. Proyección de desembolsos

Rangos	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3			
	Intervalos	Registros	Valor	Registros	Valor	Registros	Valor	Registros
De \$1a \$1.500.000		3.828	3.089.476.110	8.533	3.331.157.625	9.200	3.591.745.242	9.747
De \$1.501.000 a \$2.500.000		615	1.156.072.869	1.371	1.246.509.381	1.478	1.344.020.500	1.566
Más de \$2.501.000		643	5.542.283.176	1.433	5.976.841.276	1.545	6.443.315.474	1.636
Totales		5.086	9.787.832.156	11.337	10.553.508.281	12.223	11.379.081.216	12.949

AÑO 4		AÑO 5
Valor	Registros	Valor
3.805.014.481	10.232	3.994.336.413
1.423.825.222	1.644	1.494.668.932
6.825.904.131	1.718	7.165.533.155
12.054.743.834	13.593	12.654.538.500

Tabla 10. Promoción y publicidad

Rangos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Bonificación	Total								
De \$1a \$1.500.000	19.000	72.740.090	19.855	169.420.744	20.748	190.894.413	21.682	211.329.584	22.658	231.827.479
De \$1.501.000 a \$2.500.000	37.000	22.758.985	38.665	53.008.516	40.405	59.727.217	42.223	66.120.992	44.123	72.534.392
Más de \$2.501.000	49.000	31.496.167	51.205	73.358.502	53.509	82.656.514	55.917	91.504.861	58.433	100.380.367
<b>Totales</b>		<b>126.995.242</b>		<b>295.787.762</b>		<b>333.278.144</b>		<b>368.955.436</b>		<b>404.742.238</b>

Fuente: Basado en estadísticas de financiaciones año 2006 – Gerencia de Cartera, Unidad de Inversión Colpatría

Tabla 11. Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Facilidades de crédito	Mercado en desarrollo progresivo.		
Servicios personalizados para clientes e intermediarios comerciales	Necesidad existentes de financiación		
Conocimiento del mercado y sus actores	Respaldo del Grupo económico Colpatria.		
Experiencia de la fuerza comercial			
Cómoda tasa de financiación			
Agilidad en trámites			
Minima documentación exigida			
Comisión por colocación de créditos			
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Empresa en desarrollo, en etapa de lanzamiento.	Evolución continua del mercado		
Desconocimiento de la empresa por parte de los clientes.	Globalización del mercado		
	Predisposición de algunos clientes a utilizar la financiación, por requerirlos		
	Pago de las primas de seguros con tarjeta de crédito		

Anexo 1. Estado de Resultados

CREDIPATRIA S.A. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
ESTADO DE RESULTADOS						
Cifras en Millones de Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos int cartera	1.597,55	3.468,31	4.819,68	6.209,69	7.473,90	
Egresos Int Oblig Financieras	87,46	860,14	1.432,67	1.969,39	2.382,02	
Margen Financiero	1.510,10	2.608,17	3.387,02	4.240,31	5.091,88	
Bonificación Asesores	103,8	138,42	182,32	260,03	279,93	
Gastos serv finan rec	181,29	223,04	269,7	320,95	373,74	
UTILIDAD OPERACIONAL	1.225,01	2.246,70	2.935,00	3.659,32	4.438,21	
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Nómina y prestaciones sociales	149,53	157,31	164,39	168,79	176,39	
Servicios públicos	10,01	11,71	13,8	16,24	17,79	
Papelaría	8,84	84,57	109,68	140,75	169,4	
Publicidad	25	5	5,23	5,46	5,71	
Arriendo de local	7,52	7,86	8,22	8,59	8,97	
Depreciaciones	5,56	5,56	5,56	5,56	5,56	
Impuestos y contribuciones	93,93	163,77	223,56	285,08	338,27	
Amortizaciones de diferidos	25,92	25,92	25,92	25,92	25,92	
Correos, Portes y Telegramas	31,19	73,11	94,95	121,96	147,61	
Costo de Capital	91,19	-	-	-	-	
Mantenimiento software	88,42	92,4	96,56	100,9	105,44	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	537,11	627,22	747,86	879,25	1.001,07	
Ing Int de Inversiones	242,88	15,58	26,31	71,23	88,02	
Cobro extractos	80,99	279,23	370,56	486,15	610,39	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.011,76	1.914,29	2.584,00	3.337,45	4.135,56	
Impuestos	363,45	656,73	885,23	1.142,98	1.413,04	
UTILIDAD NETA	648,31	1.257,56	1.698,77	2.194	2.723	
ROE		12,20%	14,50%	16,00%	16,80%	

Anexo 2. Balance General

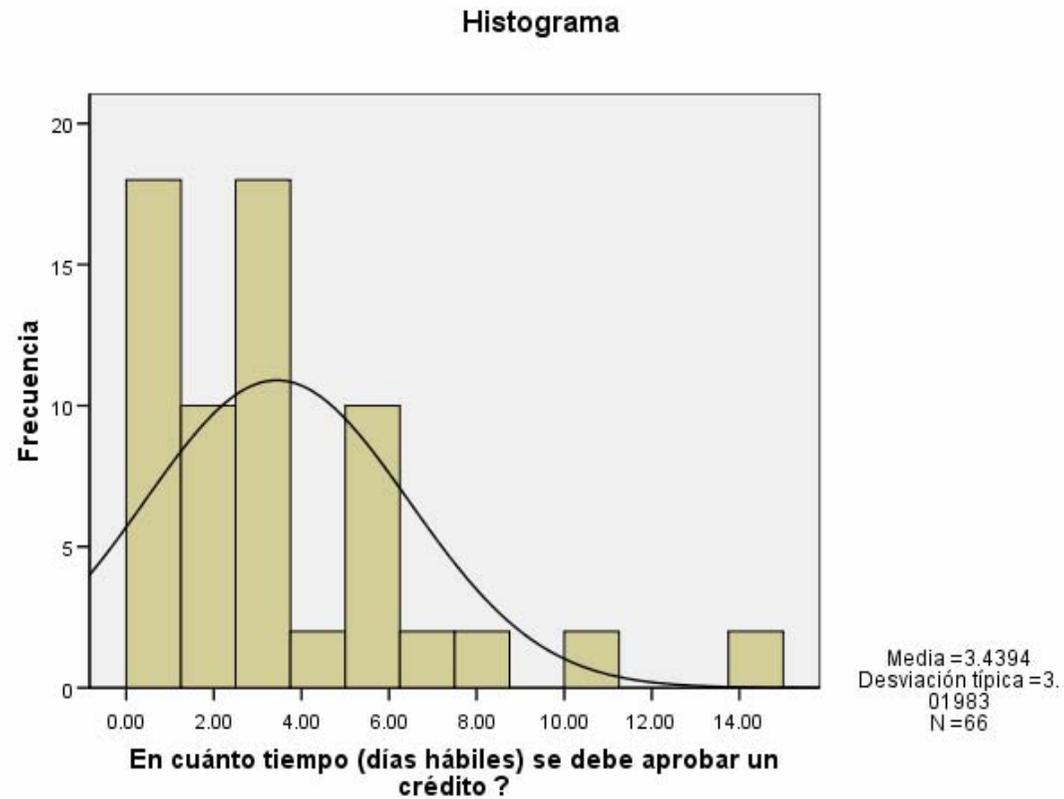
CREDIPATRIA S.A. BALANCE GENERAL PROYECTADO				
ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	
	Disponible	472	842	873
Clientes	12.969	20.643	25.600	
Anticipo de Impuestos		91	328	
Total activo corriente	13.442	21.575	26.802	
Activos fijos				
Equipo de computo	14	14	14	
Muebles y enseres	14	14	14	
Software	104	78	52	
Depreciación	-6	-11	-17	
Total activos fijos	126	94	63	
TOTAL ACTIVO	13.568	21.670	26.865	
PASIVO				
Obligaciones financieras	3.556	10.107	13.375	
Prestaciones sociales				
Impuesto de renta	363	657	885	
TOTAL PASIVO	3.919	10.764	14.261	
PATRIMONIO				
Capital social	9.000	9.000	9.000	
Utilidad del ejercicio	648	1.258	1.699	
Reserva Legal		65	191	
Utilidad ejercicios anteriores		583	1.715	
TOTAL PATRIMONIO	9.648	10.906	12.605	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	13.568	21.670	26.865	
Cifras en millones de pesos				

Anexo 3. Indicadores Financieros

Año 4	Año 5
1.407	4.145
31.562	37.377
664	857
33.633	42.379
14	14
14	14
26	0
-22	-28
31	0
33.665	42.379
17.723	23.445
1.143	1.413
18.866	24.858
9.000	9.000
2.194	2.723
360	580
3.244	5.219
14.799	17.522
33.665	42.379

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Interpretación
Liquidez							
Capital de trabajo **	Activo corriente - Pasivo corriente	9.886	11.468	13.427	15.911	18.935	Recursos con que dispone la empresa después de pagar los pasivos a corto plazo
Prueba ácida	(Activo corriente - Cuentas por cobrar) / Pasivo corriente	13,29%	9,23%	8,99%	11,68%	21,34%	No. de veces que puedo pagar el pasivo con el activo líquido a corto plazo
Liquidez total	Activo Total / pasivo Total	3,46	2,01	1,88	1,78	1,7	Cuántas veces puedo pagar mi pasivo con mi activo total
Endeudamiento							
Total	Pasivo Total / Activo Total	28,89%	49,67%	53,08%	56,04%	58,66%	Del total de mis activo cuánto debo
Rentabilidad							
Rentabilidad del capital	Utilidad neta / patrimonio		12,24%	14,45%	16,02%	16,85%	Cuánto renta el patrimonio de la compañía
Margen financiero	Margen financiero / ingresos operativos	94,50%	75,20%	70,30%	68,30%	68,10%	% de participación de margen financiero sobre ingresos operativos
Margen neto	Utilidad neta / ingresos operativo	40,60%	36,30%	35,20%	35,30%	36,40%	% utilidad total con respecto a mis ingresos operacionales
** Cifras en millones de pesos							

**Figura 1. Días para aprobación de un crédito**



Fuente: Encuesta aplicada por los autores a la fuerza comercial de Seguros COLPATRIA y Seguros de Vida COLPATRIA - 2007

**Tabla 9. Competidores**

REQUISITOS	MULTIBANCA	CREDIVALORES	EASYSEG	NUESTRO PRODUCTO
<b>CUOTA INICIAL</b>	<b>Generales</b> 20% 15 Dias Inicio Vigencia ✓ 30% 45 Dias Inicio Vigencia Vida: EGU 15% Vida 20%	<b>Generales</b> ✓ 45 Dias Inicio Vigencia	<b>Generales</b> ✓ 20% 15 Dias Inicio Vigencia 30% 45 Dias Inicio Vigencia	<b>Mayores alternativas pago de cuota inicial.</b> ✓
<b>DESEMBOLSOS</b>	1 Día - Radicado ✓	25 Días - Preaprobado X	5 Días - Radicado X	<b>1 desembolso por día</b> ✓
<b>COBRANZA</b>	Call Center Cliente en mora. X - No realiza cobranza al intermediario. (No envío extracto ult. cuota)	Call Center: recordar por y ✓ mora, Intermediario, Sucursal, UTC.	Call Center Cliente en mora, X Intermediario	<b>Call Center: recordar pago y cliente en mora, Intermediario, Sucursal, UTC.</b> ✓
<b>CANCELACIONES POR MORA</b>	4.71% X	0.83% ✓	4.22% X	<b>menor al 1%</b> ✓

REQUISITOS	MULTIBANCA	CREDIVALORES	EASYSEG	NUESTRO PRODUCTO
<b>FIRMAS Y HUELLAS</b>	3 Firmas 3 huellas. # hojas: 3 2 diligenciamientos. X	4 Firmas 4 huellas. # hojas: 8 4 diligenciamientos. X	1 Firma 1 huella: # hojas: 1 1 diligenciamiento. ✓	<b>1 Firma 1 huella</b> ✓ <b># hojas: 1 diligenciamiento</b>
<b>TASA</b>	1.55% ✓	1.80% X	1.80% X	<b>1.65%</b> ✓
<b>CONFIRMACION DATOS</b>	No X	No X	No X	<b>Llamada al 100% clientes</b> ✓ <b>para confirmacion datos.</b>
<b>DEVOLUCIONES SOLICITUDES</b>	15% X Vol.desembolsos 2006= 6.966	5% ✓ Vol.desembolsos 2006 = 1.036	0% ✓ Vol.desembolsos 2006 = 821.	<b>0%</b> ✓
<b>BONIFICACION</b>	Asesor comercial ✓ 500 a 1.500 \$18.000 1.501 a 2.500 \$36.000 2.501 Adelante \$48.000	No X	No X	<b>Asesor comercial</b> ✓ <b>500 a 1.500 \$9.000</b> <b>1.501 a 2.500 \$18.000</b> <b>2.501 Adelante \$24.000</b>

Fuente: Estudio del mercado de financiaciones, Gerencia Nacional de Mercadeo, Unidad de Inversión Colpatria – Año 2007

## 9.6 ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y ACCIONES DE MARKETING MIX

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PLAN DE ACCIÓN
<b>PLAN DE MARKETING</b>	<p>Establecer una posición inicial, como la financiación de pólizas revocables para los clientes de Seguros Colpatría y Seguros de Vida Colpatría</p> <p>Participación inicial de 8.823 desembolsos</p> <p>Durante los primeros 5 años fidelizar 14.386 clientes</p> <p>Estimular la prueba de nuestra propuesta de financiación</p> <p>Estimular la fidelidad</p> <p>MARKETING MIX OBJETIVO</p>	<p>ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING</p> <p><b>Estrategias Demanda Primaria</b> Aumentar la disposición de financiamiento, desarrollando una alternativa con beneficios atractivos y facilidades para los clientes y a la vez queremos demostrar y comunicar estos beneficios.</p> <p>Aumentar la capacidad de financiación de los clientes, mediante la determinación de una tasa baja y facilidades en requisitos y tramites para aprobación.</p> <p><b>Estrategias Demanda Selectiva</b> Enfrentar a la competencia para poder captar clientes de su mercado, basados en atributos de diferenciación.</p> <p>Estrategias de marketing relacional con los clientes, para incentivar la fidelidad de una buena porción de ellos.</p>		
<b>PRODUCTO</b>	<p>Desarrollo de una nueva alternativa de financiación, sustentadas en una planeación estratégica; para los clientes de Seguros Colpatría y Seguros de Vida Colpatría</p>	<p>Diseñar un plan atractivo de financiación a partir de la experiencia como aseguradores.</p> <p>Diseñar un servicio que integre la asesoría técnica en seguros con la financiación de las primas</p> <p>Crear un posicionamiento agresivo</p>	<p>Posicionamiento para mejorar debilidades de la competencia</p>	<p>CREDICOLPATRI</p> <p>A compañía de financiamiento que ofrece asesoría técnica en seguros, prestando un servicio integral en la financiación de sus pólizas</p>

Fuente: Estudio del mercado de financiaciones, Gerencia Nacional de Mercadeo, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

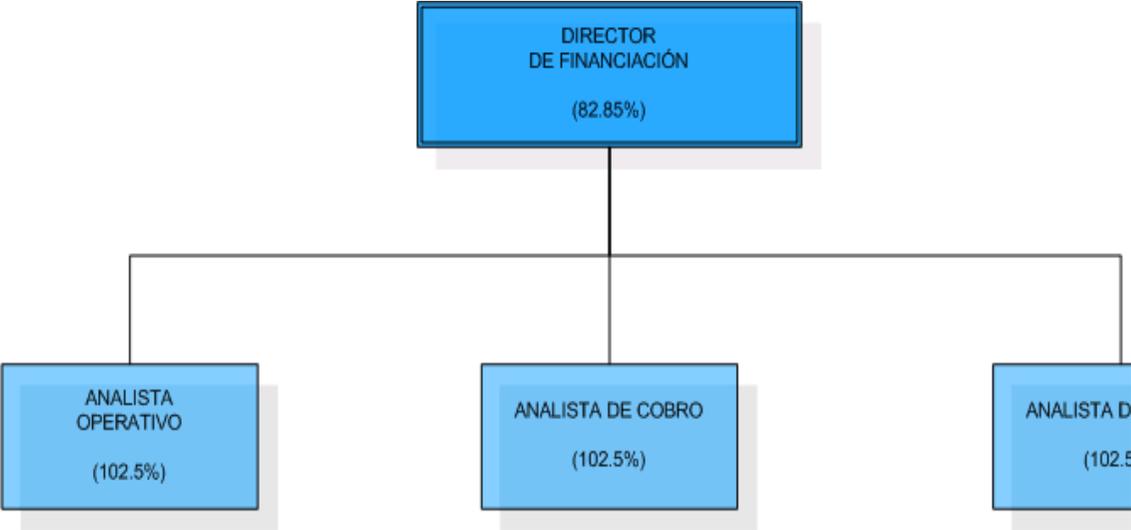
<b>MARCA</b>	Crear un nombre para la nueva compañía que integre la asesoría y financiación de pólizas con el respaldo del Grupo Colpatría	Nombre que sea consecuente con el tipo de servicio ofrecido y con el tipo de empresa.  Crear un nombre donde los clientes e intermediarios sientan que tienen a su lado una empresa confiable, que está de su lado ofreciendo un servicio integral, cubriendo sus necesidades.  Nombre unido a logotipo y slogan relacionado con el respaldo del Grupo Colpatría	Nombre creativo y agresivo que tenga alta recordación sea además, único y llamativo  Colores blanco y rojo de acuerdo a la imagen corporativa del Grupo	<b>CREDICOLP ATRIA</b>
<b>TASA DE FINANCIACIÓN</b>	Ofrecer una tasa de financiación baja en relación a la competencia	Ofrecer una tasa del 1.75% mensual durante los primeros cinco años.	Tasa del 1.75% mensual, independiente del monto y plazo de financiación	Ver comportamiento de las tasas de financiación ofrecidas por la competencia
<b>MARKETING DIRECTO</b>	Responder a inquietudes generadas por el mercadeo directo en gerentes, directores de las regionales, intermediarios y clientes, durante los primeros 2 meses al envío del proyecto.	Marketing directo en tres etapas que incluyen correo directo, telemarketing y cartas personalizadas con respuesta, verificación y mantenimiento.	Presupuesto de \$25.000.000 Etapa #1 Dar respuesta a las inquietudes generadas por el correo directo, durante el siguiente mes al envío de los correos y programar videoconferencias con todas las regionales.  Etapa #2 Programar un lanzamiento para los intermediarios comerciales en las que se expliquen las características y beneficios de la alternativa de financiación. Entregar material publicitario, institucional de la empresa a los asistentes a los eventos  Etapa #3 Establecer un contacto semanal con los clientes fidelizados para estar al día con sus expectativas y resolver sus necesidades urgentes  Tener listado de clientes a renovar pólizas para ofrecer la alternativa	Elaborar manual de operaciones  Capacitación interna de intermediarios

Fuente: Estudio del mercado de financiaciones, Gerencia Nacional de Mercadeo, Unidad de Inversión Colpatría – Año 2007

<b>PROMOCIÓN</b>	Realizar fuerte presencia en eventos y capacitaciones donde participen intermediarios	Informar a los intermediarios comerciales la propuesta de pago de bonificación sobre negocio colocado. Su monto dependerá del valor a financiar. Esto nos ayudará a cumplir una función informativa y de posicionamiento	Entregar a los intermediarios en el evento de lanzamiento, material descriptivo de las condiciones de pago de la bonificación	Entregar a los asistentes un autoadhesivo con la imagen y dirección de la empresa Entregar a los asistentes un atractivo folleto institucional con la información de los beneficios y condiciones ofrecidas
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: los autores.

**Figura 6. Organigrama**



Fuente: los autores.

Tabla 12. Inversiones

<b>Concepto</b>	<b>Valor *</b>
Capital social	9,000,000
Software	129,600
Equipo de Cómputo (4)	10,608
Impresora (1)	3,000
Muebles y Enseres	14,079
Teléfonos (4)	122
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>9,157,409</b>

*\* cifras en miles de pesos*

Fuente: los autores.

Tabla 13. Tasa de crecimiento

Año	Crecimiento
1	33.80%
2	30.90%
3	28.50%
4	26.60%
5	14.80%

Fuente: los autores.

Tabla 14. Valor bonificación

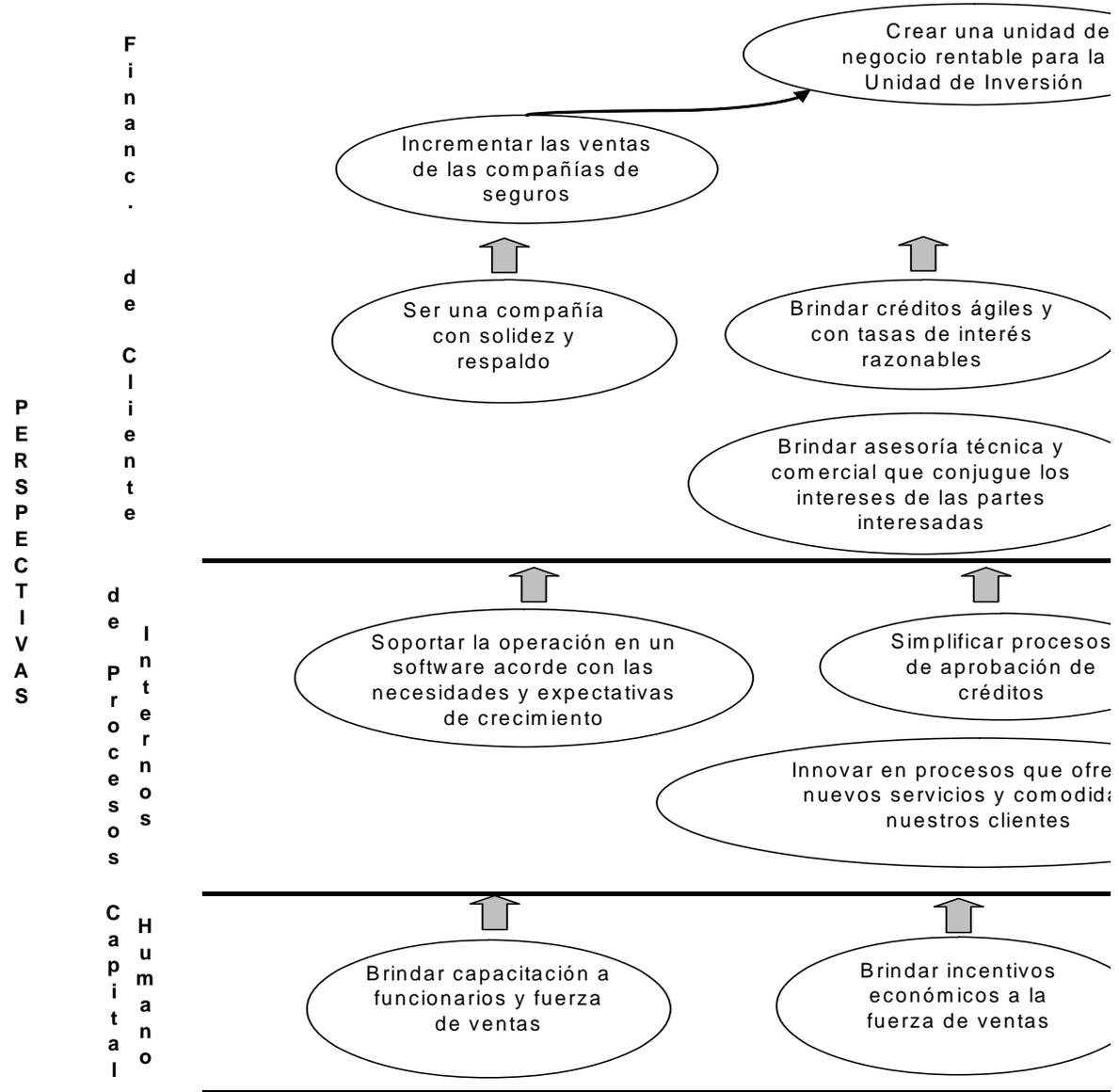
<b>Monto del Préstamo</b>	<b>Valor Bonificación</b>
De \$1.000.000 a \$1.500.000	9,000
De \$1.500.001 a \$2.500.000	18,000
De \$2.500.001 en adelante	24,000

Fuente: los autores.

PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS	Elaborar presupuestos créditos	Elaborar plan de mercadeo	Estimación de flujos de caja	Elaborar proceso de cobranza	Página WEB	Plan de capacitación	Definición políticas comerciales	Implementar
	Planeación Financiera	5		5				
Elaboración de Presupuesto	5		5					
Mejorar tiempos de respuesta de los créditos			5			3	4	
Disminuir los trámites para el desembolso de créditos						4		
Definir un proceso efectivo de cobranza				5		4		
Establecer la remuneración para la fuerza comercial		3	1				4	
Promover cultura de servicio al cliente					5	5		
Consolidar recurso humano como factor estratégico						5		
Promover la fidelización de los clientes					5	4	3	
Definir procesos sólidos y ágiles				5		5		
Crear canales de comunicación efectivos con clientes y fuerza comercial					5			
Implementar controles del proceso y mecanismos de seguimiento								
	10	3	16	10	15	30	11	
	7%	2%	10%	7%	10%	20%	7%	
Impacto Directo	5							
Impacto Indirecto	1 a 4							

Fuente: los autores.

**Figura 7. Mapa estratégico**



Fuente: Los autores.