

**PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SOLUCIONES LOGÍSTICAS
PARA EL MERCADO DE CORREDORES DE SEGUROS**

**CARLOS EDUARDO RUIZ MEJÍA
MARCEL SAFFON TAVERA
ROSARIO GUTIÉRREZ RUIZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS, FACULTAD DE DERECHO
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL
BOGOTA D.C.
2007**

**PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SOLUCIONES LOGÍSTICAS
PARA EL MERCADO DE CORREDORES DE SEGUROS**

**CARLOS EDUARDO RUIZ MEJÍA
MARCEL SAFFON TAVERA
ROSARIO GUTIÉRREZ RUIZ**

Trabajo de Grado

**Asesor de Investigación:
Dr. Luis Guillermo Córdoba**

**Director de Especialización:
Dr. Fernando Palacios Sánchez**

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

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. Julio 14 de 2007

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a nuestros respectivos empleadores, ya que gracias a la experiencia que hemos adquirido a lo largo del tiempo de vinculación a los mismos y el conocimiento del mercado de corredores de seguros en Colombia, hemos podido identificar la necesidad de los servicios que hemos desarrollado. Lo anterior permitirá que **CMR Logistics** pueda llegar a ser una empresa de soluciones logísticas sólida y rentable en el futuro.

AGRADECIMIENTOS

Estamos culminando una etapa más en nuestra vida profesional, en la cual muchas personas han estado presentes. Agradecemos a nuestros familiares y amigos por acompañarnos en este nuevo reto, el cual está finalizando.

Especialmente expresamos nuestra gratitud a Luis Guillermo Córdoba, nuestro asesor y a Fernando Palacios por el apoyo y dedicación que han tenido a lo largo de la elaboración de este trabajo. Sin ellos no habría sido posible llevar nuestras ideas a la realidad.

Finalmente, damos gracias a la Universidad de la Sabana por ayudarnos en nuestro crecimiento profesional.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	12
1. MARCO TEORICO	15
1.1 CREACIÓN DE UN SERVICIO	15
1.1.1 Desarrollo y Diseño del Servicio	16
1.1.2 Esquema de un Servicio	18
1.2 ¿QUE ES UN PLAN DE MERCADEO?	20
1.2.1 Análisis de Mercado	21
1.2.2 Análisis del Macro Ambiente	21
1.2.3 Planeación Estratégica	21
1.2.4 Objetivos	22
1.2.5 Estrategia	22
1.3 CALIDAD EN EL SERVICIO	22
1.4 INDICES PARA LA EVALUACION FINANCIERA	25
2. MARCO CONCEPTUAL	27
2.1 SEGUROS E INTERMEDIACIÓN	27
2.1.1 Definición, Elementos y Características del Contrato de Seguros	27
2.1.2 Partes que Intervienen	27
2.1.3 Obligaciones de las Partes	28
2.1.4 El Siniestro	29
2.1.5 Tipo de Seguros	29

2.1.6 Descripción de los Intermediarios de Seguros	30
2.1.7 Clases de Intermediarios de Seguros	31
2.2 OUTSOURCING	32
2.2.1 Relativas al Contrato entre las Partes	33
2.2.2 Relativas a la Organización Demandante del Servicio	34
2.2.3 Relativas a la empresa de Outsourcing	34
3. METODOLOGÍA	35
3.1 MÉTODO	35
3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA	35
3.3 MOMENTOS EN QUE SE DESARROLLÓ LA INVESTIGACIÓN	35
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
4. PLAN DE MERCADEO	37
4.1 ANÁLISIS DE MERCADO	37
4.1.1 Análisis de la categoría	37
4.1.2 Análisis de la competencia	40
4.1.3 Actitudes, hábitos y preferencias del cliente objetivo	42
4.1.4 Análisis de las actividades	44
4.2 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	52
4.2.1 Impuestos	51
4.2.2 Tecnología	55
4.2.3 Laboral	56
4.3 PLANEACION ESTRATEGICA	59
4.3.1 Misión	59

4.3.2 Visión	59
4.3.3 Política de Calidad	59
4.4 OBJETIVOS	59
4.5 ESTRATEGIA	60
4.5.1 Producto	60
4.5.3 Entrega del Servicio	62
4.5.4 Mano de Obra	62
4.5.4 Evidencia Física	66
4.5.5 Precio	66
4.5.6 Publicidad y Promoción	68
4.5.7 Proyección de Ventas y Gastos	69
5. PROYECCIONES FINANCIERAS	71
6. INDICADORES DE GESTION	73
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	75

LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

	pág.
Figura 1	19
Tabla 1	53
Figura 2	63
Tabla 2	71
Anexo 1	77
Anexo 2	78
Anexo 3	79
Anexo 4	84
Anexo 5	88
Anexo 6	89

RESUMEN

El Outsourcing es una estrategia competitiva para desprenderse de ciertas funciones que no afectan la actividad principal de la empresa. Lo anterior se traduce en una reducción de gastos directos basado en la subcontratación de servicios.

Se logró identificar que los intermediarios de seguros desempeñan varias funciones operativas que no generan valor, las cuales se podrían trasladar a compañías de servicios especializados.

Por lo señalado anteriormente este trabajo de investigación se basó en desarrollar un plan de mercadeo para establecer la viabilidad una estrategia sostenible y competitiva de una empresa de servicios logísticos enfocada en satisfacer necesidades operativas para corredores de seguros, permitiendo a los clientes potenciales enfocarse en el desarrollo propio del negocio y de esta forma apoyándolos a ser cada vez mas exitosos.

Palabras claves:

- Outsourcing
- Seguros
- Intermediarios de Seguros
- Corredor de Seguros
- Diseño de un Servicio

ABSTRACT

Outsourcing is a competitive strategy that detaches certain functions that do not affect the main activity of each business. This can be translated in a reduction of expenses based on subcontracting services.

Insurance mediators perform several operational functions that do not add value, which would probable to transfer to companies that offer specialized services.

This thesis was based on developing a marketing plan to establish the viability of a competitive and sustainable strategy for a logistic services company, satisfying operational needs for insurance brokers, permitting potential clients to focus on their core business and to be more successful.

Key Words:

- Outsourcing
- Insurance
- Insurance Broker
- Service Design

INTRODUCCION

Esta investigación se desarrolla con el fin que los investigadores cumplan con los requisitos exigidos por la Universidad de la Sabana para optar al título de Especialista en Seguros y Seguridad Social.

Dentro de los antecedentes principales podemos resaltar que se llevó a cabo una investigación en las bibliotecas de las Universidades de La Sabana, Javeriana, de los Andes, Externado de Colombia y CESA, donde no se encontró documentación o trabajo alguno relacionado con el tema propuesto en el presente trabajo de grado. En algunas de las diferentes Universidades existen trabajos relacionados con el tema de seguros y de outsourcing o tercerización de actividades, pero ninguno que muestre la tercerización de servicios para el sector del corretaje de seguros.

Los intermediarios de seguros, como enlace entre las compañías de seguros y los clientes finales deben prestar una asesoría integral. Dicha asesoría consiste en hacer un análisis de riesgos donde se identifican las necesidades de protección de los clientes, buscar diferentes alternativas para lograr el balance ideal en cuanto a precio, coberturas y deducibles, y de esta forma convertir los riesgos en protección. Adicionalmente, realizan un acompañamiento integral durante la vigencia del programa de seguros, así como en el momento de apareamiento del siniestro.

En Colombia, en el sector de intermediación de seguros existen cuatro tipos de intermediarios: corredores, agencias, agentes independientes y agentes dependientes, los cuales se describen en detalle en el marco teórico. De acuerdo con las cifras de la Superintendencia Financiera y de Fasecolda¹ a Diciembre del 2006, el 34% del valor del mercado de intermediación de seguros corresponde a los corredores de seguros, mientras que el 66% restante lo manejan las agencias, agentes independientes y agentes dependientes.

En el mercado colombiano hay dos tipos de corredores de seguros que juegan un papel importante en el sector. El primer grupo lo conforman los corredores de capital extranjero dentro de los que vale la pena resaltar a Delima Marsh (EEUU), Willis (Inglaterra), Aon (EEUU) y Jardine Lloyd Thompson (Inglaterra); los cuales tienen el 70% del mercado de corretaje de seguros. Los mencionados corredores deben cumplir con metas de crecimiento de casa matriz y son medidos bajo estrictos índices de gestión, que los obliga a generar un mayor crecimiento tanto en comisiones como en número de clientes y cada vez con menores recursos. Lo anterior hace que se generen cargas operativas que se traducen en mala calidad de servicio, insatisfacción de los clientes y en consecuencia el riesgo de perderlos.

¹ FASECOLDA: Federación de Aseguradores Colombianos

Aunque algunos de estos corredores cuentan con el soporte tecnológico desarrollado directamente por su casa matriz, no siempre esto garantiza que se den soluciones operativas para las necesidades que se tienen que enfrentar.

El segundo grupo está conformado por alrededor de 33 corredores de capital nacional que a pesar de tener una participación del 30% del mercado en valor del corretaje, tienen un buen potencial de crecimiento si saben aprovechar las debilidades de la competencia multinacional. Por otra parte, aunque es muy difícil determinar la cantidad de agentes y agencias que componen el porcentaje restante del sector, se podría estimar que hay más de mil en el territorio colombiano.

En conclusión, en el mercado asegurador se ha identificado que todos los intermediarios de seguros desempeñan diferentes funciones operativas que los obligan a desenfocarse de su objeto social, lo cual los hace menos eficientes en la prestación de servicios a sus clientes. Esto se traduce en posibles pérdidas de oportunidades de negocios, menor eficiencia, menor efectividad, mayores costos y menores ingresos.

Por lo señalado anteriormente el trabajo de investigación se basa en resolver la pregunta: ¿qué elementos en la perspectiva de mercadeo deben ser considerados para establecer una estrategia sostenible y competitiva en una empresa de servicios logísticos con foco en el mercado de corredores de seguros?

El objetivo general del estudio es elaborar el plan de mercadeo para una empresa de soluciones logísticas para el mercado de corredores de seguros.

Algunos de los objetivos específicos son:

- Efectuar el análisis del mercado objetivo con especial consideración a la categoría de corredores de seguros.
- Definir la cadena de actividades relacionadas con el negocio de la intermediación de seguros y determinar los momentos críticos de la misma y sus atributos claves.
- Identificar las áreas de satisfacción e insatisfacción de los corredores de seguros
- Identificar las actitudes, hábitos y preferencias del cliente objetivo.
- Definir la propuesta de valor, diseñar el concepto del servicio y sus principales procesos.
- Diseñar los otros elementos de la mezcla de mercadeo (precio, entrega del servicio, comunicación, evidencia física y talento humano).
- Realizar un análisis de viabilidad financiera del proyecto a tres años.

Con el fin de justificar el estudio se puede tener en cuenta que el outsourcing o tercerización de funciones es una estrategia que ha ganado una aceptación mundial en los últimos tiempos, permitiendo a las empresas enfocarse en su negocio principal. Los conocimientos actuales, así como la economía basada en servicios ofrecen innumerables oportunidades para que las empresas sean más eficientes y efectivas, y de esta forma incrementen sus utilidades. Es importante entender la diferencia entre eficiencia y efectividad, conceptos que son indispensables para la total comprensión de este proyecto. Por un lado, la eficiencia está relacionada con la manera de hacer las cosas y la optimización de los recursos tecnológicos, humanos y financieros, entre otros; por el otro lado, la efectividad se refiere a los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados.

Lo anterior, sumado a la globalización de los mercados que se está presentando en el mundo moderno y a la posible firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia, trae una gran oportunidad de negocios para que las empresas colombianas puedan convertirse en proveedores de bienes y servicios de empresas locales y extranjeras.

Con base en lo anterior, aunque ya existen compañías de outsourcing que ofrecen soluciones puntuales especializadas en ciertas áreas operativas, en la industria aseguradora se identifica la necesidad de ofrecer una solución operativa integral, con el fin de que los intermediarios de seguros se enfoquen en el núcleo de su negocio y no en la operatividad del mismo. Lo anterior trae ventajas, tales como:

- Generar mayor valor agregado a los clientes, más flexibilidad y mayores servicios integrados
- Mejorar su capacidad para mantenerse actualizados e innovar en tecnología
- Alcanzar mayor coordinación entre las diferentes áreas de la compañía, al mejorar la comunicación interna, gracias a mejores sistemas de información
- Facilitar a las empresas acceso a procesos más ágiles, garantizando una mayor competitividad
- Flexibilizar los gastos, al convertirlos de fijos (ej. gastos de personal, administrativos) en variables
- Profesionalización del sector, ya que habrá un mayor enfoque hacia la prestación de una asesoría integral a los clientes

En el presente trabajo de investigación se estudió el mercado de intermediación de seguros, para lo cual se analizaron solo los más representativos corredores de seguros que tienen su operación principal en Bogotá, con el fin de elaborar el plan de mercadeo para una empresa de soluciones logísticas aplicable al mercado de corredores de seguros.

1. MARCO TEORICO

1.1 CREACIÓN DE UN SERVICIO

El concepto del mercadeo de servicios ha adquirido importancia, debido al fuerte crecimiento de la industria de los servicios. La desregulación de las industrias y los servicios profesionales, la globalización y el desarrollo tecnológico son fenómenos que han alterado el tradicional funcionamiento de las empresas prestadoras de servicios.

Con motivo de los avances de las tecnologías con base en la información, ha proliferado en el mercado un gran número de nuevos conceptos de servicios. La introducción de estas nuevas tecnologías ha sido el motivo por el que el mercadeo juegue el papel de educar al consumidor acerca del concepto del servicio e instruirle sobre cómo usarlo. De hecho, enseñar a los clientes cómo emplear las nuevas tecnologías y comunicar los beneficios que pueden obtener con éstas son los retos que enfrenta continuamente el mercadeo de servicio.

La intangibilidad, la heterogeneidad, la producción y consumo simultáneo y el hecho de ser perecedero son características propias del servicio.

La intangibilidad se refiere al hecho de que los servicios son ejecuciones y acciones que no pueden verse, sentirse, degustarse ni tocarse. Esto representa los siguientes desafíos para el mercadeo de servicios: a) los servicios no se pueden inventariar, b) los servicios no pueden patentarse legalmente c) los servicios no pueden demostrarse de inmediato y no es sencillo hablar de ellos con los clientes y d) es difícil fijar un precio para un servicio, así como determinar la relación precio/calidad.

Un servicio es heterogéneo debido a que por un lado, son acciones realizadas por seres humanos y por lo tanto, dos servicios similares nunca serán semejantes; y por el otro lado, cada cliente tiene una diferente necesidad y percepción del servicio. Esto representa los siguientes desafíos para el mercadeo de servicios: a) es difícil asegurar un servicio de calidad sostenida y b) falta de certeza sobre la congruencia del servicio, debido a que depende de muchos factores que escapan del prestador del servicio, inclusive cuando algunos servicios los presta un tercero.

A diferencia de lo que sucede con la mayoría de los bienes, los servicios primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente. Incluso, en algunos casos, el cliente puede llegar a tomar parte en el proceso de producción. Esta situación percata a los productores del servicio de que ellos mismos forman parte del producto. Algunos de los desafíos para el mercadeo de servicios que resultan de esta característica son: a) resulta difícil su producción masiva b) la calidad del

servicio depende de lo que sucede en tiempo real, incluyendo las acciones de los empleados y su interacción con los clientes c) es necesario que las operaciones se descentralicen y d) como el cliente se involucra y observa el proceso de producción, éste puede afectar el resultado del servicio.

El triángulo del marketing es un marco de referencia que permite evaluar y guiar estrategias a fin de proporcionar los elementos para su implementación. Involucra a clientes, proveedores y compañía para que trabajen en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Entre estos tres participantes existen actividades como el mercadeo interno, mercadeo externo y mercadeo interactivo, que son claves para poder formular y cumplir las promesas.

El mercadeo externo está relacionado con la formulación de la promesa a los clientes sobre lo que pueden recibir y la forma en que se entregará. Para servicios, adicional a las actividades tradicionales como publicidad, ventas, promociones y precios, aplican factores como los empleados, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en sí.

La promesa se cumple (mercadeo interactivo) al momento en que se interactúa con el cliente. En muchos casos, quienes cumplen o rompen las promesas son los empleados, proveedores y en algunos casos los mismos desarrollos tecnológicos de soporte. Esta actividad es la que da confiabilidad del servicio.

Para facilitar la promesa (mercadeo interno), hay que contar con los recursos necesarios que estén en capacidad de apoyar el cumplimiento de la promesa. Esto va desde un recurso humano calificado, entrenado y motivado, hasta tecnología de punta.

El servicio es intangible y se produce y consume de manera simultánea. Por lo tanto, el cliente forma parte del proceso durante la producción del servicio y busca permanentemente elementos tangibles para comprender la naturaleza de éste.

Para abordar los retos que plantea el mercadeo del servicio, es necesario incluir tres variables adicionales a las que contempla la mezcla de mercadeo tradicional (precio, producto plaza y promoción). Estos tres elementos son las personas que intervienen durante el servicio, la evidencia física donde se interactúa con el cliente y el proceso requerido para la prestación del servicio.

1.1.1 Desarrollo y diseño del servicio. No todos los servicios son nuevos en el mismo grado, ya que éstos pueden ir desde grandes innovaciones hasta simples cambios de estilo en la prestación de un mismo servicio. Zeithaml y Jo Bitner, en

su libro Marketing de Servicios (año 2000)² mencionan los siguientes tipos de opciones de nuevos servicios:

- Las grandes innovaciones: Son nuevos servicios para mercados que aún no están definidos.
- Los negocios nuevos: Son servicios nuevos para mercados que ya están siendo atendidos por productos existentes que cubren las mismas necesidades genéricas.
- Los nuevos servicios para mercados atendidos en la actualidad: Son intentos por ofrecerle a los clientes actuales un servicio que antes no estaba disponible
- Las extensiones de líneas de servicios: Son aumentos de la línea de servicios existentes.
- Cambios de estilo: Son pequeñas innovaciones en servicios que pueden tener un fuerte impacto en las percepciones de los clientes

El proceso de desarrollo de un nuevo servicio se divide en dos secciones: planeación frontal, que determina qué conceptos de servicio se van a desarrollar e implantación, que ejecuta el concepto del servicio. Cada sección contiene etapas que son aplicables a cualquiera de los tipos de nuevos servicios descritos; sin embargo, dado el alcance de este trabajo, se hará más énfasis en la descripción de las etapas de la planeación frontal.

Las etapas de la planeación frontal, en su orden respectivo, son:

- Desarrollo de la estrategia de negocios: La idea del servicio debe ajustarse a la dirección estratégica de la compañía. Debe revisarse la misión y la visión.
- Estrategia de desarrollo del nuevo servicio: La empresa debe tener clara una estrategia de crecimiento al momento de definir el nuevo servicio, que debe complementarse con una cartera de productos/servicios y una estructura organizacional que pueda soportar el nuevo servicio. Esta estrategia puede girar en torno a los clientes actuales o los nuevos, y se puede enfocar sobre los servicios existentes o nuevos servicios.
- Generación de ideas: Debe existir un mecanismo formal que asegure el flujo de ideas que posteriormente puedan ser tamizadas o evaluadas para ver si ésta es idónea para la estrategia. Vale la pena resaltar la importancia que puede tener el personal de contacto al momento de generar ideas, ya que es éste quien interactúa directamente con el cliente
- Concepto de desarrollo y evaluación del servicio: Una vez identificada la idea, debe definirse el concepto del servicio, así como describirse el servicio que represente sus rasgos y características para poder luego, evaluar la respuesta del cliente o el empleado. El documento de diseño de servicio describe el problema que se resolvería con el nuevo servicio propuesto, detalla el proceso

² ZEITHAML, Valerie y JO BITNER, Mary. Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª edición. México: McGraw-Hill: 2000, p. 244

del servicio y sus beneficios, incluyendo la función del cliente y los empleados dentro del proceso, y brinda argumentos para la compra del servicio.

- Análisis del negocio: Si el servicio es evaluado positivamente por clientes y empleados, la siguiente etapa es determinar la viabilidad operativa y financiera.

Una vez superada la sección de planeación frontal, entra la sección de implantación o implementación, cuyas etapas principales son el desarrollo y prueba del servicio, la prueba del mercado, la comercialización y la evaluación post-introductoria.

Teniendo en cuenta que uno de los grandes obstáculos en el desarrollo de nuevos servicios es la dificultad para describirlos y representarlos en las fases de desarrollo del concepto, desarrollo del producto y prueba de mercado, se presenta el esquema de servicio que es una herramienta de gran utilidad para diseñar y especificar un proceso de servicios intangibles.

1.1.2 Esquema de un servicio. Un esquema de servicio es un mapa que representa el servicio visualmente y describe simultáneamente el proceso de prestación de servicio, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los clientes y de los empleados, y los elementos visibles del servicio. Igualmente, incluye los pasos en el proceso, los medios a través de los cuales se ejecutan las tareas y la evidencia del servicio. Adicionalmente, tiene algunas ventajas frente a un diagrama de flujo como la inclusión de los clientes en el proceso y sus puntos de vista.

Los componentes claves del esquema de servicio son:

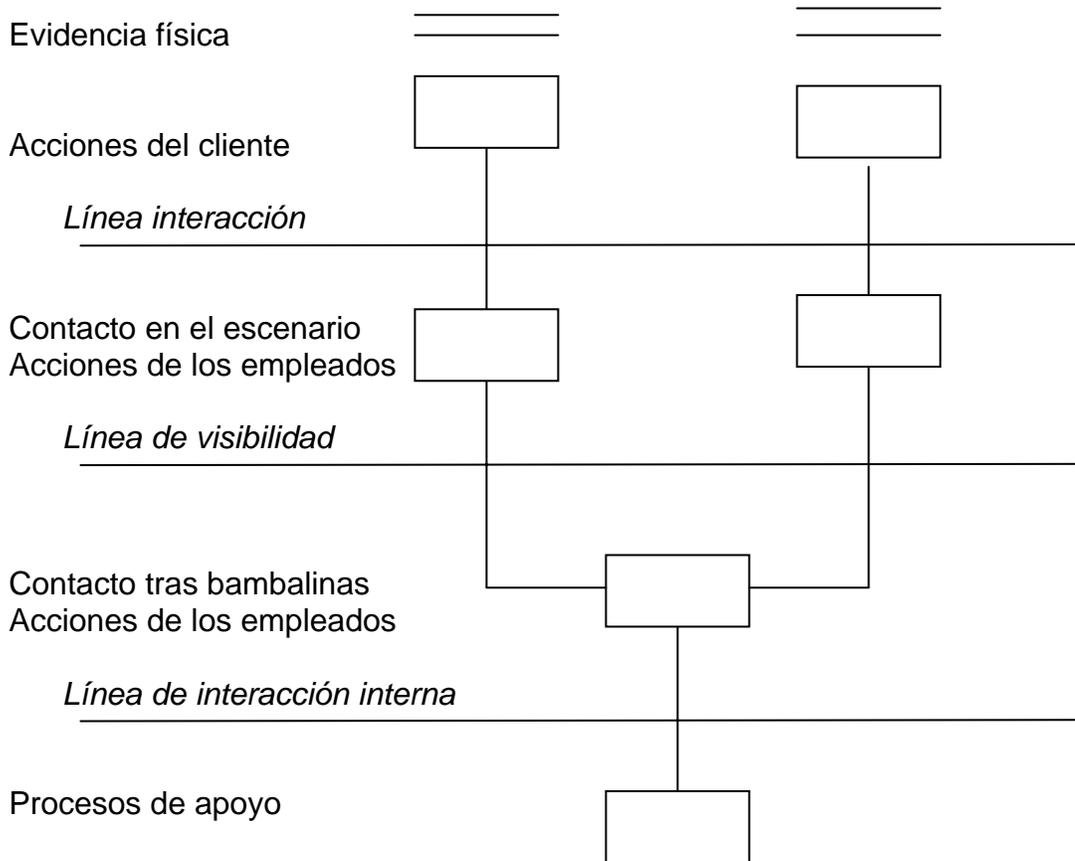
- Las acciones de los clientes cubren las actividades que efectúa el cliente al momento de comprar, consumir y evaluar el servicio.
- Las acciones en escena donde los empleados de contacto son visibles para el cliente como entrevistas, reuniones, entrega de propuestas, entre otras.
- Las acciones tras bambalinas son aquellas que ejecutan los empleados de contacto para apoyar su gestión frente al cliente.
- Los procesos de apoyo abarcan los servicios internos e interacciones necesarias para apoyar la correcta prestación del servicio.

Las cuatro áreas de acción están separadas por tres líneas horizontales. La primera línea es la de interacción entre el cliente y el empleado de contacto; la segunda es la línea de visibilidad y separa las actividades visibles de las demás, y la tercera línea es la de interacción interna que separa las actividades del empleado de contacto de las de apoyo.

La evidencia del servicio se representa en la parte superior del esquema y se enumera arriba de cada punto de contacto.

A continuación se presenta una figura de un modelo de esquema de servicio.

Figura 1. Esquema de servicio



Fuente: ZEITHAML, Valerie y JO BITNER, Mary. Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª edición. México: McGraw-Hill: 2000, p. 255

Un esquema de servicio puede interpretarse de varias formas, dependiendo del objetivo. Por ejemplo, si la idea es conocer el punto de vista del cliente y qué tanto está involucrado en el proceso, la mejor manera es dar una lectura de izquierda a derecha en la zona de actividades del cliente. Si el objetivo es entender la integración de los elementos del proceso, el esquema puede leerse verticalmente.

De acuerdo con el libro Marketing de Servicios (año 2000)³, algunos de los beneficios del esquema de servicio son los siguientes:

- Inculcar en los empleados un enfoque al cliente en la prestación del servicio.
- Identificar puntos débiles en el proceso.
- Se realza el papel del cliente.

³ Ibid, p. 260

- La línea de visibilidad permite identificar lo que deben ver los clientes y qué empleados tienen contacto con éstos.
- La línea de interacción interna promueve la mejora continua.
- Permite evaluar el costo de un nuevo servicio.

Teniendo en cuenta que muchos de los beneficios que ofrece un esquema de servicio se obtienen durante su construcción, se presentan los principales pasos para su elaboración:

El primer paso es identificar el proceso que será esquematizado. Este proceso puede ir desde el concepto más general del objeto social del negocio hasta un nivel muy detallado como el manejo de cuentas grandes. Igualmente, puede desarrollarse un nuevo esquema para aquellos subprocesos que se derivan de los puntos críticos hallados en el esquema general.

Luego, teniendo en cuenta que cada segmento de clientes puede tener diferentes características, el siguiente paso es identificar el cliente o segmento objetivo del segmento.

Una vez definido el segmento, se debe hacer el mapa del proceso del servicio desde el punto de vista del cliente, con el fin de evitar enfocarse sobre procesos que no tienen efecto sobre el cliente.

El siguiente paso es hacer el mapa de las acciones de los empleados de contacto en escena y tras bambalinas, iniciando por trazar las líneas de interacción y visibilidad.

Posteriormente, se vinculan las actividades del cliente con las de la persona de contacto para las funciones de apoyo necesitadas. En este paso se hace evidente el efecto directo e indirecto de las acciones internas sobre los clientes.

Finalmente, se añade la evidencia de servicio en cada paso de acción del cliente para ilustrar lo que el cliente ve y recibe.

1.2 ¿QUE ES UN PLAN DE MERCADEO?

Como lo explica Antonio Borello en su libro *El Plan de Negocios*⁴, en la actualidad, para los empresarios es necesario contar con herramientas estratégicas para garantizar no solo el nacimiento, sino también la supervivencia de las ideas de negocio. Se puede decir que un plan de mercadeo es un instrumento mediante el cual se exponen las estrategias para garantizar que la empresa venda sus

⁴ BORELLO, Antonio. *El Plan de Negocios*. Italia: McGraw-Hill: 2000, p. 60

productos o servicios en el mediano y largo plazo, siendo consistente con sus objetivos.

1.2.1 Análisis de Mercado

1.2.1.1 Análisis de la categoría. Básicamente busca enmarcar la compañía dentro del mercado actual en el que se encuentra. Se debe comenzar por detallar el sector que se busca atender para poder poner en contexto el servicio ofrecido.

1.2.1.2 Análisis de la competencia. En esta sección del plan de mercadeo es importante nombrar cuales son los principales competidores tanto directos como indirectos para determinar que tan saturado está el mercado en cuanto a productos y servicios sustitutos.

1.2.1.3 Actitudes, hábitos y preferencias del cliente objetivo. Es definitivo descubrir y analizar cuales son las principales actitudes, hábitos y preferencia de los clientes objetivo con el fin de determinar si el servicio que se piensa ofrecer es atractivo para ellos. En esta sección se deben rescatar los principales hallazgos de las encuestas o las entrevistas realizadas.

1.2.2 Análisis del Macro Ambiente

1.2.1.1 Impuestos. El ámbito legal y tributario son de suma importancia para que el negocio funcione de forma adecuada. El conocimiento de las normas y las respectivas reformas deben ser tenidas en cuenta con el fin de cumplir con las obligaciones tributarias necesarias impuestas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

1.2.1.2 Tecnología. La tecnología juega un papel cada día más importante en los negocios; en esta sección se muestran las tendencias a nivel internacional y nacional.

1.2.1.3 Laboral. Con el fin de tomar decisiones estratégicas en cuanto a la modalidad de contratación de la compañía, es importante conocer a fondo los aspectos generales que conforman el régimen laboral en Colombia.

1.2.3 Planeación Estratégica

1.2.3.1 Misión. Es el día a día del negocio. Lo que la compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes.

1.2.3.2 Visión. Es a donde quiere llegar la compañía, su norte.

1.2.3.3 Política de calidad. La política busca promover la promesa de valor, básicamente diciendo qué hacer, como, donde y para qué.

1.2.4 Objetivos

Cuando se plantea el plan de mercadeo, es indispensable formular unos objetivos que deben ser consistentes con el plan estratégico de la empresa. Estos objetivos tienen como propósito establecer variables cuantitativas o cualitativas para medir el éxito de la empresa y deben estar alineados con la misión y la visión.

1.2.5 Estrategia

1.2.5.1 Producto. Descripción concreta y concisa sobre el producto o servicio.

1.2.5.2 Entrega del Servicio. Definición de procedimientos y el esquema de servicio de la compañía.

1.2.5.3 Mano de Obra. Definición del esquema de contratación, número de trabajadores directos e indirectos, organigrama y perfiles de cargos.

1.2.5.4 Evidencia Física. Se debe detallar que contendrá de forma física la oficina, como por ejemplo, equipos de cómputo, puestos de trabajo, etc.

1.2.5.5 Precio. Se define el precio que se cobrará por el servicio.

1.2.5.6 Publicidad y Promoción. Descripción de la forma en que se va a promocionar el servicio, las estrategias de publicidad y los medios que se utilizarán para llegar a que los clientes potenciales se enteren e interesen por los servicios ofrecidos.

1.3 CALIDAD EN EL SERVICIO

En el mundo actual, los clientes cada vez son más exigentes y tienen unas expectativas muy altas en relación con los servicios que adquieren; perciben un servicio de calidad de acuerdo con el grado de satisfacción que dicho servicio les provea. Adicionalmente, la competencia cada día es más agresiva y se encuentra en constante innovación buscando proveer un excelente servicio a sus clientes. Por lo anterior, es vital que las empresas de servicios estén siempre en la búsqueda de satisfacer las necesidades de sus clientes y de cumplir con sus expectativas. Esto sucede en la industria de intermediación de seguros, en la cual es muy importante que los corredores y agencias se enfoquen en el desarrollo del objeto de su negocio con el fin de prestar un servicio que los clientes perciban como excelente y cumpla a cabalidad con lo que esperan del mismo y no se desgasten en labores operativas que no dan ningún valor agregado a sus clientes.

Con base en lo anterior, es importante tener claro el concepto de calidad en el servicio y la forma como los clientes la perciben. Así mismo, se debe diferenciar el

significado de calidad en el servicio en comparación con la satisfacción del cliente. Como se define en el libro Marketing de Servicios (año 2.000) ⁵ “la calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.” Por otro lado, la satisfacción, además de tener en cuenta las percepciones de la calidad en el servicio, también influyen sobre ella la calidad del producto, el precio, factores situacionales y personales. En este mismo libro se menciona que, “La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas”⁶. Cuando los clientes perciben un servicio de calidad y sienten que este servicio satisface sus necesidades, serán más propensos a adquirirlo nuevamente, lo cual claramente aumenta la fidelidad de los clientes hacia la empresa y por consiguiente hace que sus resultados financieros mejoren considerablemente.

La calidad en el servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. Los clientes juzgan la calidad en el servicio de acuerdo con sus percepciones sobre la calidad técnica o el resultado final que obtienen del servicio y en el proceso que se llevó a cabo para la entrega de dicho resultado. En varios casos de servicios, como en intermediación de seguros, no es sencillo que el cliente evalúe la calidad técnica del servicio, ya que no siempre los resultados son evidentes; es en estos casos en los que el proceso cobra gran importancia, ya que es la forma como el cliente percibe si el servicio es o no de calidad. En estos momentos, los clientes perciben la calidad influenciada por múltiples factores o dimensiones:

- Confianza
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Tangibles

Cuando se habla de la calidad en el servicio, se debe tener en cuenta que existen diferentes elementos que permiten a las organizaciones construir la satisfacción y la calidad en el servicio. Estos elementos son los encuentros de servicio o momentos de la verdad, que son los momentos en los que los clientes interactúan con la empresa y son las oportunidades que tienen las empresas de prestar un servicio de calidad que conlleve a una mayor fidelidad del cliente. En muchas ocasiones se presentan varios momentos de verdad de forma consecutiva, lo que se denomina “cascada del servicio”. Los primeros niveles de la cascada de

⁵ ZEITHAML, Valerie y JO BITNER, Mary. Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª edición. México: McGraw-Hill: 2000, p. 93

⁶ Ibid., p. 95.

servicios son críticos, ya que un mal servicio en cualquiera de ellos incrementa el riesgo de insatisfacción en cada nivel consecutivo. De la forma como se preste el servicio durante estos momentos de verdad dependerán los resultados futuros de las empresas de servicios.

Existen muchas teorías y metodologías que buscan incrementar la calidad en el servicio para que los clientes se encuentren satisfechos con los servicios que la empresa les entrega. Según Zeithaml y Bitner (año 2000)⁷ una metodología del marketing de servicios es el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio. Este modelo define como punto crítico la brecha del cliente, es decir, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas deben cerrar esta brecha con el fin entregar a los clientes lo que ellos esperan del servicio y de esta forma crear relaciones estrechas con los mismos. Con el fin de cerrar la brecha del cliente, las empresas deben cerrar otras cuatro brechas denominadas las brechas del proveedor del servicio, es decir, las que le son propias y hacen que la brecha del cliente sea mayor o menor.

Las brechas del proveedor del servicio son:

- Brecha 1: No saber lo que el cliente espera. Al tener una percepción errónea sobre las expectativas del cliente con relación al servicio, no se le entrega lo que está esperando, lo cual hace que la empresa esté más alejada del cliente y no le entregue un servicio adecuado.
- Brecha 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos. En muchas ocasiones las percepciones de la empresa sobre las expectativas del cliente no son traducidas en un correcto servicio ya que no son establecidos en función del cliente. Es importante que toda la organización esté enfocada en trabajar para otorgar un correcto servicio basado en las necesidades y expectativas del cliente.
- Brecha 3: No entregar los estándares de servicio. Esto sucede cuando se establecen estándares de servicio que no están siendo entregados correctamente a los clientes por los empleados de la empresa que prestan directamente el servicio al cliente y quienes están presentes en los momentos de verdad.
- Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas. Un aspecto crítico es la comunicación que se entrega a los clientes. Si lo que se comunica no es lo que realmente se está entregando, los clientes van a percibir una deficiencia clara en el servicio y sentirán que la empresa los está engañando, prometiendo un servicio que no entregó.

Es muy importante que las empresas de servicios tengan en cuenta estas brechas que se presentan dentro y fuera de la compañía y que conllevan a que haya una mayor o menor satisfacción de los clientes. Esto redundará directamente en la fidelidad de los clientes para con la compañía y en sus resultados. Debido a que

⁷ Ibid, p. 237

los intermediarios de seguros son empresas netamente de servicios y que se encuentran en constante contacto con los clientes, es importante que tengan en consideración todos los aspectos que ayudan a igualar las percepciones del servicio con las expectativas de los clientes; es por esto que se deben concentrar en dar una correcta asesoría a sus clientes y no deben desgastar sus recursos en labores operativas que no otorgan valor a los clientes.

1.4 INDICES PARA LA EVALUACION FINANCIERA

Los proyectos de inversión deben ser evaluados con diferentes herramientas para determinar si éste es bueno o no es aconsejable. Existen dos herramientas muy utilizadas que son el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno.

De acuerdo con lo planteado por Guillermo Baca en su libro Ingeniería Económica⁸, “el valor presente neto VPN, es el índice más utilizado porque pone en pesos de hoy tanto los ingresos futuros como los egresos futuros, lo cual facilita la decisión desde el punto de vista financiero, de realizar o no un proyecto”.

La manera de interpretar el VPN es sencilla ya que si el resultado es mayor de cero, es bueno porque en pesos de hoy, los ingresos son mayores que los egresos. En caso contrario, no es aconsejable invertir en el proyecto.

Desde el punto de vista matemático el VPN es la sumatoria de los flujos de capitales puestos en el día de hoy, mediante la aplicación de la tasa de interés de oportunidad, que es la tasa de interés más alta que un inversionista sacrifica con el objeto de realizar un proyecto.

Por otro lado, la tasa interna de retorno, representada por TIR, es otro índice de gran aceptación, porque mide la rentabilidad de una inversión. “Financieramente la TIR es la tasa con la que son descontados los flujos de caja de forma tal que los ingresos y los egresos sean iguales; desde el punto de vista matemático la TIR es la tasa a la cual el VPN se hace cero”⁹.

La VPN y la TIR se pueden aplicar en diferentes flujos de caja. El flujo de caja del proyecto supone que la totalidad de los recursos invertidos son propios, por lo que no se asume la figura de financiación, y en consecuencia no se toman en cuenta los intereses ni las cuotas de amortización.

Es más difícil que un proyecto sea aceptado si éste se evalúa con el flujo de caja del proyecto, porque éste es más exigente que el flujo de caja del inversionista, ya

⁸ BACA CURREA GUILLERMO, Ingeniería Económica. Fondo Educativo Panamericano. Octava Edición. Bogotá, 2005, p. 197

⁹ Ibid, p. 237

que se minimiza el riesgo de pérdida cuando las variables proyectadas cambian desfavorablemente durante la ejecución del mismo.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 SEGUROS E INTERMEDIACIÓN

Dado que el principal objetivo de este trabajo es elaborar un plan de mercadeo para una empresa de soluciones logísticas para el mercado de corredores de seguros, se hizo indispensable conocer las funciones y los alcances del trabajo de un intermediario de seguros, así como los conceptos básicos que soportan el contrato de seguros. Se seleccionaron los siguientes conceptos del contrato de seguros, que a consideración de los autores de este trabajo, son los de mayor importancia: elementos del contrato de seguros, características de orden legal del contrato de seguros, partes que intervienen en el contrato de seguros y sus deberes u obligaciones, el siniestro y los diferentes tipos de seguros.

2.1.1 Definición, Elementos y Características del Contrato de Seguros. A pesar de no tener una única definición legal, el doctor Fernando Palacios presenta una definición interesante del contrato de seguros en la publicación de la Universidad de la Sabana, Seguros Temas Esenciales¹⁰: “El seguro es un contrato consensual, mediante el que una persona jurídica denominada asegurador, debidamente autorizada para ello, asume los riesgos que otra persona, natural o jurídica, le traslada, a cambio de una prima” Desde el punto de vista de los autores de este trabajo, a esta definición debería incluirse un comentario adicional haciendo mención a que el contrato de seguros también es bilateral, oneroso, aleatorio y de ejecución sucesiva.

Para que el contrato de seguro exista, deben estar presentes los elementos esenciales como son el interés asegurable, el riesgo asegurable, la prima o precio del seguro y la obligación condicional del asegurador. Para que estos elementos estén presentes debe haber unas partes que deben cumplir con unos deberes u obligaciones que garanticen la presencia de los mismos y poder así darle vida al contrato de seguros.

2.1.2 Partes que Intervienen. El código de comercio otorga la calidad de partes en el contrato de seguros al asegurador por un lado y por el otro al tomador de la póliza.

El asegurador es descrito como “la persona jurídica que asume los riesgos debidamente autorizada para ello con arreglo a las leyes y reglamentos”¹¹. Para

¹⁰ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Seguros, Temas Esenciales. Bogotá: ECOE Ediciones 2005. p. 13

¹¹ Ibid, p. 30

actuar como asegurador en Colombia se requiere ser una empresa organizada como sociedad anónima o cooperativa y estar sometida a la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Podría decirse que el asegurador ofrece una promesa que es el pago del siniestro, dadas unas determinadas condiciones acordadas con el tomador. Estas condiciones quedan registradas en la póliza que es el documento más importante al momento de probar la existencia del contrato de seguros.

Por otro lado, el tomador es señalado en el código de comercio como “la persona que, obrando por cuenta propia o ajena, traslada los riesgos”¹². Es importante resaltar que esta persona puede ser una persona jurídica o natural.

Aunque las partes del contrato de seguros son el tomador y el asegurador, también hay otras figuras como son el asegurado y beneficiario, que no siempre coinciden con la del tomador. El asegurado es la persona jurídica o natural titular de un interés, que de verse afectado con un siniestro, puede verse afectado patrimonialmente. El beneficiario es quien tiene derecho a la indemnización aunque no tenga necesariamente interés asegurable.

El tomador, asegurado y beneficiario pueden ser una misma persona si en ella dan las características arriba descritas, o pueden serlo dos o tres personas diferentes.

2.1.3 Obligaciones de las Partes. El conocimiento de las obligaciones de las partes es indispensable para entrar a profundizar más adelante sobre las funciones del intermediario de seguros. Vale la pena precisar que aunque las obligaciones de las partes están descritas en el código de comercio, las partes pueden acordar otras, siempre y cuando no violen las disposiciones imperativas que impidan la creación de obligaciones contractuales entre las partes.

Las obligaciones contenidas en el código de comercio, que debe cumplir el tomador, son las siguientes: pagar la prima, declarar sinceramente el estado del riesgo o en otras palabras evitar reticencia, mantener el estado del riesgo, dar noticia de los seguros coexistentes al momento de tomar el seguro, observar estrictamente las garantías, proveer al salvamento de las cosas aseguradas, dar noticia de la ocurrencia del siniestro, colaborar con el asegurador en el ejercicio de su derecho de subrogación, no suscribir un seguro adicional sobre el deducible o coaseguro a su cargo, y demostrar la ocurrencia del siniestro y su cuantía.

Por otro lado, las obligaciones contenidas en el código de comercio que debe cumplir el asegurador son las siguientes: pagar el siniestro ocurrido, devolver la parte de la prima estipulada en caso de disminución del riesgo, devolver la prima no devengada en caso de revocatoria del seguro, devolver la prima no devengada

¹² Ibid, p. 31

en caso de extinción del seguro por destrucción de la cosa a la cual está ligada el seguro y entregar la póliza.

2.1.4 El Siniestro. El artículo 1054 del código de comercio describe el concepto de siniestro como la realización del riesgo asegurado. Una vez ocurrido el siniestro, el asegurador debe hacer efectiva su promesa, haciendo efectivo el pago de la indemnización, de acuerdo con las condiciones pactadas en el contrato de seguros que haya entrado en vigencia mediante el acuerdo de las voluntades entre las partes.

Para hacer efectivo este pago, el asegurado o beneficiario del contrato de seguros, debe hacer una presentación por escrito, solicitando el pago de la indemnización. Esta carta debe ir acompañada de la documentación requerida por la póliza para el pago del siniestro, que no puede ser más que los soportes para demostrar la ocurrencia del siniestro y la cuantía de la pérdida. La presentación de estos documentos es la reclamación.

El asegurador, ocurrido el siniestro, debe hacer el pago del siniestro dentro de los términos de la ley, salvo aquellos casos en que haya inoperancia del contrato de seguros. En estos casos, el asegurador formula las causas de inoperancia del contrato en la objeción, que es el documento escrito donde el asegurador explica las razones por las que se declara exento de su obligación de pagar la indemnización.

2.1.5 Tipos de Seguros. Es claro que respecto de los diversos tipos de amparo que pueden otorgarse para cubrir diferentes riesgos que amenazan a las personas o bienes, existen diferentes clases de pólizas, pues para los diferentes riesgos podría existir una póliza correspondiente. De aquí puede haber dos tipos de clasificaciones para las pólizas de seguros.

La primera clasificación está directamente relacionada con los riesgos cubiertos, que en el medio asegurador pueden llamarse ramos. Para tener una idea sobre los ramos que cubren los diferentes seguros se mencionan los de transporte, vida, accidentes, incendio, sustracción, cumplimiento, manejo, automóviles, lucro cesante, rotura de maquinaria, etc.

La segunda clasificación está ligada a la modalidad de operación de la póliza que puede presentarse en los diferentes ramos. Estas modalidades de operación nacieron como una necesidad de responder a los requerimientos que la evolución de la industria y el comercio exigieron a las aseguradoras.

Como resultado, el código de comercio menciona los siguientes diferentes tipos de pólizas: pólizas flotantes, pólizas automáticas, pólizas específicas, póliza nominativa y póliza a la orden.

Las principales líneas de negocio aplicables al mercado de seguros son la línea de propiedad, línea patrimonial y línea de vida y beneficio.

La línea de propiedad está conformada por ramos de seguros como incendio, sustracción, rotura de maquinaria, maquinaria y equipo, equipo eléctrico y electrónico, transporte de valores, transporte de mercancías, todo riesgo construcción y montaje, y automóviles (pólizas colectivas).

Los ramos de seguros como lucro cesante, cumplimiento, SOAT, directores y administradores, infidelidad y riesgos financieros, manejo global comercial, Responsabilidad Civil, Seguro de Crédito conforman la línea patrimonial

Finalmente, la línea de vida y beneficios incluye ramos de seguros como vida, salud, enfermedades graves y accidentes personales y ARP.

2.1.6 Descripción de los Intermediarios de Seguros. Hay otra persona diferente al asegurador y al tomador, que tiene una notable importancia en el desarrollo del negocio del seguro, hasta el punto en que su participación tiene características determinadas por la ley, esta persona es el intermediario de seguros.

Los artículos 40 y 41 del decreto 663 de 1993 describe como actividad principal de los corredores de seguros y agentes colocadores de seguros el ofrecimiento de seguros, la promoción de la celebración de contratos de seguros y obtener la renovación de los mismos; respecto a este punto, se comparte el punto de vista del doctor César Augusto Núñez, quien afirma que esta definición es incompleta, porque los intermediarios de seguros prestan además una asesoría permanente a sus clientes durante la etapa precontractual y contractual¹³. La asesoría que presta el intermediario de seguros incluye algunas actividades adicionales como realizar el análisis de riesgos para identificar las necesidades de protección de los clientes, buscar diferentes alternativas para lograr el balance ideal en cuanto a precio, coberturas y deducibles, capacitar al tomador sobre sus responsabilidades antes y durante el desarrollo del contrato de seguros, velar por que los contratos de seguros se renueven a su vencimiento (exceptuando las pólizas judiciales, algunas garantías de cumplimiento y los seguros de transporte) y acompañar al cliente durante la reclamación del siniestro.

Por otro lado, para las aseguradoras, los intermediarios de seguros son un importante medio para promover la celebración de contratos de seguros, siendo adicionalmente un excelente filtro en la prevención de lavado de activos.

¹³ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Seguros, Temas Esenciales. Bogotá: ECOE Ediciones 2005, p. 459

Finalmente, a pesar de la importante función que cumple el intermediario de seguros, el derecho no obliga al tomador a contratar pólizas a través de ellos, lo que permite a las aseguradoras celebrar contratos de seguros sin intermediario.

2.1.7 Clases de intermediarios. En Colombia, el sector de Intermediación de seguros se clasifica de la siguiente manera:

- **Corredores de Seguros:** Son empresas constituidas como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad limitada, que deben cumplir con un capital mínimo y un régimen de inversiones e inscripción para poder operar. Son vigilados por la Superintendencia Financiera y sólo pueden ser personas jurídicas. De acuerdo con lo descrito por el Doctor Hernán Fabio López en su libro *CONTRATO DE SEGUROS (3ª Edición 1999)*¹⁴, “las sociedades de seguros no están vinculadas a ninguna de las partes por relaciones de dependencia, mandato o responsabilidad, y, por lo tanto, no obligan con sus actos a las compañías de seguros”. Esto quiere decir que los corredores de seguros son autónomos en sus decisiones, ya que no requieren del respaldo de ninguna aseguradora para inscribirse como corredor de seguros. Por ley, el corredor de seguros, es el intermediario a quien se le exigen más requisitos y por lo tanto, su organización administrativa y financiera es robusta contando con personal calificado y grandes volúmenes de clientes.
- **Agencias de Seguros:** Son sociedades de comercio colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada; no pueden ser sociedades unipersonales. Por ley, pueden representar a una o a varias Aseguradoras para inspeccionar riesgos, recaudar dinero, intervenir en salvamentos y promover la celebración de los contratos de seguros. Las agencias tienen un manejo administrativo y financiero más informal que el de los corredores de seguros, debido a que no están sujetos a una vigilancia como a la que están expuestos los corredores.
- **Agentes de Seguros Independientes:** Son personas naturales que se dedican a la actividad de ofrecer seguros en representación de una o varias Compañías de Seguros, sin que exista vínculo laboral con dichas Aseguradoras. No están sujetos a ningún tipo de vigilancia ni a tener un patrimonio mínimo para operar.
- **Agentes de Seguros Dependientes:** Se diferencian de los anteriores en que son personas naturales vinculadas a una Compañía de Seguros mediante un contrato laboral. No están sujetos a vigilancia por parte de ninguna entidad del Estado ni a tener un patrimonio mínimo para operar.

¹⁴ LOPEZ BLANCO, Hernán Fabio. *Contrato de Seguros*. Bogotá: Dupre Editores 1999. p. 96

2.2 OUTSOURCING

El outsourcing se conoce también con el nombre de “Tercerización”, y básicamente es la cesión o traslado de responsabilidades de una compañía a otra realmente especializada.

Esta práctica surge como respuesta a varias variables, teniendo en cuenta la globalización y la crisis económica de los 80 que exigieron a las compañías reducir costos como política de competitividad y eficiencia. Debido a lo anterior y el aumento de la competencia, el outsourcing fue volviéndose cada vez más, una herramienta que no solo es especializada, sino que también reduce costos.

Como bien se sabe, ninguna empresa es realmente productiva en todas sus actividades, siempre hay debilidades y fortalezas que las caracterizan, gracias a esto se puede determinar si realmente para ciertas actividades no es viable alcanzar un desempeño sobresaliente por si mismo. Una vez se ha logrado identificar cuales son las actividades para las que la empresa no es realmente productiva, se puede evaluar la posibilidad de transferirlas a un tercero y de esta forma enfocar los recursos productivos en las actividades que mejor sabe hacer. Es de resaltar que las únicas actividades que no se deben tercerizar en una compañía son aquellas que componen su “core business”¹⁵, por ejemplo Coca Cola nunca entregaría a una entidad externa su producción, mientras que perfectamente podría tercerizar la contratación de nuevo personal para una planta.

Existen un sin número de actividades que se pueden tercerizar dentro de una organización, inclusive se ha empezado a ver cada vez mas frecuente que algunas actividades extrañas se tercericen, pero las mas comunes son actividades que tienen que ver con el suministro de talento humano, la tecnología de información, los servicios logísticos y procesos de apoyo, tales como fotocopiado y archivo.

Algunas de las ventajas y beneficios que el outsourcing trae a las organizaciones son que reduce costos debido a que se crean economías de escala, cuando una compañía especializada en cierta actividad se dedica 100% de su tiempo a mejorar e innovar en procesos, se vuelve más productiva y por lo tanto esto se traduce en una reducción de costos. Por otro lado, permite que las compañías enfoquen sus esfuerzos en funciones exclusivas del negocio, lo cual es importante pues los recursos internos son dedicados únicamente a lo que la empresa conoce del negocio, por lo tanto su especialidad aumenta. Adicionalmente, debido a la concentración y experiencia del proveedor del servicio de outsourcing, la calidad en el servicio aumenta y por lo tanto los beneficios adicionales (valores agregados) que puede ofrecer el proveedor son más amplios.

¹⁵ Core business: propio del negocio

Otra de las ventajas de tercerizar algunas de las actividades de las compañías es el hecho de no tener que contar con recursos internos no especializados, los cuales generan costos elevados e ineficiencias; una vez que éstos se tercerizan hay un mejor control sobre el presupuesto destinado a dichas actividades. Adicionalmente se disminuye la inversión en infraestructura interna (personal, equipos, sistemas, etc.). Los tiempos de entrega de productos o servicios relacionados con la actividad no solo se pueden controlar de una manera más eficaz, sino que también se pueden exigir a través de cláusulas de compromiso entre otras.

Tal vez la razón más importante para contratar servicios a través de outsourcing es que los costos fijos se pueden convertir en costos variables. Cuando se enfocan recursos adicionales a realizar actividades fuera del “core” del negocio, éstos generan unos costos fijos periódicos que independientemente de si generan o no ingresos adicionales, o son productivos, se deben seguir incurriendo, mientras que si se terceriza la actividad estos costos se vuelven inmediatamente variables, pues a medida que se requiera un mayor número de entradas, se genera un costo mas alto, mientras que si en un determinado mes o período de tiempo se generan menos entradas, el costo será proporcionalmente menor.

El outsourcing aumenta la calidad en el producto o servicio que se ofrezca, como consecuencia directa del enfoque en las verdaderas competencias de la compañía. Algunas de las características principales del outsourcing son:

2.2.1 Relativas al contrato entre las partes:

- Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.
- Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.
- Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.
- Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).
- El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.
- Debe ser flexible para que el cliente pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo presta. Mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

2.2.2 Relativas a la organización demandante del servicio (Cliente):

- Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos o actividades a la empresa de outsourcing.
- Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.
- Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal informático propio.
- Transforma a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

2.2.3 Relativas a la empresa de outsourcing (Proveedor):

- Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.
- El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

3. METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO

La investigación objeto de este estudio es de tipo exploratorio. Lo anterior, teniendo en cuenta que se detallan las características o atributos de los corredores de seguros, para conocer los procesos que ejecutan y hacer un diagnóstico de su situación actual y sus necesidades.

Adicional a lo anterior, se hará un levantamiento de información de los posibles proveedores de servicios de outsourcing y competidores, con el fin de evaluar a los Corredores de Seguros objeto de este estudio.

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de este estudio son los corredores de seguros cuya operación se encuentra en Bogotá.

El tamaño de la muestra fue definido bajo el criterio de los investigadores, dada su experiencia en el mercado asegurador. Se seleccionaron diez corredores de seguros de diferentes tamaños (en el Anexo No. 1 se muestra este listado), donde cuatro de ellos son los más grandes del mercado, teniendo una participación del 70% aproximadamente y los seis restantes son corredores de tamaño intermedio.

3.3 MOMENTOS EN QUE SE DESARROLLÓ LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, las entrevistas se llevaron a cabo en los meses de Enero y Febrero de 2007 y fueron tabuladas y analizadas en el mes de Marzo del 2007.

3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de información, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a personas que desempeñan cargos técnicos y comerciales en los corredores de seguros como instrumento de recolección de datos. Adicionalmente, esta recolección de información se llevó a cabo a través de la observación y de la investigación en las diferentes fuentes ya mencionadas.

En el Anexo No. 2 se presenta la cadena de actividades del corretaje de seguros, la cual fue resumida en ocho actividades principales, contempladas en la entrevista. La entrevista se presenta en el Anexo No. 3.

4. PLAN DE MERCADEO

4.1 ANÁLISIS DE MERCADO

4.1.1 Análisis de la categoría (corredores y outsourcing). En el análisis de la categoría de los corredores de seguros se van a plantear dos principales secciones. Primero, el análisis del desempeño de los corredores de seguros mediante la interpretación de las cifras financieras del año 2005 y 2006 emitidas por ACOAS¹⁶, y segundo, la tendencia del sector del corretaje de seguros en términos de servicios, innovación, tecnología, internacionalización, etc.

De acuerdo con el informe anual de resultados emitido por ACOAS¹⁷, durante el 2006 el sector asegurador colombiano mostró un crecimiento equivalente al 17.4% frente al resultado obtenido en el año inmediatamente anterior, llegando a un volumen de primas de \$7.55 billones. Esto quiere decir que, aplicando el índice de inflación, el crecimiento real fue del 12.4%, cifra que se encuentra muy por encima de la tasa anual de crecimiento del PIB (cerca al 6%). Este resultado está soportado principalmente por el crecimiento en la mayoría de los ramos, en especial en seguros de personas y seguridad social, los cuales en conjunto crecieron un 22.44% en tanto que los ramos de seguros generales crecieron a una tasa del 13.5%.

Las participaciones porcentuales de los diferentes ramos quedaron distribuidos de la siguiente manera: Daños 54,08%, Seguridad Social 20,53% y Personas (Vida y Beneficios) 25,38%.

En la Línea de Propiedad, los ramos con mayor crecimiento fueron Sustracción que aumentó el 39,2%, Cumplimiento (18,5%), Automóviles (13,9%) y Responsabilidad Civil (9%).

En la Línea de Vida, los ramos con mayor crecimiento fueron Colectivo Vida que tuvo un aumento real del 37.6%, Accidentes Personales que creció el 14.1% y Vida Grupo creció en el 12.7%.

La línea de Seguridad Social creció el 31.5%, que equivale al 25.4% en términos reales, siendo éste uno de los resultados con la mayor tasa de crecimiento en los últimos años. Se destaca que el ramo de mayor participación (Riesgos Profesionales), obtuvo un aumento real frente a 2005 del 11.8%.

¹⁶ ACOAS: Asociación Colombiana de Corredores de Seguros

¹⁷ ACOAS. Resultados definitivos del sector de corretaje de seguros a 31 de diciembre de 2006. Bogotá.

Respecto a los costos de intermediación, se observó un crecimiento del 14.1% frente al año 2005, al pasar de \$625.4 miles de millones a \$713.6 miles de millones en 2006, que equivale al 8.8% en precios constantes de 2006.

Aunque el crecimiento del sector asegurador fue superior al del sector de intermediación, el margen de intermediación pasó del 9.7% en 2005 al 9.4% en 2006, manteniendo así los promedios observados en los últimos años. Para el 2006, los niveles de comisión por ramo de seguro son los siguientes: Personas (Vida y Beneficios) 11.03%, Daños 11.84%, SOAT 8.32% y Seguridad Social 2.46%.

La producción de los corredores de seguros vigilados por la Superintendencia Financiera, creció un 11.58% frente al año anterior, al pasar de \$219.5 mil millones en 2005 a \$245.0 mil millones en 2006, que en términos reales equivale a un 6.42%. Al comparar este crecimiento con el del sector de intermediación (8.8%), se evidencia una mayor participación de agencias y agentes de seguros, ya que los corredores vigilados disminuyeron su participación dentro del mercado de intermediación, al pasar del 37.84% en 2004 al 35.08% en 2005 y al 34.32% en 2006.

De las 37 firmas de corretaje de seguros que están vigiladas por parte de la Superfinanciera, el 32.4% (equivalente a 12 firmas), reportaron disminución en sus ingresos durante el 2006, mientras que las demás mostraron un incremento que varía entre el 1.14% y un 35.37%. Vale la pena resaltar que los corredores que tienen la menor participación de mercado son los que experimentaron disminución en la producción.

En el 2006, los gastos operacionales del sector de corretaje de seguros crecieron un 5.1% frente al 2005 año anterior, al pasar de \$200.2 mil millones en 2005 a \$210.4 mil millones en 2006. Con ello la participación de los gastos de operación fue del 82.2%, frente al 82.8% del año anterior, lo cual se ve reflejado en la aumento de las utilidades.

Los gastos de personal y honorarios aumentaron el 9% y al pasar de \$115.6 mil millones a \$125.9 mil millones en 2006. Con ello estos gastos, pasaron a representar el 49.2% del total de gastos, frente al 47.8% del 2005.

Respecto a utilidades, el sector creció el 14.9% frente al 2005. Sin embargo, 17 corredores (46% del total), disminuyeron sus utilidades frente al año 2005.

Por otro lado, las 5 firmas con mayor volumen de producción registran el 81% del total de las utilidades del sector de corretaje sometido a vigilancia.

Respecto a las tendencias del sector de la intermediación del corretaje de seguros, vale la pena resaltar algunos de los apartes hechos en el artículo

“Corredores de Seguros: asesores de riesgos”, de la Revista Dinero publicada en Noviembre del 2003¹⁸

Los corredores de seguros se han tenido fuertes procesos de consolidación e internacionalización de sus actividades en los últimos años, lo que les ha permitido su profesionalización y avance tecnológico, para transformarlos en asesores empresariales en el manejo del riesgo. Aunque este proceso de consolidación ha tenido fuertes impactos en el sector como por ejemplo, pasar de 104 empresas vigiladas durante 1997 a 37 en 2007, esto no necesariamente quiere decir que las empresas se hayan liquidado o que se haya despedido personal. Por el contrario, el sector ha crecido y tiene compañías más sólidas.

Esta consolidación se ha debido a la llegada de actores internacionales en el mercado colombiano, que han venido adquiriendo participación accionaria de los corredores líderes del país. Esto ha cambiado la forma de hacer negocios en el mercado colombiano. Los corredores ya no siguen siendo simplemente comercializadores de seguros, tal como lo describe el código de comercio, sino que también han tenido que desarrollar la capacidad de gestión en materia técnica, análisis de riesgos y diseño de productos. Es por esto, que los corredores han centrado sus labores en asesorar al cliente en la identificación y cuantificación de los riesgos, buscar las mejores alternativas de cobertura en el mercado, acompañar al cliente durante el proceso indemnizatorio y desarrollar planes de recuperación durante la continuidad del negocio.

Estos valores agregados, son los que distinguen a un corredor de seguros de un agente o agencia de seguros, cuyas ventas están segmentadas en productos masivos como seguros de autos y personas. Sin embargo, los corredores de seguros pequeños y las agencias de seguros argumentan que ellos sí pueden ofrecer un servicio personalizado a los clientes gracias a sus estructuras flexibles y a la eficiencia y agilidad de sus procesos, lo que no pueden hacer los corredores grandes debido a sus altas cargas operativas.

La profesionalización del sector ha implicado una especial atención de los corredores en la capacitación y especialización de su mayor activo que es el recurso humano. Esto y las exigencias del mercado, han permitido que las firmas corredoras de seguros creen áreas especializadas con el fin de tener un mayor entendimiento del mercado y de los productos.

Otro factor importante que ha traído la llegada de actores internacionales es la transferencia de conocimiento y la modernización tecnológica, así como las certificaciones de calidad en los procesos, cuyo principal objetivo es direccional la compañía hacia la satisfacción del cliente.

¹⁸ REVISTA DINERO. Corredores de Seguros. Asesores en riesgo. Noviembre 28 de 2003. p. 84

4.1.2 Análisis de la competencia. Como se ha mencionado anteriormente, el outsourcing se traduce en el dejar a un tercero encargarse de ciertas responsabilidades o procesos con el fin de no enfocar recursos propios (personas) y de esta forma lograr un enfoque especializado en sus funciones propias.

En Colombia se ve cada vez con más frecuencia la figura del outsourcing debido a que las grandes compañías generalmente utilizan los servicios de otras empresas especializadas como por ejemplo archivo, mensajería, publicidad y mercadeo, Internet y procesos entre otros. Esta práctica se está replicando en empresas más pequeñas, denominadas pymes, básicamente por que la competencia es cada vez más exigente y deben buscar ser más eficientes en el manejo de los recursos.

Hay varias compañías dedicadas a ofrecer los servicios antes mencionados en Colombia y más específicamente en Bogotá, sin embargo para efectos de la presente investigación los posibles competidores, tanto directos como indirectos de servicios o productos sustitutos son:

- Empresas de Servicios Temporales (EST's):

Son empresas dedicadas a integrarse dentro del desarrollo de la actividad de sus clientes, la meta es convertirse en conocedores del negocio para apoyar en diferentes aspectos de la cadena de valor, optimizando recursos enfocados en labores administrativas, operativas, técnicas y profesionales.

La necesidad de contratar a un personal por un tiempo determinado o tarea específica, la reducción de costos en cuanto a prestaciones sociales u otros aportes legales, y la flexibilidad de ésta modalidad son las principales razones por las cuales las diferentes empresas deciden contratar EST's.

Algunas de las necesidades que se pueden satisfacer a través de las EST's son por ejemplo los incrementos inesperados de trabajo, la acumulación progresiva de tareas y las sustituciones obligatorias transitorias por embarazo, enfermedad y otras eventualidades.

Según la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (ACOSSET) estos servicios empezaron en Colombia en la década de los 60 y se desarrollaron aun mas en los 80's, actualmente cuenta con 320 empresas legalmente constituidas y afiliadas a la asociación, de las cuales 130 operan en Bogotá.

- Desarrollo de Software Especializado.

Dentro de las actividades comúnmente tercerizadas por las compañías se encuentra el desarrollo de software especializado. Algunos de los servicios

ofrecidos por estas empresas son: Servicios informáticos, infraestructura de sistemas, software administrativo, administración de bases de datos.

En Colombia existe un gran número de empresas dedicadas a desarrollar software a la medida, la razón principal es que un programador (persona natural) se puede convertir en un proveedor de dicho servicio.

Existen algunas publicaciones que muestran por industria las principales empresas que pueden prestar servicios de desarrollo de software y tecnología.

Las empresas que se especializan en software para empresas de intermediación de seguros en Bogotá son:

- Sistemas Alfasis de Colombia Ltda. Comercializan un software llamado ALFASIS VISUALNET que permite a los intermediarios controlar las actividades y operaciones del negocio a través de funciones como: Cartera general (Producción recaudos, comisiones y conciliación comisiones aseguradoras), manejo de pólizas colectivas, agrupadoras, contratos de salud, SOAT, Slip de Cotización, resumen de seguros, siniestros, entre otros. Las consultas se pueden exportar a Excel para manipularlas o imprimirlas.

- Centro de Investigación y Desarrollo de Software CIDSA Ltda. Crearon un Software llamado SIRYS que cuenta con características propias para administrar la información de clientes tanto del sector estatal como el privado, con funciones para la gestión de seguros desde la captura de la póliza hasta la indemnización del siniestro, desde la facturación de primas hasta la gestión de cuentas por cobrar.

- Back Office ¹⁹ para intermediarios de seguros:

Una modalidad reciente que ha venido tomando fuerza es la de prestar el servicio de *Back Office* para intermediarios medianos y pequeños. Básicamente consiste en prestar una infraestructura física y operativa donde existe PBX, fax, Internet, Correo Electrónico, mensajería, colocación de negocios y secretaria ente otros, lo cual permite que el intermediario (Broker) se dedique a una gestión comercial a cambio de un porcentaje de la comisión.

Se tiene conocimiento de una compañía que está en proceso de creación, conformada por profesionales que han trabajado en corredores de seguros y que debido a su conocimiento en el desarrollo de soluciones de tecnología se independizaron para transmitir algunas de las prácticas de los grandes corredores internacionales para optimizar la labor de intermediarios más pequeños. El servicio consiste en implementar una plataforma de tecnología Web, que enlaza, de forma

¹⁹ Backoffice: Equipo de soporte en la organización

automática, mediante unas plantillas, al intermediario con la aseguradora y viceversa, haciendo de un proceso normalmente manual algo completamente sistematizado. El intermediario ingresa una serie de datos del prospecto (posible cliente) que le permiten a la aseguradora automáticamente cotizar y devolver por el mismo medio y en un tiempo reducido las ofertas al intermediario. Una vez éste las recibe, puede hacer ciertos cambios y crear un comparativo desde la misma plataforma.

- Otros servicios de outsourcing:

Existen otros servicios de outsourcing que se pueden considerar como competencia indirecta, ya que el conocimiento del negocio puede hacer que se diversifiquen a prestar servicios adicionales para satisfacer necesidades de los intermediarios de seguros. Algunas empresas para destacar son SETECSA y Datecsa.

4.1.3 Actitudes, hábitos y preferencias del cliente objetivo (principales hallazgos). La intención de la investigación de mercado realizada se concentró igualmente en identificar las actitudes, hábitos y preferencias de los clientes objetivos de este trabajo que son los corredores de seguros más importantes del país con operaciones en la ciudad de Bogotá. Por lo tanto, se entrevistaron funcionarios de diferentes corredores de seguros con un fuerte conocimiento de la actividad de intermediación de seguros y principalmente con una formación técnica y comercial, aunque preferiblemente con responsabilidades técnicas. Los criterios de estas personas son de gran importancia para poder definir y analizar las principales actividades que realiza un corredor de seguros y poder así, clasificarlas según su cercanía con el “core business” y la posibilidad de ser desarrolladas por un tercero.

Los Corredores analizados fueron: Delima Marsh, Aon, Willis, Jardine Lloyd Thompson, Protegiendo, Colaf Ostheimer, Wacolda, Helm Insurance, Promotec y Correcol.

Las actividades incluidas en esta entrevista son el resultado de agrupar las actividades planteadas en la ruta de relación o cadena de actividades propuesta por los autores de este trabajo. La descripción y los alcances de cada actividad se presentarán más adelante cuando se presenten los resultados del análisis de cada una.

De acuerdo con lo encontrado en las primeras cuatro preguntas de la entrevista, las personas entrevistadas cumplen con los requisitos establecidos para la correcta realización de este trabajo, ya que el 80% de los entrevistados tienen más de cinco años de experiencia en el sector asegurador y todos han trabajado en Corredores de Seguros; su experiencia se encuentra en las áreas comercial y

técnica de los ramos de seguros que pertenecen a las líneas de negocio de Propiedad, Patrimonial, y Vida y Beneficios.

Con el fin de entender el funcionamiento típico de un corredor de seguros, se incluyó una pregunta relacionada con la descripción de la estructura de cada corredor, y aunque en algunos aspectos difieren entre sí, todos tienen en común cargos con responsabilidades técnicas y/o comerciales. La gestión comercial está enfocada al cliente o tomador de la póliza, mientras que la gestión técnica está dirigida a la negociación con las aseguradoras. Por lo tanto, aunque no es posible presentar una estructura típica, podría decirse que la estructura que más se acerca al común de las estructuras es la siguiente:

Unidades operacionales:

Área Comercial (Gerentes Comerciales)

- Prospección
- Consecución de clientes nuevos, incluyendo el levantamiento de información.
- Soporte al área de servicio al cliente en el mantenimiento de clientes actuales
- Apoyo al área técnica en la negociación de términos con las Aseguradoras

Área de Servicio al Cliente (Ejecutivos de Cuenta)

- Atención de los requerimientos de clientes actuales
- Negociación de términos con Aseguradoras y elaboración de propuestas para renovaciones
- Profundización de productos (venta cruzada)
- Gestión de siniestros
- Gestión de cartera

Área Técnica

- Negociación de términos con Aseguradoras y la elaboración de propuestas para negocios nuevos y renovaciones
- Apoyo al área comercial o de servicio al cliente, en presentación de las ofertas, en los casos en los que se requiera.
- En los Corredores más grandes se identificó que existe un Departamento de Análisis de Riesgos que se encarga de hacer inspecciones, termografías y análisis de riesgos.

Mercadeo

Esta área la tienen principalmente los corredores más grandes; las principales funciones son:

- Definición de las políticas de mercadeo y ventas
- Prospección
- Apoyo y seguimiento a la planeación estratégica.

Unidades de apoyo

Administrativa y Financiera:

- Gestión de recursos
- Recursos humanos
- Contabilidad y tesorería
- El manejo de sistemas y tecnología en algunos casos depende de esta área

4.1.4 Análisis de las actividades. Con cada entrevistado se validó si las actividades propuestas son propias de un corredor de seguros y las personas que tienen responsabilidades técnicas y comerciales confirmaron que las actividades de la cadena presentada son las típicas de un Corredor de Seguros. Sin embargo, se identificaron casos puntuales en los que existen otras actividades adicionales como cartera, facturación, mercadeo y atención de siniestros.

Los resultados del estudio realizado para las actividades propuestas son los siguientes:

Gestión comercial. Esta actividad incluye la consecución de clientes nuevos y la atención de los requerimientos de los clientes durante el tiempo que éstos mantengan vínculos comerciales con el corredor. Esto incluye la labor de fidelización a través de una venta cruzada de productos. La gestión comercial es desarrollada principalmente por la fuerza comercial del corredor, incluyendo el personal de los departamentos de servicio al cliente. Sólo en 2 casos se observó que el área técnica da apoyo en esta tarea.

- Operaciones.

En todos los casos, los entrevistados clasificaron la gestión comercial como la actividad más importante y además la clasifican como propia del negocio del corretaje de seguros.

A pesar de que los entrevistados tienen un perfil más técnico que comercial, casi todos manifestaron la necesidad de invertir más tiempo en actividades comerciales, al comparar el tiempo que dedican a esta actividad actualmente con el tiempo que quisieran invertir en una situación ideal.

En el 100% de los casos, los entrevistados contestaron que esta actividad no debería ser tercerizada. Las principales razones por las cuales esta actividad no debería ser tercerizada son:

- Es una actividad propia del corredor de seguro
- La relación comercial con el cliente debe hacerla el intermediario para darle seguridad al cliente

- Tecnología.

En el 60% de los casos, los resultados muestran que la gestión comercial de los corredores incluidos en el estudio, se apoya en un software especializado, bien sea desarrollado internamente o comprado a un proveedor.

El 60% de los entrevistados no cree que la gestión comercial se pueda potencializar o hacer más efectiva con el apoyo de tecnología. Después de analizar detalladamente la información de los corredores de seguros que creen que la gestión comercial se puede hacer más efectiva con el apoyo tecnológico, no fue posible encontrar una variable común en estos casos como por ejemplo tamaño del intermediario o tecnología actual.

Al comparar la tecnología actual con la tecnología ideal que debería tener un intermediario de seguros, el 82% de los entrevistados, manifestó que la gestión comercial debería soportarse en un software propio.

Levantamiento de información. Esta actividad está muy relacionada con la gestión comercial y consiste en la consecución de la información básica de los clientes y la información requerida para cotizar los diferentes seguros que el cliente solicite. Esta actividad, puede hacerse previo al contacto con el prospecto a través de consultas en diferentes bases de datos externas como las que maneja la Cámara de Comercio, así como durante el contacto comercial con el cliente. Por estar tan íntimamente ligada con la gestión comercial, esta actividad también es desarrollada por la fuerza comercial del corredor, incluyendo el personal de los departamentos de servicio al cliente. Sólo en un caso se observó que el área técnica apoya esta tarea.

- Operaciones

En todos los casos, los entrevistados clasificaron el levantamiento de información como la tercera actividad más importante, y también la clasifican como propia del negocio del corretaje de seguros.

Aunque el 70% de los entrevistados seguirían invirtiendo el mismo tiempo a esta actividad, no hubo ningún caso en el que se propusiera disminuir el tiempo destinado a esta actividad. Por el contrario, hubo un 30% de las personas que tendrían la intención de invertir más tiempo en la consecución de información en una situación ideal.

El 80% de los entrevistados contestaron que esta actividad no debería ser tercerizada. Las principales razones por las que no debería ser tercerizada esta actividad son:

- Es una actividad propia del intermediario de seguros
- Confidencialidad de la información

- Tecnología

El manejo de la información comercial de los corredores entrevistados se soporta principalmente en software especializado y en otros aplicativos genéricos como procesadores de palabras y hojas electrónicas. A diferencia de los resultados observados al analizar la actividad de gestión comercial, en un 70% de los casos, esta actividad se potencializaría si se contara con mejor tecnología. Esta mejora tecnológica consistiría principalmente en el uso de un software especializado.

Registro de información de gestión técnico - comercial. Esta actividad incluye el registro de información de la gestión comercial y técnica en cualquier tipo de medio, bien sea este físico o magnético.

- Operaciones

Es una actividad realizada principalmente por el área técnica y de servicio al cliente. Inclusive en algunos casos, una persona designada por el área administrativa tiene como función el ingreso de la información a algún sistema. Aunque el 60% la identifica como una actividad propia del negocio debido al manejo de información confidencial, ésta se ubica en el sexto lugar de importancia, superando únicamente las actividades de archivo y expedición de las pólizas.

Un poco más de la tercera parte de los entrevistados considera que el tiempo de dedicación real debe permanecer igual. A pesar de que varias personas consideran que se debería aumentar o disminuir el tiempo de dedicación a la misma, realmente esto no genera ningún resultado importante ya que el tiempo de dedicación permanece en un rango muy bajo (hasta el 10%).

El 80% de los entrevistados consideran que es una labor que se puede tercerizar ya que es una actividad que consideran operativa y mecánica, y que no requiere conocimientos profundos en seguros. Es importante recalcar que el 20% que considera que no se puede tercerizar lo hace debido a la preocupación por la confidencialidad de la información.

- Tecnología

En el 50% de los casos, la información de gestión técnica y comercial de los corredores entrevistados se registra en software especializado y en el otro 50% se

apoya en aplicativos genéricos como procesadores de palabras, hojas electrónicas y medios físicos.

Claramente es una actividad que podría ser más eficiente y precisa, si se cuenta con un adecuado sistema o software. Igualmente, sólo una persona considera que los aplicativos genéricos son suficientes para realizar esta actividad. Las demás personas optarían por un software especializado, bien sea desarrollado por la compañía o comprado.

Negociación Aseguradoras. Esta actividad incluye todas las tareas relacionadas con la definición de términos para la colocación de las pólizas de seguros. Igualmente, incluye prospectación y manejo de exclusividades frente a las aseguradoras, elaboración de convenios comerciales, desarrollo de productos y servicios, entre otros.

- Operaciones

Es una actividad que ejecuta principalmente el área técnica y de servicio al cliente, aunque en algunos casos interviene el área comercial. Esto se presenta normalmente en los corredores más pequeños.

En todos los casos, los entrevistados clasificaron la negociación con las aseguradoras como una actividad propia del corretaje de seguros. Después de la gestión comercial, ésta es la segunda función más importante que debe desarrollar un corredor de seguros.

Aunque no todos los entrevistados se desenvuelven en el área técnica, el 70% considera que, en una situación ideal, el tiempo que se invierte en la negociación con las compañías de seguros debería ser mayor al que se está dedicando actualmente. Es importante resaltar que en promedio los entrevistados consideran que se está dedicando cerca al 20% y que se debería estar dedicando cerca del 30% o 35%.

Al igual que la gestión comercial, el 100% de las personas creen que esta función no debería ser tercerizada, por las siguientes razones:

- Es una actividad propia del intermediario de seguros
- Es una actividad vital para ganar negocios
- Seguridad y confidencialidad de la información técnica y comercial

- Tecnología

Cerca del 90% de las respuestas indica que en la actualidad se están utilizando aplicativos genéricos como procesadores de palabras y hojas electrónicas para registrar y desarrollar esta gestión; inclusive hay dos casos que llevan esta gestión en documentos físicos.

El 60% de los corredores reconocen un beneficio al fortalecer estas funciones con una mejora tecnológica y en su mayoría, desearían contar con el soporte de un software especializado para realizar esta actividad.

Elaboración de las propuestas y de cuadros comparativos. La función principal de esta actividad es la elaboración de los cuadros comparativos en los que se presentan las condiciones de las diferentes aseguradoras. Adicionalmente, dentro de esta actividad se contempla la elaboración de las propuestas comerciales, en las que se presentan los beneficios del corredor, las ventajas de los términos negociados con las aseguradoras, los puntos a tener en cuenta al momento de contratar las pólizas y formas de pago, entre otros.

- Operaciones

Esta actividad en su mayoría se identifica como desarrollada por la áreas técnica y de servicio al cliente, aunque hay casos puntuales en los que el área comercial interviene, pero en su mayoría es en la revisión y complementación de las propuestas que elabora el área técnica.

El 60% de los entrevistados consideran que esta es una labor propia del Corretaje de Seguros; sin embargo, también el 60% cree que es una labor que se puede tercerizar, siempre y cuando se cumpla con ciertos requisitos como mantener la confidencialidad de la información y utilizar formatos que permitan que sea una labor que un tercero lleve a cabo de acuerdo con las necesidades de cada corredor de forma independiente.

La importancia asignada a esta actividad es media, ocupando el cuarto lugar dentro de la cadena.

Un resultado muy importante es que el 60% de los entrevistados considera que el tiempo que se está dedicando a esta actividad es excesivo y que por lo tanto debe disminuir y el 40% considera que debe permanecer igual; ningún entrevistado cree que se deba incrementar. Pasa de tener una dedicación real en promedio del 25% al 30% del tiempo a una ideal en promedio del 10% al 15%. Esto corrobora el hecho que sea una actividad susceptible de tercerizar para liberar tiempo a las personas de las áreas técnicas que son quienes la ejecutan.

- Tecnología

El 80% de los entrevistados contestó que esta actividad si se puede potencializar con el uso de tecnología, ya que en su mayoría la están llevando a cabo con herramientas de Microsoft Office (la mayoría Excel). Adicionalmente, consideran que el ideal sería tener un software desarrollado por un proveedor.

Expedición. Esta actividad en su totalidad es desarrollada por las Aseguradoras directamente, lo cual se ve claramente en el siguiente análisis.

- Operaciones

Lo más importante por mencionar es que es una de las actividades menos importantes en la cadena, ocupando el séptimo lugar. Esto ayuda a entender las razones de los resultados de las demás preguntas.

El 60% de los entrevistados la considera una actividad de apoyo y el 100% dice que es una actividad desarrollada por las Aseguradoras. Por lo anterior, es congruente con el resultado que muestra que el 60% considera que es una actividad que se puede tercerizar, el 20% respondió que no aplica porque ya está en manos de un tercero y el 20% que dijo que no se puede tercerizar dio como razón de su respuesta que solo lo pueden hacer las Aseguradoras.

El 90% de los entrevistados mencionó que el tiempo de dedicación debe permanecer igual al actual, ubicándolo en promedio en un 5%. Este es el caso de los Corredores que tienen habilitada la opción de expedición delegada.

- Tecnología

El 80% de los entrevistados considera que la expedición si se puede potencializar con tecnología, y que se debe utilizar un software propio de cada Aseguradora para expedir.

Revisión. Esta actividad consiste en revisar el contenido y presentación de las propuestas comerciales, así como el contenido de las pólizas una vez se encuentran expedidas. Los entrevistados identificaron que existen dos tipos de revisión:

- Revisión de contenido de información básica.
- Revisión de contenido técnico como cláusulas, garantías y deducibles, entre otros.

- Operaciones

Es una actividad catalogada como de importancia media ya que ocupa el quinto lugar en la cadena. Adicionalmente, se identificó que esta actividad en su mayoría es realizada por el área técnica o de servicio al cliente.

Al igual que el registro de información y elaboración de la propuesta, el 60% de los entrevistados respondió que es una actividad propia del Corretaje de Seguros, con la gran diferencia que por esta misma razón no se puede tercerizar. En este resultado es importante mencionar que varias de las personas entrevistadas sugirieron que la revisión operativa y de forma si se podría delegar, mientras que la revisión de fondo (condiciones y términos técnicos de la propuesta o de la póliza) no se puede delegar porque es parte del core del negocio de los Corredores.

El 80% de las personas entrevistadas considera que a esta actividad se le debe dedicar menos o el mismo tiempo que se le dedica actualmente, pasando en promedio del 10% al 5% del tiempo de dedicación diario.

- Tecnología

La mayoría de las personas entrevistadas respondió que actualmente la revisión se hace de forma manual y consideran que se debería utilizar un software propio desarrollado internamente. Adicionalmente, consideran que con el uso de tecnología se podría potencializar.

Archivo. Consiste en la organización y mantenimiento de la información física del corredor.

- Operaciones

Esta es la actividad menos importante dentro de la cadena; ocupa el octavo (último) lugar.

Todos los entrevistados consideran que es una actividad de apoyo y que en su mayoría la realiza el área administrativa, aunque en ciertos casos también se involucra el área técnica.

En todos los casos el tiempo dedicado a esta actividad es del 5% y todos los entrevistados creen este tiempo debería disminuir o permanecer igual.

Adicionalmente consideran que si se puede tercerizar ya que es una actividad operativa y complementaria y que no da ningún valor agregado al cliente final.

- Tecnología

Es una actividad que el 80% de los entrevistados considera que se podría potencializar con tecnología, ya que actualmente se está haciendo manualmente y se podría utilizar herramientas como software propio o digitalización.

De las demás preguntas generales, se puede concluir lo siguiente:

- Todas las personas entrevistadas consideran que la cadena de actividades se podría optimizar delegando actividades a un tercero (registro de información, elaboración propuesta y archivo). Las razones más importantes y que más se repiten y por las cuales la cadena se podría optimizar son que cuando una empresa se dedica a su negocio y a lo que sabe hacer y deja en manos de un tercero las actividades que no son propias, va a generar mejores resultados en ventas, costos y servicio al cliente. Los terceros están especializados en su campo y si su especialidad son las labores que para el Corredor de Seguros son operativas y no generan valor, esto redundará en mejores resultados para el Corredor y una garantía de que las labores ejecutadas por el tercero serán de óptima calidad.
- El mayor riesgo identificado al tercerizar actividades de la cadena está en el manejo de información confidencial y la posibilidad de filtración de esta información a la competencia, y en la cantidad de inconsistencias o errores que se pueden generar. Existen otros riesgos identificados por las personas entrevistadas como son: tiempos de entrega o respuesta inadecuados por parte de la empresa prestadora del servicio, falta de fluidez en el flujo de trabajo debido a las diferencias de procesos que existen entre el Corredor y la empresa prestadora del servicio, pérdida de documentos o de información (confidencialidad), desmejora del servicio al cliente, falta de pertenencia, pérdida de control e incremento en costos. Es muy importante tener en cuenta estos riesgos identificados al momento de desarrollar el servicio que se va a ofrecer, de tal forma que los mismos sean disminuidos en la mayor proporción posible o erradicados totalmente, de forma que los Corredores vean en el servicio una solución viable a sus inconvenientes y debilidades.
- Al igual que en el punto anterior, las personas entrevistadas identificaron posibles soluciones a los riesgos anteriormente expuestos, lo cual les daría tranquilidad al momento de tercerizar cualquiera de las actividades. La mayoría identificó la necesidad de contar con un acuerdo contractual donde se establezcan cláusulas muy claras de confidencialidad y con una empresa que tenga el personal idóneo para la labor contratada. Adicionalmente, se identificaron las siguientes soluciones posibles: estandarización de procesos, garantías (pólizas), esquema de pago según los resultados del Corredor (comisión de éxito), convenios de exclusividad, manejo de estándares de tiempo y auditorías.

- El 60% de los entrevistados considera que la empresa para la que trabaja estaría en capacidad de suministrar tecnología adecuada; algunas de estas ya lo están haciendo o cuentan con software propio (caso de los Corredores más grandes). Las personas que trabajan en Corredores más pequeños consideran difícil que se invierta dinero en suministrar tecnología, ya que los socios lo verían como algo costoso y son considerados como personas con una mentalidad conservadora para el manejo de la empresa y de su dinero.
- El 90% de los entrevistados contestó que si le gustaría que existiera una empresa especializada en seguros que ofreciera soluciones tecnológicas y a quien se le pudieran delegar ciertas actividades. Al igual que en las respuestas sobre la optimización de la cadena de actividades al tercerizar, las personas consideran que con esto el Corredor se podría dedicar al core de su negocio y de esta forma prestar un mejor servicio a sus clientes, enfocarse más en las labores comercial y de asesoría y mejorar los resultados de la compañía. La única persona que contestó que no a esta pregunta lo hace porque considera que en el futuro se podrían convertir en competencia, no porque no vea los beneficios del servicio.
- Los mayores motivos por los cuales la Gerencia del Corredor en que los entrevistados trabajan tercerizaría actividades sería para reducir costos y mejorar su eficiencia. También se identificaron razones como mejorar tiempos y tener una mayor productividad.

4.2 ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

4.2.1 Impuestos. El 8 de Noviembre de 2006 se llevó a cabo la reforma tributaria No. 111 con la cual se sustituye el estatuto tributario de los impuestos administrados por la dirección de impuestos y aduanas nacionales, DIAN. De acuerdo con esta reforma, los principales impuestos de carácter nacional son el impuesto de renta y sus complementarios, el impuesto al patrimonio (con vigencia temporal), el impuesto a las ventas (IVA), el gravamen a los movimientos financieros, el impuesto de timbre y el de registro. Dentro de los impuestos regionales o locales sobresalen el de industria y comercio y el predial.

A continuación se presenta un resumen de estos impuestos, el cual se encuentra en la página de Internet de Proexport Colombia²⁰ y que ilustra muy claramente en que consiste cada uno y cual es la tarifa que se debe cancelar:

²⁰ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=5721&IDCompany=16>

Tabla 1. Tipos de impuestos

Tipo de Impuesto	Descripción del Impuesto	Tarifa
Renta	Grava los ingresos percibidos en el año gravable, susceptibles de provocar un incremento neto en el patrimonio por aumentar los activos o disminuir los pasivos.	34% sobre la renta líquida gravable Para el año 2007 y 33% para el año 2008.
Ganancias Ocasionales	<p>Los ingresos obtenidos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las utilidades obtenidas en la venta de activos fijos poseídos por más de dos años, • Las utilidades originadas en la liquidación de sociedades • Las ganancias provenientes de herencias, legados, donaciones y lo percibido como porción conyugal. • Las ganancias por loterías, rifas, apuestas y similares. 	34%, salvo en el caso de las ganancias por concepto de rifas, apuestas, loterías y similares, que es del 20%.
Patrimonio	La Ley 111 de 2006 creó transitoriamente por los años 2007 a 2010 un impuesto al patrimonio a cargo de las personas naturales, jurídicas y sociedades de hecho cuyo patrimonio líquido a 1 de enero de 2007 sea igual o superior a tres mil millones de pesos.	1.2% del patrimonio líquido del contribuyente al 1 de enero de 2007, excluyendo el valor del valor patrimonial neto de las acciones en sociedades nacionales, así como los primeros 200 millones del valor de la casa o apartamento.
IVA	Grava la prestación de servicios y la venta e importación de bienes. En términos generales, el IVA se encuentra estructurado como Impuesto el valor agregado, de tal manera que al momento de la	Varía según la clase de bienes o servicios, siendo en general del 16%.

	determinación del impuesto, se permite descontar el IVA pagado por bienes y servicios destinados a las operaciones gravadas.	
Gravamen a los Movimientos Financieros	Se genera por la realización de transacciones financieras, mediante las cuales se dispone de recursos depositados en cuentas corrientes, de depósito o de ahorros, así como en el giro de cheques de gerencia. Estarán exentos de dicho impuesto, entre otros, los traslados entre cuentas corrientes o de ahorros de un mismo establecimiento, cuando las cuentas pertenezcan a la misma persona.	Cuatro por mil (4 x 1000) del valor de la transacción. Es posible deducir el 25% del impuesto efectivamente pagado, sin que se requiera relación de causalidad con la actividad generadora de renta.
Timbre	Impuesto de carácter documental, que se causa por el otorgamiento o aceptación de documentos en Colombia, o que vayan a ejecutarse o tener efectos en Colombia, y que superen la cuantía señalada anualmente por el Gobierno Nacional.	1,5% sobre el valor total del contrato, (1%) en el año 2008, (0.5%) en el año 2009, cero por ciento (0%) a partir del año 2010
Registro	Causado por la inscripción de actos, contratos o negocios jurídicos documentales en los cuales sean parte o beneficiarios los particulares y que deben registrarse en las oficinas de registro de instrumentos públicos o en las cámaras de comercio.	0,3% al 1% del valor del contrato. Existen tarifas especiales dependiendo del tipo de acto o contrato.
Industria y Comercio	Grava las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas dentro del territorio del municipio. Las exportaciones no causan este impuesto.	Fijada por cada municipio dentro de los siguientes límites: <ul style="list-style-type: none"> • Actividades industriales: 2 a 7 por mil mensual,

	Se reconoce como deducible el 100% del impuesto que haya sido efectivamente pagado, siempre que tenga relación de causalidad con la generación de renta.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades comerciales y de servicios: 2 a 10 por mil mensual • Para Bogotá, las tarifas van del 2 al 33 por mil.
Predial	<p>Grava los bienes inmuebles ubicados dentro del territorio del municipio respectivo.</p> <p>Se reconoce como deducible el 100% del impuesto que haya sido efectivamente pagado, siempre que tenga relación de causalidad con la generación de renta.</p>	Fijada por cada municipio. Puede oscilar entre el 1 y el 16 por mil del avalúo catastral del inmueble. Para inmuebles urbanizables no urbanizados o «lotes de engorde», la tarifa puede ser hasta del 33 por mil.

Fuente: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=5721&IDCompany=16>

4.2.2 Tecnología. El mundo ha cambiado mucho en los últimos 50 años con respecto a la tecnología y Colombia no ha sido la excepción. Según un artículo de la revista Dinero²¹ “Hoy, las aplicaciones de la tecnología son tantas que es absolutamente necesario administrarlas”. La incorporación de tecnología en los procesos del negocio hace que se puedan aplicar conceptos de innovación al día a día en las empresas.

Cuando se habla de invertir en tecnología es importante revisar muy bien el panorama de opciones. Existen empresas que se dedican a vender soluciones de tecnología que posteriormente amarran el servicio de implementación y desarrollo mediante consultorías y capacitaciones. Otra opción es hacerlo bajo la modalidad de outsourcing, lo cual permite desprender ciertos procesos y pasos y depender más del proveedor del servicio.

Las compañías que ofrecen soluciones en tecnología de Información (TI) han logrado desarrollar productos y servicios que se ajustan a la medida de las necesidades de los clientes, éstos se traduce en reducción de costos y organización interna en las empresas.

En cuanto a comunicaciones, los costos se han reducido enormemente, sobre todo en cuanto a telefonía de larga distancia se refiere. Hoy la telefonía IP (Internet Protocol) permite hacer llamadas sobre la plataforma Web, videoconferencias e inclusive mensajería instantánea.

²¹ Revista Dinero Marzo 17 de 2006, p. 92

Existen en el mercado diferentes aplicaciones empresariales con alcances que permiten trabajo en equipo, seguimiento a proyectos, centralización de la información, seguridad de los documentos, administración de proyectos e implementación de flujos de trabajo poco complejos y administración de archivos e imágenes.

Una de las soluciones más interesantes que hay en el mercado es el Windows Sharepoint Service 3.0 de Microsoft, que además de permitir construir robustas soluciones empresariales basadas en diferentes áreas funcionales, tiene una excelente relación costo beneficio, ya que viene incluido con el servidor y además, su puesta en marcha, no requiere de un conocimiento amplio de programación.

El servidor sobre el cual funciona esta solución es el Microsoft Server 2003 R2. Algunas de las principales áreas funcionales de esta solución son:

- Colaboración entre grupos de trabajo de manera segura que permiten tomar decisiones más acertadas. Aquí se incluye el ciclo de vida de los documentos, alertas, notificaciones de tareas en un ambiente Web.
- Administración de intranet, con increíbles alcances de búsqueda de información, personas y conocimiento.
- Maneja Terminal Server, es decir, hay posibilidad de conectividad desde instalaciones propias y del cliente.
- Permite administración de identidades y accesos y administración de capacidades de almacenamiento
- Es un sistema operativo veloz, confiable y seguro.

4.2.3 Laboral. Con el fin de enmarcar la situación laboral actual de Colombia, es importante analizar la tendencia del desempleo del país en los últimos años. Antes de hacer este análisis, se debe mencionar que la entidad encargada de medir las cifras del desempleo en Colombia, el Dane, modificó en Julio de 2006 la metodología para medir esta estadística en Colombia. Por lo anterior, ha sido difícil determinar si las cifras actuales de desempleo son comparables con las anteriores a la fecha de este cambio; sin embargo, vale la pena aclarar que de acuerdo con el Director del Dane estas cifras sí son comparables, como lo muestran dos encuestas “testigo” realizadas en Febrero y Marzo pasados.

Según las estadísticas del Dane, en el último trimestre del 2005 el desempleo era del 10,2%, en el año 2006 subió, ubicándose en promedio en el 12%. Adicionalmente se concluyó que en el último trimestre del 2006 el número de empleados se redujo en 1,13 millones frente al mismo período del 2005 y en 340.000 respecto al 2004.

Así mismo, la cifra de desempleo en el primer trimestre del año aumentó a 12,8% en comparación con el mismo período del año anterior en el que fue 11,5%, las cifras de desempleo mensual fueron en Enero 13,8%, en Febrero 12,7% y en

Marzo 12%. También se registra que en las trece principales ciudades del país el desempleo pasó de 12,2% a 12,6% en el primer trimestre del año. Lo anterior muestra que a pesar del notable crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años (el año pasado la economía colombiana creció un 6,8%), el desempleo no ha disminuido.

Además de analizar las cifras de desempleo en Colombia, es importante revisar las diferentes opciones de capacitación que tiene la población colombiana en cuanto a educación superior y especialmente en lo relacionado con seguros, que es el tema central de este estudio. Es importante tener en cuenta la posibilidad de contar con personal capacitado y la disponibilidad en cuanto a posibilidades de estudio en Colombia.

En el país existen diferentes Universidades e instituciones públicas y privadas, pero desafortunadamente el acceso a estas no es fácil y no lo puede conseguir toda la población. El Estado Colombiano cuenta con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual está encargado intervenir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas. Los principales servicios que ofrece la institución son cursos de formación profesional, servicios a las empresas como desarrollo empresarial y servicios tecnológicos, e intermediación laboral.

El SENA ofrece diferentes servicios para el empleo, a través de varios programas como el “Servicio Público de Empleo” que pone en contacto a empresarios y personas que están en busca de empleo, para que se conozca la oferta laboral y la demanda existente en el país. También existe el programa jóvenes en acción que ayuda a emplear a jóvenes del nivel 1 y 2 del sisben a través de acciones de formación laboral en un oficio y prácticas profesionales en empresas legalmente constituidas.

Con relación a la capacitación específica en temas de seguros, en Colombia existen diferentes Universidades e Instituciones que ofrecen diversos cursos, programas, seminarios, diplomados, especializaciones y maestrías. Entre estas, las que más se destacan son:

- Fasecolda y el Instituto Nacional de Seguros ofrecen los siguientes programas:
 - Diplomado en Seguros Generales que tiene una duración aproximada de dos meses.
 - Curso de Introducción a la Actividad Aseguradora que dura 16 horas y en el cual se estudian aspectos básicos del contrato de seguros, intermediarios de seguros y reaseguros y aspectos básicos de Aseguradoras y Reaseguradores.
 - Diplomado en Seguros de Vida y Salud.

- Diplomado Alta Gerencia en Seguros para directivos de Aseguradoras e Intermediarios de Seguros y Reaseguros y de Fasecolda, el cual dura alrededor de tres meses.
 - Diferentes cursos de seguros y reaseguros, en cumplimiento, Responsabilidad Civil, sobre intermediarios de seguros y reaseguros y aspectos básicos en el contrato de seguros, entre otros.
- La Universidad de la Sabana ofrece la Especialización en Seguros y Seguridad Social que tiene una duración de un 1 año.
 - El Politécnico Grancolombiano ofrece la Especialización en Gerencia de Riesgos y Seguros que tiene una duración de un año y se ofrece a todos los profesionales que estén interesados en tomarla.
 - La Universidad Javeriana ofrece la Maestría en Derecho de Seguros la cual está dirigida a abogados con especialización o experiencia en seguros. También cuenta con una Especialización en Derecho de Seguros dirigida a abogados únicamente.
 - La Universidad Externado de Colombia cuenta con la Especialización en Seguros y Seguridad Social que dura un, EAFIT ofrece la Especialización en Responsabilidad Civil y Seguros dirigida únicamente a abogados y que tiene una duración de un año y medio y la Especialización en Administración de Riesgos y Seguros que dura también un año y medio.

Adicional a lo anterior, las compañías de seguros ofrecen diferentes capacitaciones en temas de seguros y en productos específicos dependiendo de su especialidad y de los ramos en los que son más fuertes. Esta es una fuente muy valiosa de capacitación para el sector asegurador, ya que se cuenta con una alternativa económica y de fácil acceso.

Finalmente, para terminar el análisis del ámbito laboral en Colombia, se hará una breve reseña sobre el régimen laboral. El derecho laboral en Colombia tiene como marco regulatorio la Constitución Política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos por Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo.

Uno de los aspectos más importantes de este tema es el del contrato de trabajo, el cual se puede clasificar de acuerdo con su forma y con su duración. Según su forma, puede ser verbal, el cual es un acuerdo de voluntades entre las partes y escrito en el que existe un documento firmado por las partes en el cual se definen las cláusulas del mismo. Según su duración, los contratos de trabajo pueden ser a término fijo, por la duración de la obra y a término indefinido. Adicionalmente, para que exista contrato de trabajo se deben dar los tres elementos esenciales: prestación personal del servicio, subordinación o dependencia y remuneración del servicio prestado.

De acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa, se determina el tipo de contrato de trabajo a utilizar. Es importante resaltar que es recomendable que los contratos en lo posible sean escritos, ya que de esta forma no existen subjetividades y se evita la informalidad e inseguridad que generan los contratos verbales. Lo anterior, a pesar de que los contratos verbales tienen las mismas consecuencias e implicaciones que los contratos escritos; cuando un contrato es verbal se presume que es de término indefinido y que tiene condiciones perentorias.

Adicional a lo anterior, existen diferentes empresas de outsourcing, cooperativas de trabajo asociado y empresas de servicios temporales, las cuales prestan servicios de subcontratación laboral, algo que actualmente es muy utilizado en Colombia. En este esquema, dichas entidades se encargan del pago del salario, prestaciones, tributos parafiscales e impuestos, entre otros y la empresa que utiliza sus servicios les hace un pago mensual de acuerdo con el número de empleados que necesite. Una de las ventajas de esta forma de contratación para las empresas colombianas es que no tienen responsabilidades laborales directas con el personal contratado y pueden tenerlos a su servicio por períodos cortos o largos, de acuerdo con sus necesidades específicas.

4.3 PLANEACION ESTRATEGICA

4.3.1 Misión. Proveer soluciones y servicios logísticos para apoyar a nuestros clientes objetivo en el éxito de sus negocios, soportado por nuestro recurso humano, una adecuada tecnología y una estructura sólida y confiable.

4.3.2 Visión. Ser la primera alternativa en soluciones y servicios logísticos para el mercado de corredores de seguros, con un crecimiento estable y altos índices de rentabilidad.

4.3.3 Política de Calidad. Proveemos soluciones integrales en servicios logísticos, brindando confianza y satisfacción a nuestros clientes, mejorando continuamente los servicios ofrecidos, soportados en adecuada tecnología, procesos ágiles e innovadores y a través de un equipo humano calificado.

4.4 OBJETIVOS

- Lograr el 100% de satisfacción del cliente en todos los momentos de verdad
- Lograr una penetración de mercado del 10% anual, de acuerdo con el número de corredores vinculados
- Llegar al punto de equilibrio en el segundo año de operación

- Tener un índice de crecimiento de ventas superior al 30% anual en los primeros tres años de operación
- Proporcionar a los empleados un trabajo satisfactorio que implique un crecimiento personal y profesional, con una compensación justa
- Generar valor para nuestros accionistas, que a mediano plazo conlleve una política de pago de dividendos

4.5 ESTRATEGIA

4.5.1 Producto. Las diferentes compañías de la industria de intermediación de seguros, sin importar su tamaño, tienen dentro sus objetivos anualmente incrementar su rentabilidad. Una de las formas de llevar a cabo esta tarea es reducir sus costos y aumentar los ingresos. Esta ecuación no es tarea fácil, sobre todo si se tienen recursos dedicados a realizar actividades que toman tiempo y que son de poco valor agregado.

Esta es una de las razones por las cuales muchas empresas buscan la optimización de recursos, tanto económicos como humanos, con el fin de tener un buen desarrollo del negocio. En algunos casos se recorta personal y se invierte en tecnología y en otros se recurre a empresas que presten servicios de outsourcing que permitan delegar ciertas actividades y reducir costos.

Teniendo en cuenta lo anterior y las conclusiones de las entrevistas realizadas, se ha decidido que el servicio a ofrecer se enfoque en desarrollar un esquema especializado en corredores de seguros, mediante el cual se tercericen actividades que no son propias de su negocio y por lo tanto no generan valor agregado a sus clientes. De esta forma, se da un beneficio a dichos corredores ya que a un menor costo prestarán un mejor servicio a sus clientes y se enfocarán en suministrar una asesoría integral.

Con el fin de definir el servicio a ofrecer, se hará una breve reseña de los principales hallazgos de las entrevistas realizadas.

Al llevar a cabo las encuestas se encontró que el 60% de los entrevistados considera que la revisión no se debe tercerizar pues es propia del corredor; sin embargo, algunos entrevistados resaltan que una revisión de forma de las pólizas sería útil ya que normalmente se encuentran errores en la información básica como: Nombres, direcciones y teléfonos, entre otros.

Para los trabajadores del corredor resulta dispendioso dedicar parte de su tiempo a ésta revisión, pues en teoría las pólizas deberían estar correctamente expedidas, pero como es de saber, cuando se manipula información la posibilidad de cometer errores es elevada, y más en un negocio donde la oportunidad y

velocidad son fundamentales. Lo anterior cobra aun más importancia si hablamos de pólizas colectivas, donde el volumen se incrementa sustancialmente.

Por otro lado, el 60% de los entrevistados considera que aunque la elaboración de cuadros comparativos y elaboración de la propuesta es propia del corredor, bajo ciertos parámetros se podría tercerizar.

Con base en lo anterior, se definió el servicio integrado de apoyo logístico a la operación de los corredores de seguros. Para esto la oferta estará conformada por dos actividades principales:

Elaboración de cuadros comparativos:

- La compañía ofrece personal capacitado en diseño especializado de cuadros comparativos, gráficas y propuestas en general, de acuerdo con el tamaño del cliente de cada corredor.
- Se elaborarán los cuadros comparativos y las propuestas que los corredores vayan a presentar a sus clientes, de acuerdo con los parámetros establecidos en la negociación inicial con el corredor.
- Los principales ramos para los que inicialmente se prestará el servicio son: daños materiales, transporte, ARP, ramos de ingeniería, directores y administradores, infidelidad y riesgos financieros, responsabilidad civil y vida.

Revisión de pólizas colectivas:

- Existirán personas dedicadas a la revisión de información básica (nombre, dirección, teléfono, fechas y valores asegurados, entre otros) de pólizas colectivas o un número importante de pólizas individuales, expedidas por cualquier aseguradora del mercado.
- Al igual que en el servicio anterior, los límites de la revisión se determinarán en el proceso inicial de definición del servicio.

Se debe tener en cuenta que los corredores de mayor tamaño tienen un software especializado, por lo cual es probable que no soliciten el servicio de elaboración de cuadros; sin embargo, con el fin de ajustarse a las necesidades específicas de cada cliente, se puede ofrecer el diseño de la propuesta pero no la elaboración de cuadros comparativos. Adicionalmente, se considera que si requerirían el servicio de revisión de pólizas. Por otra parte, en los corredores más pequeños se utilizan herramientas de Microsoft Office por lo tanto hay una gran oportunidad en los dos servicios.

Es importante considerar que cada compañía tiene su forma de hacer las cosas; por lo tanto se hace necesario adecuarse a las necesidades y particularidades de

cada cliente, haciendo un trabajo moldeable y a la medida, que tenga en cuenta la imagen corporativa, programas propios y software.

Con el fin de mitigar los riesgos percibidos por las personas entrevistadas relacionados con la tercerización de actividades y que se describieron anteriormente, como parte del servicio se contará con acuerdos contractuales donde se establezcan cláusulas claras de confidencialidad. Adicionalmente, la empresa contará con personal idóneo para la labor contratada, un sistema de información con altos niveles de seguridad, restricciones para evitar que haya fuga de información, estandarización de procesos, garantías (pólizas), convenios de exclusividad, manejo de estándares de tiempo y auditorías internas.

4.5.2 Entrega del Servicio. Con base en lo descrito en el marco teórico de este trabajo, en el anexo No. 4 se muestran los esquemas de servicios que se llevarán a cabo en la organización. Se definieron cuatro procedimientos: gestión comercial, diseño de cuadros comparativos, elaboración de cuadros comparativos y revisión de pólizas. Estos procedimientos estarán debidamente documentados y se llevarán a cabo soportados en el sistema que se comprará, Microsoft Server 2003 R2.

En la gestión comercial se describe la labor comercial de la empresa con el fin de vincular clientes. Debido a que es una empresa que está comenzando, este es un procedimiento vital para la misma. Este proceso va ligado a los procedimientos de diseño de cuadros comparativos o elaboración de cuadros comparativos, dependiendo de las necesidades del cliente.

El procedimiento de diseño de cuadros comparativos, que se ofrece a los clientes que así lo soliciten, consiste en hacer una propuesta al cliente en cuanto al diseño o forma de presentación de los cuadros. No aplica para intermediarios que ya lo tengan definido y estandarizado.

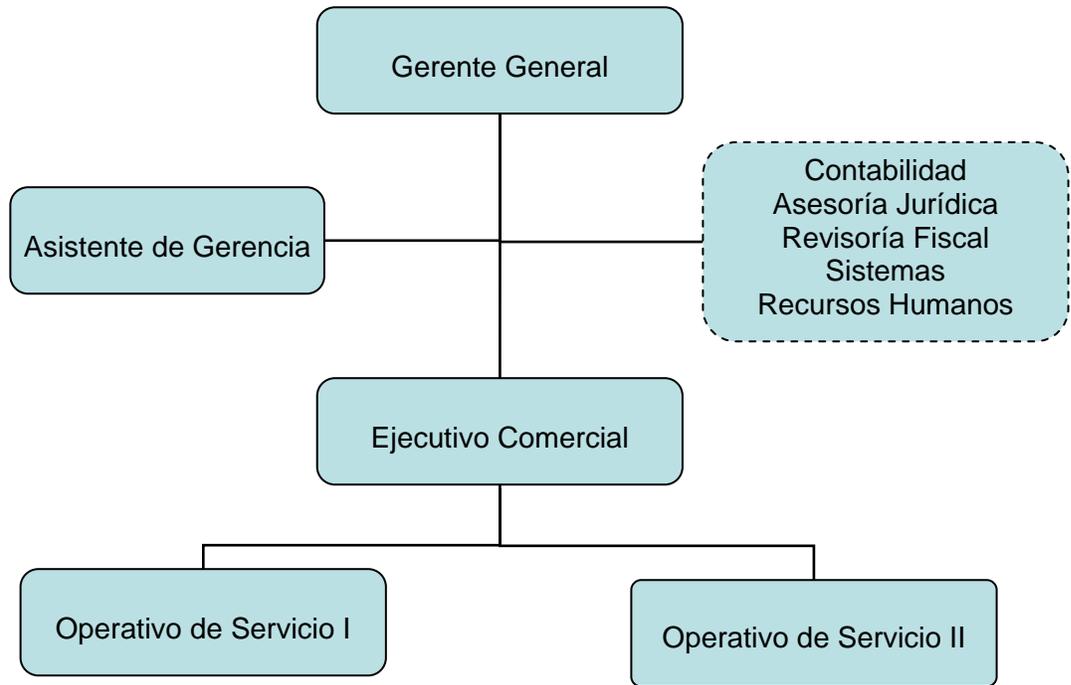
La elaboración de cuadros comparativos muestra el procedimiento específico para que la persona encargada dentro de la organización elabore, entregue y reciba aprobación del cliente de los cuadros finales en cada negocio. Este procedimiento debe ser muy automático, ya que la comunicación con el cliente se hará a través del sistema propio de la compañía.

Finalmente, el procedimiento de revisión de pólizas describe la forma como se revisarán las pólizas entregadas por el cliente. En este procedimiento es vital tener acceso a los originales de las pólizas o copia de las mismas para llevar a cabo la revisión y siempre habrá una relación de las pólizas revisadas.

4.5.3 Mano de obra:

A continuación se muestra el organigrama de la compañía:

Figura 2. Organigrama



Los cargos que componen este organigrama se describen de la siguiente forma:

Gerente General:

- Funciones: Se encargará de la gerencia de la empresa y llevará a cabo la gestión comercial, la cual incluye prospectación, visitas, entrega de presentaciones y ofertas de servicio para la consecución de nuevos clientes y entrega y recepción de los contratos, una vez estén elaborados y aprobados. También será responsable de la preparación de las diferentes propuestas, de acuerdo con las necesidades de cada prospecto y cuando dicha propuesta sea aceptada, elaborará el contrato de acuerdo con un contrato proforma. Durante el período de inicio y los primeros seis meses de operación, esta persona también será responsable de las funciones correspondientes al Ejecutivo Comercial.
- Perfil: Profesional en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Economía o afines, con experiencia de aproximadamente tres años en áreas comerciales, en negociación y en el sector asegurador. Adicionalmente, debe tener habilidades comerciales, disposición de servicio al cliente, actitud de servicio, conocimiento del mercado de corredores de seguros, conocimientos en

herramientas de Microsoft Office, en temas de seguros generales y de vida y manejo del inglés.

- Esquema de contratación: Contrato de trabajo a término indefinido.
- Salario: Debido a que esta persona será uno de los socios, el primer año su salario será de \$3.500.000 mensuales y se incrementará anualmente de acuerdo con la inflación.
- Número de personas en el cargo: Habrá un Gerente General, que comenzará sus labores desde que la compañía comience a operar.

Ejecutivo Comercial:

- Funciones: Atención de los clientes, una vez sean vinculados por el Gerente. Será responsable de la relación comercial y de servicio al cliente, lo cual incluye: levantamiento de información para el diseño de los cuadros comparativos, presentación de propuestas de diseño al cliente, definir plan de inducción y capacitación en el manejo del sistema y llevarla a cabo en las instalaciones del cliente, hará visitas semanales de servicio, entregará las facturas de cobro, recibirá las pólizas para su revisión y las entregará una vez revisadas con el informe de pólizas revisadas.
- Perfil: Profesional en Seguros, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Economía o afines, con experiencia de aproximadamente uno o dos años en áreas comerciales, en negociación y en el sector asegurador. Debe tener habilidades comerciales, disposición de servicio al cliente, actitud de servicio, conocimientos en herramientas de Microsoft Office y en temas de seguros generales y de vida.
- Esquema de contratación: Contrato de trabajo a término indefinido.
- Salario: El Ejecutivo Comercial tendrá un salario de \$2.500.000, el cual se incrementará anualmente de acuerdo con la inflación.
- Número de personas en el cargo: En el segundo semestre del primer año de operación se contratará a un Ejecutivo Comercial, el cual estará durante los tres primeros años.

Operativo de Servicio I:

- Funciones: Será la persona que elabore los cuadros comparativos, de acuerdo con lo establecido junto con el cliente y con las propuestas entregadas.
- Perfil: Técnico en Administración, Seguros o afines. Debe tener una experiencia mínima de 1 año en el sector asegurador y conocimientos avanzados en herramientas de Microsoft Office.
- Esquema de contratación: A través de un tercero, empresa de servicios temporales o de outsourcing.
- Salario: El salario será el mínimo mensual legal vigente.
- Número de personas en el cargo: En el primer año de operación habrá 15 personas en este cargo, en el segundo año este número ascenderá a 29 personas y en el tercer año a 52 personas. Este número se determina de acuerdo con los

requerimientos de los clientes en número de cuadros comparativos solicitados, de acuerdo con lo explicado más adelante en el capítulo de precio.

Operativo de Servicio II:

- Funciones: Será responsable de actividades como archivo, registro de la propuesta y del contrato en el sistema, incorporación del diseño al sistema, revisión de pólizas y elaboración de informe de revisión. También llevará a cabo la labor de facturación.
- Perfil: Técnico en Seguros o afines, con conocimientos básicos en seguros y en herramientas de Microsoft Office. No requiere un mínimo de experiencia en el sector. Debe ser una persona organizada, dinámica, paciente, con actitud de servicio y con niveles de atención elevados.
- Esquema de contratación: A través de un tercero, empresa de servicios temporales o de outsourcing.
- Salario: El salario será el mínimo mensual legal vigente.
- Número de personas en el cargo: En el primer año de operación habrá 3 personas en este cargo, en el segundo año este número ascenderá a 5 personas y en el tercer año a 10 personas. Este número se determina de acuerdo con los requerimientos de los clientes en número de pólizas para revisar, de acuerdo con lo explicado más adelante en el capítulo de precio.

Asistente de Gerencia:

- Funciones: Será responsable de la recepción, del conmutador, dará soporte administrativo, atención telefónica a los clientes y llevará a cabo las funciones propias de una secretaria o asistente.
- Perfil: Debe tener formación académica en secretariado. Debe ser una persona organizada, dinámica, paciente y con actitud de servicio.
- Esquema de contratación: A través de un tercero, empresa de servicios temporales o de outsourcing.
- Salario: \$500.000 mensuales, los cuales se incrementarán anualmente de acuerdo con la inflación.

Adicional a lo anterior, se tendrá un equipo de soporte externo al cual se le pagará de acuerdo con las labores efectuadas, así:

- Contabilidad
- Revisoría Fiscal
- Asesoría Jurídica
- Sistemas
- Recursos Humanos

4.5.4 Evidencia física. Debido a la naturaleza misma del servicio se debe entregar directamente donde el cliente, ya sea de forma física o virtual. Sin embargo, para lograr la evidencia física se debe tener una oficina donde se genera el trabajo que se transforma en la entrega final. Para lo anterior se tomará en arriendo una oficina adecuada para las necesidades puntuales de la compañía. Esto quiere decir que desde el inicio de la operación se tendrá el espacio suficiente para el crecimiento esperado de los primeros tres años, es decir, contará con una capacidad de 65 puestos de trabajo. Estos, se irán dotando con computadores (pantalla y teclado), a medida que se contrate el personal.

Adicionalmente, la oficina contará una sala de reuniones, dos oficinas de tamaño mediano y una más grande para la gerencia general, una cocina y un espacio con mesas para los momentos de descanso de los empleados.

La oficina contará con un PBX para facilitar la comunicación, este tendrá opción para 30 líneas; adicionalmente contará con un fax y acceso a Internet.

Las oficinas quedarán ubicadas cerca al centro de la ciudad, por su importancia empresarial y la cercanía a los corredores de seguros que están aglomerados cerca del centro, hacia la Avenida Chile (Calle 72) y en la Avenida el Dorado.

4.5.5 Precio. Para la determinación de la unidad de costo y el precio del trabajo entregable se tuvieron en cuenta diferentes factores como:

- Definir una unidad fácilmente identificable y medible. Para el caso de la elaboración de los cuadros comparativos se definió el número de cuadros comparativos como unidad. Así mismo, para la revisión de las pólizas, se definió como unidad el número de documentos revisados.
- El precio unitario debe ser lo suficientemente alto para hacer el proyecto viable y lo suficientemente competitivo para que los corredores de seguros vean el beneficio cuantitativo al contar con los servicios

Para hacer esto, se requirió hacer un estimativo del volumen de cuadros comparativos promedio de cada corredor de seguros. Como punto de partida, se seleccionaron los 20 corredores de seguros más grandes de acuerdo con el listado de ACOAS²². A su vez, estos corredores fueron clasificados en dos grupos: los grandes y los medianos.

Los grandes son aquellos corredores de capital extranjero que cuentan con un alto volumen de comisiones (mayor a 10,000 millones de pesos durante el 2006) y que tiene clientes de gran tamaño. Por otro lado, los corredores medianos, son aquellos corredores de capital nacional cuyos ingresos están por encima de los

²² ACOAS. Resultados definitivos del sector de corretaje de seguros a 31 de diciembre de 2006. Bogotá.

1,000 millones de pesos y por debajo de los 10,000 millones, y que igualmente manejan un alto volumen de clientes.

Dentro del plan de ventas, se define una estrategia de llegar inicialmente a aquellos corredores medianos, teniendo en cuenta que la negociación no depende de una casa matriz y por lo tanto, el cierre del negocio puede ser más ágil. Esto no quiere decir que no sea viable iniciar a trabajar con un corredor de seguros grande en una de sus líneas de negocio durante los tres primeros años de operación.

Para el cálculo del precio, fue necesario definir las líneas de negocio que aplican y el volumen aproximado de cuadros comparativos a elaborar y documentos a revisar. Para el caso de la elaboración de cuadros, los ramos de seguros seleccionados fueron: Daños Materiales, Transporte, Riesgos Financieros y Protección Ejecutiva, Vida Grupo, Riesgos Profesionales y Colectivas de Autos. Para la revisión operativa de pólizas, se definieron aquellos ramos en los que por su naturaleza se maneje un alto número de certificados como las pólizas colectivas de autos, pólizas de vida grupo, entre otros. Este cálculo se hizo sobre el conocimiento de las cifras de un corredor y mediante la aplicación de una regla de tres al mantener la relación entre comisiones y número de cuadros comparativos se definieron los volúmenes de los demás corredores. Para este ejercicio se tomó como variable el volumen de comisiones durante el 2006.

Para el caso de la elaboración de cuadros comparativos, el volumen aproximado promedio de cuadros que requiere un corredor mediano es de 5,130 cuadros por año.

Al determinar un costo de \$15,000 por cuadro comparativo, se observó que la elaboración de cuadros comparativos representaría aproximadamente un 2,30% del gasto de los corredores medianos. Este porcentaje lo consideramos bajo, teniendo en cuenta que el tiempo liberado al área técnica de los intermediarios podría ser destinado a negociar mejores condiciones con las aseguradoras y a hacer una mayor gestión comercial.

Igualmente, para la revisión de las pólizas, el volumen aproximado promedio de certificados a revisar que requiere un corredor mediano es de 10,000 pólizas anuales.

Al determinar un costo de \$980 por certificado, se observó que la revisión representaría aproximadamente un 0,28% del gasto de los corredores medianos. Este porcentaje es aún más bajo que el de cuadros comparativos, garantizándole al corredor la minimización de errores y la optimización de sus recursos.

Finalmente, con la intención de verificar si estos precios son viables para darle vida a este proyecto, se definió el número de horas requeridas para atender los volúmenes estimados y se cuantificaron los recursos necesarios. Teniendo en

cuenta que el resultado de este ejercicio fue satisfactorio, se mantuvieron los precios arriba descritos.

4.5.6 Publicidad y promoción. Actualmente las compañías deben enfocar recursos de publicidad y mercadeo con el fin de crear marca y posicionamiento para transmitir a los clientes potenciales los atributos clave y beneficios del servicio.

Por esta razón lo más importante es lograr tener una estrategia de comunicación, tanto interna como externa que vaya de la mano de la planeación estratégica de la compañía.

Puntualmente para el trabajo de investigación se consideró una estrategia que busca transmitir e incrementar el valor de los servicios ofrecidos a los clientes potenciales. Para lo anterior se debe analizar lo que están haciendo las compañías que ofrecen servicios similares en el mercado, mencionadas con anterioridad en el análisis del mercado.

Para lograr transmitir dicha estrategia, la compañía tendrá una página de Internet donde se presentará de forma detallada la planeación estratégica, los servicios ofrecidos y las personas que conforman el grupo de trabajo. La página tendrá también información para contactar a la compañía vía telefónica, fax y por correo electrónico. Adicionalmente tendrá una sección de preguntas frecuentes para solucionarlas de manera ágil.

Un segundo esquema de comunicación será el mercadeo directo. Al conocer los principales corredores de seguros en el mercado bogotano, es importante realizar cartas personalizadas a los Gerentes Generales de los mismos con el fin de lograr despertar un interés sobre el servicio y posteriormente lograr una reunión para realizar una venta consultiva personal.

Dentro del sector de seguros se encuentran dos agremiaciones importantes que son FASECOLDA y ACOAS, las cuales serán utilizadas como centros de influencia, buscando pautar en sus publicaciones y en los eventos organizados por las mismas.

El negocio de los seguros en Colombia es un negocio de personas, por lo tanto las relaciones públicas son indispensables, es por esto que dentro de la estrategia de publicidad y mercadeo se dedicará una parte del presupuesto para hacer atenciones a los clientes más importantes. Esto no solo fortalece la relación con los altos directivos de las empresas, sino que también da importancia a las relaciones personales de los ejecutivos de la compañía.

En el Anexo No. 5 se presenta el cronograma de mercadeo, en el cual se detallan las actividades mencionadas anteriormente en un período de tres años.

Se definió que el nombre de la empresa será CMR LOGISTICS y el slogan apoyamos su operación para superar las expectativas de sus clientes.

4.5.7 Proyección de ventas y gastos. La proyección de ventas se hizo teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la compañía es lograr una penetración de mercado del 10% anual, de acuerdo con el número de corredores vinculados y según el nivel de visitas que el Gerente está en capacidad de realizar. Por lo anterior, se estableció que en el primer y segundo año de operación se vincularán cinco corredores medianos cada año; como en el tercer año el Gerente tendrá más tiempo para hacer visitas a prospectos, en este año se vincularán ocho corredores medianos. En esta proyección no se tiene en cuenta vinculación de corredores grandes para hacerla un poco más conservadora, ya que se considera que la negociación con estos corredores toma más tiempo que con los medianos.

Con base en este supuesto y con lo explicado en el capítulo de precio, se toma el número de 5,130 cuadros comparativos promedio por corredor al año y el precio de \$15.000 por cuadro y multiplicando estas tres variables se calculan los ingresos anuales para el servicio de elaboración de cuadros comparativos.

De la misma forma, para la revisión de pólizas, se toma el mismo número de corredores vinculados y al multiplicarlo por el número de pólizas promedio a revisar por corredor al año (10,000) y por el precio definido (\$980 por póliza revisada), se llega al nivel de ingresos esperados anualmente.

La proyección de gastos se llevó a cabo de la siguiente forma:

- Como se observa en las proyecciones financieras, el gasto de nómina es el más representativo, ya que en promedio es el 66% del total de los gastos. Para su cálculo, se definió el número de horas requeridas para atender los volúmenes estimados y se cuantificaron los recursos necesarios, lo cual dio como resultado que en número de empleados en el primer año es de 21, en el segundo 37 y en el tercero 65. Al multiplicar el número de personas por el costo salarial de cada una de ellas (teniendo en cuenta el costo prestacional y el costo del outsourcing en los casos que se contraten bajo esta modalidad) y el número de meses de trabajo, se obtiene el costo anual de nómina.
- Para calcular el arrendamiento de la oficina se calculó como un gasto inicial de \$5 millones de pesos mensuales, el cual se multiplica por los meses de operación y se incrementa anualmente de acuerdo con el IPC.
- El cálculo del gasto de servicios se basó en lo que actualmente cuestan los servicios en promedio en una oficina de las características de la que se va a tomar y se dividió por el número de empleados para tener un gasto de servicios anual por empleado. Este resultado unitario se incrementa anualmente con el IPC y se multiplica por el número de empleados en cada año, para llegar al costo total por concepto de servicios.

- Los gastos administrativos como papelería, impresión y material de oficina, se calcularon con base en el número de cuadros comparativos que se deben elaborar al año multiplicado por el número promedio de hojas que se deben utilizar en cada uno, el cual se estableció en 15 hojas y el costo promedio por hoja. A este valor se le sumó un costo general para los demás implementos de oficina necesarios para la operación.
- Se asume que habrá un gasto en publicidad de \$15 millones de pesos en el primer año, el cual se incrementa anualmente con el IPC.
- Finalmente se asume que habrá otros gastos como honorarios profesionales, por las personas que servirán como soporte para la operación de la compañía, gastos de seguros, comunicaciones, movilización de personal, impuestos y licencias y afiliaciones.
- Es importante mencionar que para las proyecciones anuales, se tiene en cuenta un incremento anual de acuerdo con un IPC que se estableció en 5,5% según las proyecciones macroeconómicas del país.

5 PROYECCIONES FINANCIERAS

En el anexo No. 6 se presentan el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja libre del proyecto, los cuales se proyectaron a tres años.

El año 0 es el período de inicio o puesta en marcha, que precede el inicio de las actividades del negocio y en el cual se tienen en cuenta todas las inversiones para la apertura, las cuales suman \$179.078.480. La inversión más representativa es para la adecuación de las oficinas, seguida del costo de infraestructura tecnológica requerida. El detalle de estas inversiones se muestra en la tabla No. 2. Los gastos generados en este período, son principalmente el salario del Gerente, los honorarios profesionales y el arriendo de la oficina, entre otros.

Durante los primeros tres años de operación se deben hacer inversiones adicionales en muebles y equipos de cómputo, de acuerdo con el número de personas que se deben contratar. Estas inversiones se muestran en la tabla No. 2. Los costos en los tres años de operación se presentan en el estado de pérdidas y ganancias; vale la pena resaltar el alto gasto de nómina, el cual en promedio es de 66%, debido al crecimiento que va a experimentar la compañía durante este período.

Adicionalmente y con el fin de mantener un estado de caja positivo durante los primeros tres años de operación de la empresa, es necesario hacer una inyección de capital de veinte millones de pesos.

Tabla 2. Inversiones

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
Capital de Trabajo	0	20.000.000			20.000.000
Adecuaciones	80.000.000				
Muebles y enseres	25.250.000	8.703.750	15.582.350		49.536.100
Servidor y software	20.000.000				20.000.000
Computadores personal directo	6.500.000	4.220.000			10.720.000
Equipos Operativos de Servicio	27.000.000	25.320.000	46.747.050		99.067.050
Conector Externo	5.078.480				5.078.480
PBX	5.000.000				5.000.000
Fax	500.000				500.000
Impresora	10.000.000	5.000.000	8.000.000		23.000.000
TOTAL	179.328.480	63.243.750	70.329.400	0	232.901.630

Para efectos de análisis, se utilizó el flujo de caja libre del proyecto en el que se supone que la totalidad de los recursos invertidos son propios, es decir, se asume

que no hay financiación. Por lo anterior, este análisis es más exigente que el flujo de caja del inversionista, en el que sí se considera que hay una financiación y se tienen en cuenta los intereses y las cuotas de amortización.

Adicionalmente, con base en las proyecciones anteriores se calculó la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, la cual dio como resultado el 21%. Así mismo, el valor presente neto es de \$90.236.525, con una tasa de interés de oportunidad del 8%.

6 INDICADORES DE GESTION

Cuando la compañía se encuentre en funcionamiento, es importante definir indicadores de gestión que ayuden a evaluar la gestión comercial y la evolución general de la misma. Por lo anterior, los indicadores de gestión que se definieron son:

- ROE: Retorno sobre patrimonio, el cual se calcula como la utilidad sobre el patrimonio.
- Utilidad Neta
- Número de visitas al mes: Es un indicador que ayuda a medir la gestión comercial.
- Efectividad en prospectación: Se calcula como el número de propuestas presentadas sobre el número de visitas efectuadas.
- Número de clientes nuevos
- Efectividad en cotizaciones: Se calcula como el número de clientes nuevos sobre el número de cotizaciones efectuadas. Muestra la efectividad real de la labor comercial.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de las entrevistas desarrolladas a los diferentes corredores de seguros muestran la oportunidad de negocios para satisfacer necesidades que manifestaron los funcionarios entrevistados. Como punto de partida, se identificaron dos principales actividades que pueden ser tercerizadas. Estas actividades son elaboración de cuadros comparativos y revisión de pólizas.

De las demás actividades incluidas en el estudio, la única que se podría tercerizar sería la gestión de archivo. Sin embargo, esta actividad no se considera como parte de los servicios, debido a que en el mercado existen diferentes empresas que prestan este servicio.

Dos de los objetivos que se plantearon en el plan de mercadeo fueron llegar al punto de equilibrio en el segundo año de operación y tener un índice de crecimiento de ventas superior al 30% anual en los primeros tres años de operación. Como se aprecia en las proyecciones efectuadas, estos dos objetivos se logran, ya que en el segundo año de operación se presenta una utilidad y el crecimiento en ventas es cercano al cien por ciento en los tres primeros años de operación.

Para evaluar financieramente el proyecto de inversión propuesto, se aplicó el análisis de la tasa interna de retorno y el valor presente neto. Los resultados obtenidos en el análisis indican que el proyecto es viable financieramente.

Es importante tener en cuenta que la interpretación de la tasa interna de retorno y el valor presente neto depende de la tasa de oportunidad del inversionista. Sin embargo, de acuerdo con las oportunidades de inversión que ofrece actualmente el mercado financiero, se puede concluir que una tasa interna de retorno cercana al 21%, como la que se obtuvo en este ejercicio, hace que para un inversionista el hecho de invertir en este proyecto represente una gran oportunidad de negocio.

Adicional a lo anterior, debido a que el flujo de caja libre del proyecto es más exigente que el flujo de caja del inversionista, se minimizan los riesgos de pérdida cuando las variables consideradas en la proyección varían desfavorablemente.

Finalmente, se recomienda que antes de poner en marcha la empresa, se debe efectuar un estudio de mercado para saber si los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar el precio estipulado en las proyecciones financieras.

BIBLIOGRAFIA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Seguros, Temas Esenciales. Bogotá: ECOE Ediciones, 2005.

LOPEZ BLANCO, Hernán Fabio. Comentarios al Contrato de Seguro. 4ª Edición. Bogotá: Dupre Editores, 2004.

BAACK, Donald. Integrated Advertising, Promotion, & Marketing Communications. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Mercadotecnia. 2ª Edición. México: Editorial Prentice Hall, 1991.

ZEITHAML, Valerie y JO BITNER, Mary. Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª edición. México: McGraw-Hill: 2000.

BUSH, Robert P., HAIR, Joseph F. y ORTINAU, David J. Investigación de Mercados. 2ª edición. México: McGraw-Hill, 2004.

VIÑALS, Jaume. Marketing de Servicios Destinados a las Empresas. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 2000.

THOMPSON Jr., Arthur y STRICKLAND III, A.J. Administración Estratégica. 11ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill: 2001.

AAKER, David, KUMAR V, y DAY, Georges, Investigación de Mercados 4ª Edición. México: Editorial Limusa: 2001.

REVISTA GESTION, HSM Argentina, Casa Editorial El Tiempo, Ediciones Varias.

Penélope, Más allá del dilema de los métodos, Ed. Norma.

KERIN, BERKOWITZ, HARTLEY, RUDELIUS; Marketing, 7 Edición, 2004.

VARELA, Rodrigo; Plan de Negocios.

BACA, Guillermo. Ingeniería Económica. 8ª edición. Colombia: Fondo Educativo Panamericano: 2005.

ANEXO No. 1

LISTADO DE CORREDORES ENTREVISTADOS

1. Aon Risk Services Colombia S.A.
2. Colaf Ostheimer
3. Correcol
4. Delima Marsh
5. Helm Insurance S.A.
6. Jardine Lloyd Thompson
7. Promotec
8. Protegiendo
9. Wacolda
10. Willis

ANEXO No. 3

ENTREVISTA

Nombre del entrevistador: _____

Fecha de la entrevista: _____

GRACIAS por su colaboración en esta importante investigación. Esta entrevista hace parte de un estudio que se está llevando a cabo como trabajo de grado para obtener el título de Especialistas en Seguros y Seguridad Social de la Universidad de la Sabana. Su participación nos ayudará a determinar la forma como los intermediarios de seguros conciben y manejan su negocio y la operatividad del mismo. Sus opiniones, actitudes y preferencias son vitales para el desarrollo de este trabajo y se mantendrán en estricta confidencialidad.

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector asegurador?

- 0 – 5 años
- 5 – 10 años
- 10 – 15 años
- Más de 15 años

2. ¿En qué intermediarios de seguros ha trabajado?

3. ¿En qué áreas ha trabajado?

- Comercial
- Técnica
- Administrativa
- Otra, Cuál? _____

4. ¿En qué ramos tiene mayor experiencia y conocimiento?

- Propiedad
- Patrimonial
- Vida y beneficios
- Otros, Cuáles? _____

5. ¿Cuál es la estructura típica del Corredor de Seguros objeto de esta encuesta? Favor detallar las principales funciones de cada área.

Desde la pregunta 6 a la 10 y de la 15 a la 17 por favor conteste con base en la cadena de actividades que se muestra en el anexo 1:

6. Indique quien ejecuta cada una de estas actividades. Si hay alguna otra actividad diferente a las mencionadas por favor indicarla y mencionar quien la ejecuta.
7. De estas actividades indique cuales son propias del core del negocio de corretaje de seguros y cuales se pueden clasificar como solamente de apoyo.
8. Clasifique estas actividades por orden de importancia (1 es la más importante y 8 es la menos importante).
9. Teniendo en cuenta un día típico laboral de 8 horas, indique el porcentaje de tiempo invertido en cada actividad. Recuerde que la sumatoria total debe ser el 100%.
10. ¿De estas actividades cuáles se podrían delegar a un tercero y cuáles no y por qué?
11. ¿Considera Usted que es posible optimizar la cadena de actividades delegando dichas actividades a un tercero proveedor de servicios?
 SI
 NO

Porqué?

12. Comente qué riesgos percibe que pueden comprometer su competitividad por el hecho de tercerizar dichas actividades.

13. En caso de identificar riesgos o dificultades en la pregunta anterior, qué requisitos o estándares le exigiría al proveedor del servicio para evitarlos.

14. En cada actividad seleccione la tecnología que se utiliza actualmente y cual sería la más conveniente.

- a. Software propio desarrollado in-house.
- b. Software especializado desarrollado por un proveedor.
- c. Herramientas de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).
- d. Manual.

15. De la cadena de actividades cuáles considera Usted que se pueden potencializar si contaran con un apoyo tecnológico especializado?

16. Haciendo referencia a éstas actividades, ¿qué tipo de tecnología le gustaría tener?

17. ¿Su empresa estaría en capacidad de suministrarle dicha tecnología?

- SI
- NO

Porqué?

18. ¿Le gustaría que existiera una compañía especializada en seguros que ofreciera estas soluciones?

- SI
- NO

Porqué?

19. Indique los motivos por los cuales la Gerencia del Corredor en cuestión tomaría la decisión de tercerizar una actividad que no es del objeto de su negocio.

Costos

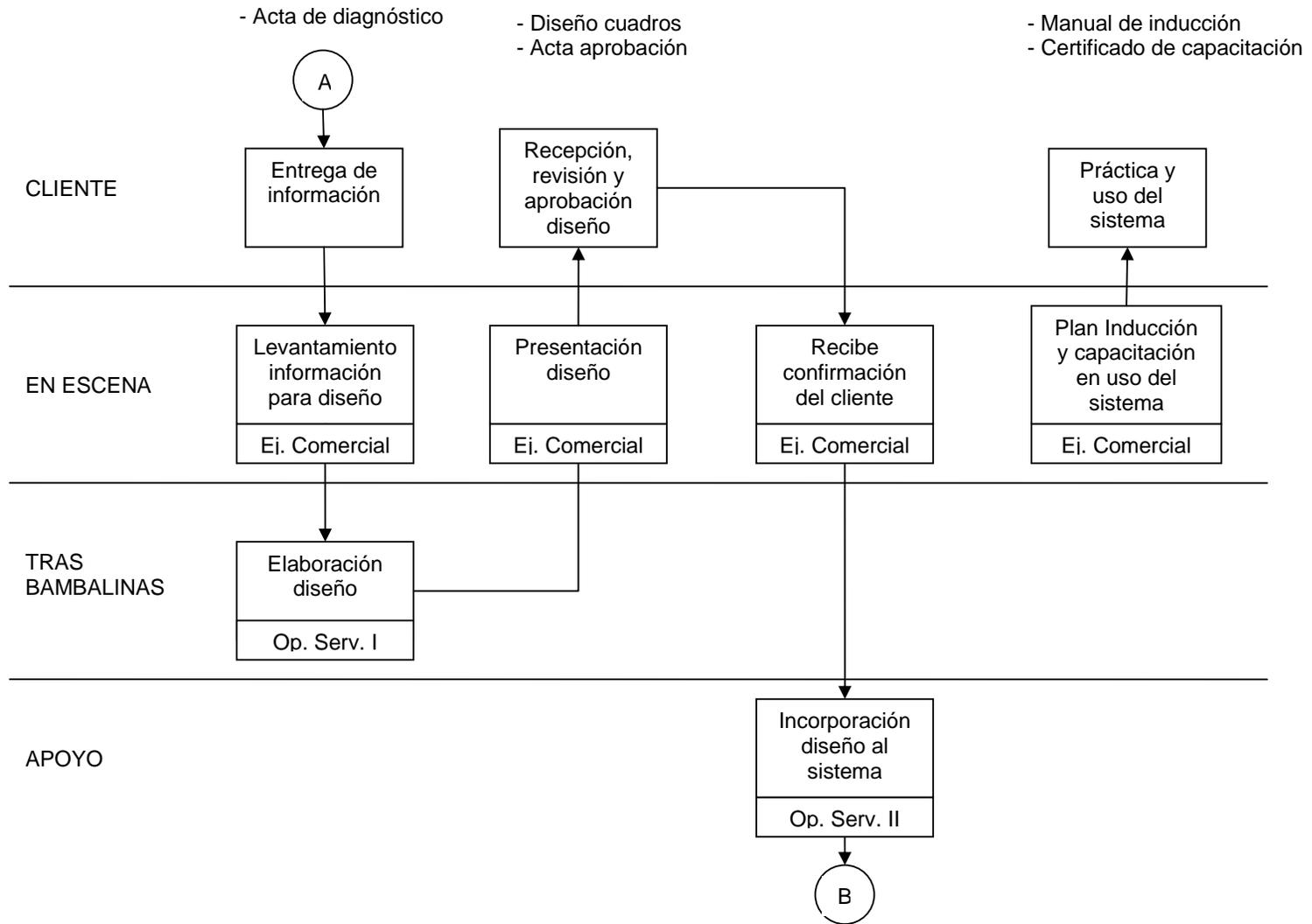
Especialización

Eficiencia

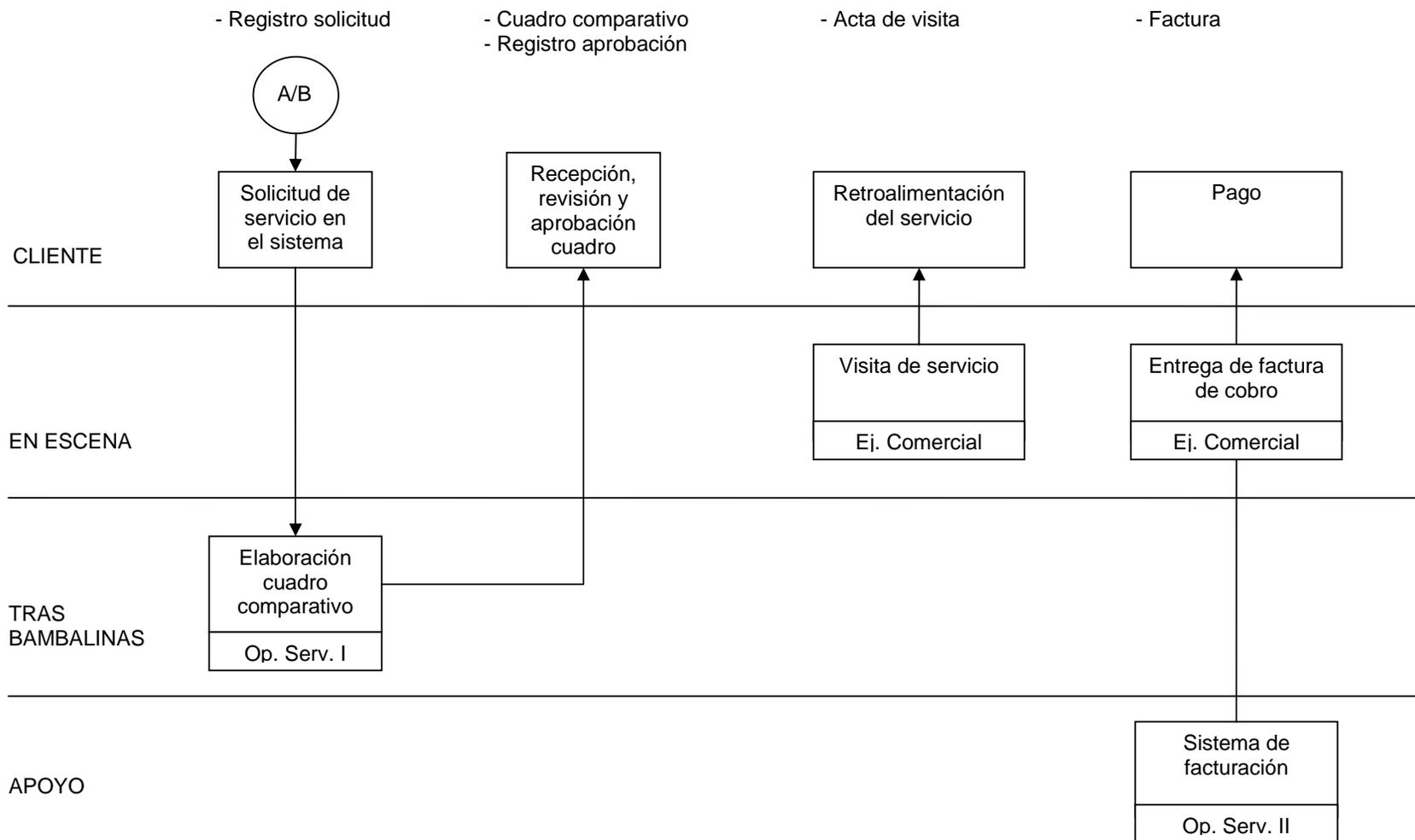
Otro, ¿Cuál? _____

Nuevamente muchas gracias por su colaboración, esta información será de mucha utilidad para el desarrollo y las conclusiones de esta investigación.

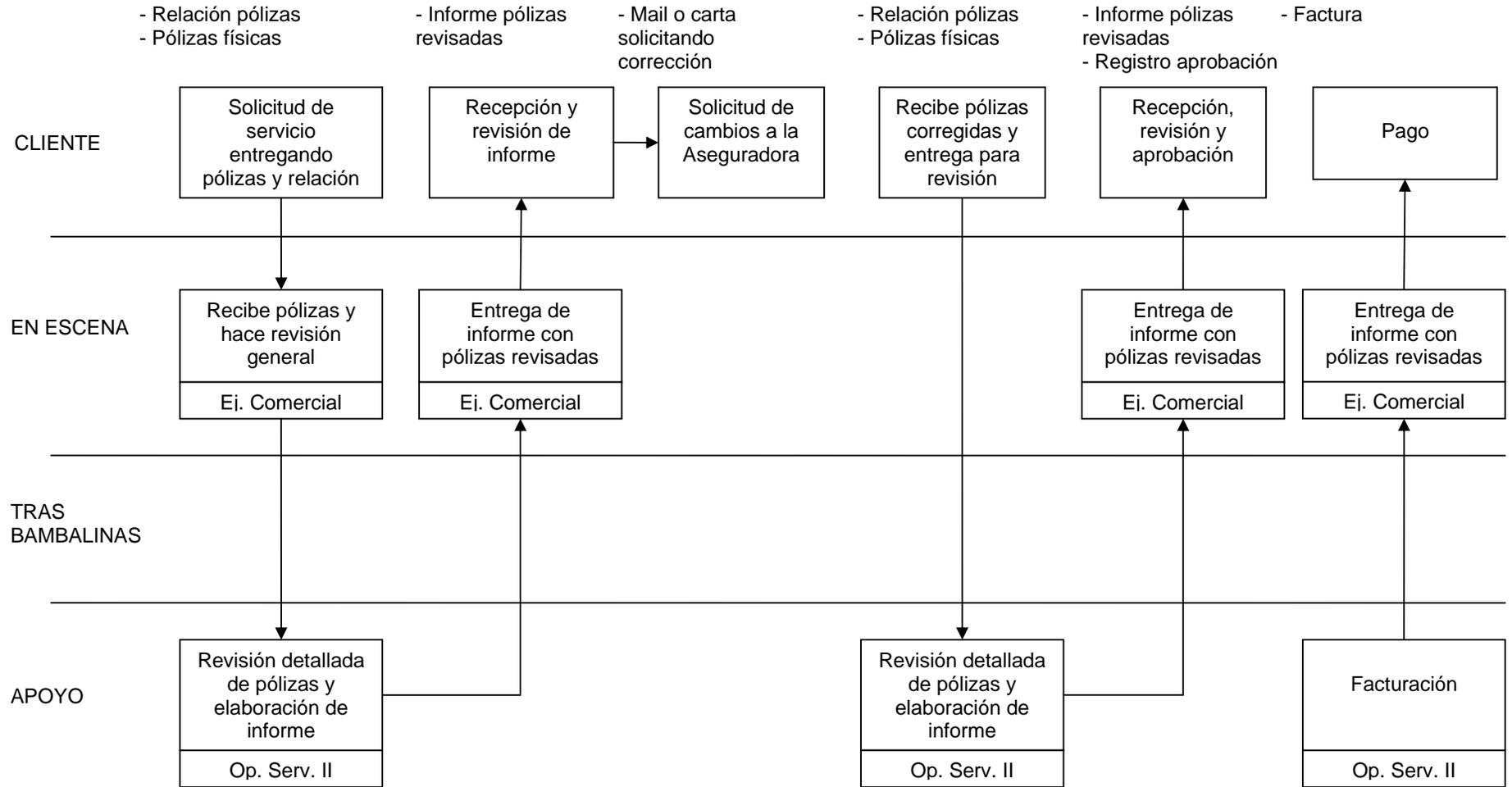
DISEÑO DE CUADROS COMPARATIVOS



ELABORACION DE CUADROS COMPARATIVOS



REVISION POLIZAS



ANEXO 2: DIAGRAMA DE LA CADENA DE ACTIVIDADES GENÉRICA PARA UN INTERMEDIARIO DE SEGUROS

1. Prospección y Contacto Inicial	2. Levantamiento de Información y Solicitud de Exclusividad	3. Cotización Inicial	4. Revisión, Recotización y Preparación de Términos	5. Aceptación de Cotización, Expedición y Facturación
1.1. Prospección	2.1. Levantamiento de información relacionada con los seguros	3.1. Elaboración de slip de cotización	4.1. Revisión de cotización	5.1. Aceptación y orden de expedición
1.2. Levantamiento de información básica comercial	2.2. Entrega de información al área técnica	3.2. Envío de slip de cotización (información detallada de los seguros)	4.2. Renegociación de términos	5.2. Orden de cobertura y expedición al área técnica
1.3. Contacto inicial con el prospecto	2.3. Solicitud de exclusividad a diferentes Aseguradoras	3.3. Solicitud de información complementaria al Intermediario	4.3. Elaboración cuadros comparativos	5.3. Orden de cobertura y expedición a la Aseguradora, con envío del slip definitivo
	2.4. Confirmación de exclusividad y solicitud de información adicional	3.4. Solicitud de información complementaria al área comercial	4.4. Entrega de cuadros comparativos al área comercial	5.4. Confirmación de cobertura por parte de la Aseguradora
		3.5. Solicitud de información adicional al prospecto (coordinación de inspección en los casos que se requiera)	4.5. Revisión de cotización	5.5. Solicitud al cliente de información requerida para otorgar cobertura
		3.6. Entrega de información adicional al área técnica	4.6. Solicitud de correcciones	5.6. Entrega de información solicitada
		3.7. Entrega de información adicional a las Aseguradoras	4.7. Correcciones a los cuadros comparativos	5.7. Entrega de información comercial y financiera del cliente al área técnica
		3.8. Entrega de cotización al Intermediario	4.8. Elaboración de cotización definitiva	5.8. Entrega de información comercial y financiera del cliente a la Aseguradora
			4.9. Elaboración de carta de entrega de propuesta	5.9. Expedición de la póliza
			4.10. Entrega de propuesta definitiva al prospecto	5.10. Entrega de póliza al Intermediario
			4.11. Revisión de la propuesta	5.11. Revisión de la póliza
			4.12. Retroalimentación y solicitud de mejoras	5.12. Solicitud de correcciones de la póliza a la Aseguradora
			4.13. Solicitud de mejoras al área técnica	5.13. Entrega de póliza corregida
			4.14. Renegociación con compañías de seguros	5.14. Revisión de la póliza
			4.15. Modificación cuadro comparativo	5.15. Facturación
			4.16. Entrega de propuesta definitiva al prospecto	5.16. Entrega de factura y póliza al área comercial
				5.17. Revisión de la póliza y la factura
				5.18. Elaboración de carta de entrega de pólizas
				5.19. Entrega de póliza y factura al cliente
				5.20. Pago de la prima

	PREGUNTA								
	6	7	8	9	10		14	15	16
					SI/NO	POR QUE?			
Gestión Comercial (Servicio al Cliente)									
Levantamiento de Información Cliente									
Registro de Información en un Sistema									
Negociación Aseguradoras									
Elaboración Propuesta									
Expedición Pólizas									
Revisión									
Archivo									

ANEXO No. 5
CMR Logistics Ltda.

Cronograma de Actividades para el Desarrollo Estratégico de Publicidad y

AREAS ESTRATEGICAS	ACTIVIDADES	OBJETIVO	RESPONSABLE	Año 1												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1. Página de Internet	1.1 Implementación de la página de Internet	Se dará inicio al diseño y puesta en marcha de la página de Internet	CMR Logistics - Diseñadores													
	1.2 Lanzamiento oficial de la página de Internet	Se informará vía correo electrónico del lanzamiento de la nueva página de Internet, con el fin de dar a conocer los servicios ofrecidos por CMR y como contactarlos	Gerente General - CMR Logistics													
2. Mercadeo Directo	2.1 Envío de cartas personalizadas a los responsables de la toma de decisiones en los diferentes Corredores (Cliente Objetivo)	Informar de forma personalizada los servicios de CMR Logistics y ponerlos a disposición del cliente	CMR Logistics - Asistente - Secretaria													
	2.2 Llamadas para concretar citas partiendo de las cartas	Lograr un coronograma de visitas para presentar los servicios de CMR personalmente	CMR Logistics - Asistente - Secretaria													
3. Participación en Eventos	3.1 Fasecolda	Posicionamiento de marca	CMR Logistics - Diseñadores													
	3.2 ACOAS	Posicionamiento de marca	CMR Logistics - Diseñadores													
4. Relaciones Públicas	4.1 Invitaciones a desayunar, almorzar o comer a los directivos de los diferentes clientes objetivo	Acercamiento y fortalecimiento de relaciones personales con clientes actuales y potenciales	Gerente General - CMR Logistics													

ANEXO No. 6 - ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Operacionales Elaboración Cuadros		384.739.829	811.801.039	1.541.610.173
Ingresos Operacionales Revisión Pólizas		49.000.000	103.390.000	196.337.610
Devoluciones y rebajas en ventas		0		
Ingresos Operacionales Netos (+)	0	433.739.829	915.191.039	1.737.947.783
Gastos de Personal	10.500.000	261.988.800	459.952.992	783.234.802
Honorarios profesionales	10.000.000	4.000.000	10.000.000	15.000.000
Arriendo oficina	10.000.000	60.000.000	63.300.000	66.781.500
Servicios	2.000.000	48.000.000	91.399.024	169.396.976
Seguros		5.800.000	6.119.000	6.455.545
Comunicaciones (celulares)	1.200.000	4.800.000	10.128.000	10.685.040
Gastos de movilización de personal	600.000	2.400.000	5.064.000	5.342.520
Publicidad y promoción		15.000.000	15.825.000	16.695.375
Otros Administrativos (papelería, etc.)	5.000.000	21.847.398	26.684.797	33.885.084
Impuestos (4 por mil)	154.800	1.685.745	2.733.635	4.408.537
Depreciación equipos (5 años)		-	-	-
Licencias y afiliaciones	3.000.000	3.000.000	3.165.000	3.339.075
Total Gastos Operacionales	42.454.800	428.521.943	694.371.448	1.115.224.454
Utilidad Operativa (+)	-42.454.800	5.217.886	220.819.591	622.723.330
Otros ingresos No Operacionales		0	0	0
Rendimientos Financieros		0	0	0
Total otros ingresos	0	0	0	0
Otros Egresos		0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0
Total Otros Egresos	0	0	0	0
Total otros ingresos y egresos	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos (+)	-42.454.800	5.217.886	220.819.591	622.723.330
Provisión Impuesto de Renta			72.870.465	205.498.699
ICA (9,66%)		4.189.927	8.840.745	16.788.576
Utilidad después de impuestos	-42.454.800	1.027.959	139.108.381	400.436.055
Depreciación equipos (5 años) (+)		-	-	-
Inversiones (-)	179.328.480	63.243.750	70.329.400	-
FC Libre del PROYECTO	-221.783.280	-62.215.791	68.778.981	400.436.055

VIABILIDAD OPERATIVA

Año 0	-221.783.280
Año 1	-62.215.791
Año 2	68.778.981
Año 3	400.436.055
TIR	20,97%

VPN	\$ 90.236.525
Tasa	8%

ANEXO No. 6 - FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Caja	0	0	21.027.959	160.136.340
Préstamo financiero	0	0	0	0
Aporte accionistas	221.783.280	63.243.750	70.329.400	0
Ingresos Operacionales	0	433.739.829	915.191.039	1.737.947.783
Total de entradas en caja	221.783.280	496.983.579	985.520.439	1.737.947.783
TOTAL LIQUIDEZ	221.783.280	496.983.579	1.006.548.398	1.898.084.123
Gastos de Personal	10.500.000	261.988.800	459.952.992	783.234.802
Honorarios profesionales	10.000.000	4.000.000	10.000.000	15.000.000
Arriendo oficina	10.000.000	60.000.000	63.300.000	66.781.500
Servicios	2.000.000	48.000.000	91.399.024	169.396.976
Seguros	0	5.800.000	6.119.000	6.455.545
Comunicaciones (celulares)	1.200.000	4.800.000	10.128.000	10.685.040
Gastos de movilización de personal	600.000	2.400.000	5.064.000	5.342.520
Publicidad y promoción	0	15.000.000	15.825.000	16.695.375
Otros Administrativos (papelería, etc.)	5.000.000	21.847.398	26.684.797	33.885.084
Impuestos (4 por mil)	154.800	1.685.745	2.733.635	4.408.537
Licencias y afiliaciones	3.000.000	3.000.000	3.165.000	3.339.075
Provisión Impuesto de Renta	0	0	72.870.465	205.498.699
ICA (9,66%)	0	4.189.927	8.840.745	16.788.576
EGRESOS CORRIENTES	42.454.800	432.711.870	776.082.659	1.337.511.728
Adecuación	80.000.000	0	0	0
Tecnología	74.078.480	34.540.000	54.747.050	0
Decoración, muebles y enseres	25.250.000	8.703.750	15.582.350	0
EGRESOS DE CAPITAL	179.328.480	43.243.750	70.329.400	0
Gastos Financieros	0	0	0	0
Reservas	0	0	0	0
Anticipo a los socios	0	0	0	0
OTROS EGRESOS	0	0	0	0
TOTAL DE EGRESOS	221.783.280	475.955.620	846.412.059	1.337.511.728
ESTADO DE CAJA	0	21.027.959	160.136.340	560.572.395

VIABILIDAD OPERATIVA

Ingresos operativos	0	433.739.829	915.191.039	1.737.947.783
Egresos	221.783.280	495.955.620	846.412.059	1.337.511.728
Delta	-221.783.280	-62.215.791	68.778.981	400.436.055

Año 0	-221.783.280
Año 1	-62.215.791
Año 2	68.778.981
Año 3	400.436.055
TIR	20,97%

VPN	\$ 90.236.525
Tasa	8%

TRABAJO DE GRADO

PLAN DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA DE SOLUCIONES
LOGÍSTICAS PARA EL MERCADO DE CORREDORES DE
SEGUROS

CMR Logistics

"Apoyamos su operación para superar las expectativas de sus clientes"



ROSARIO GUTIERREZ RUIZ
CARLOS EDUARDO RUIZ MEJIA
MARCEL SAFFON TAVERA

CONTENIDO

- Antecedentes
- Objetivo
- Metodología
- Plan de Mercadeo
- Planeación Estratégica
- Proyecciones Financieras
- Conclusiones y Recomendaciones



CMR Logistics

ANTECEDENTES

- Intermediarios de Seguros:

- Quiénes son?

- Mercado:

- ✓ Corredores: 37

- ✓ Agencias: Más de 1.000

- Problemática

Participación de Mercado

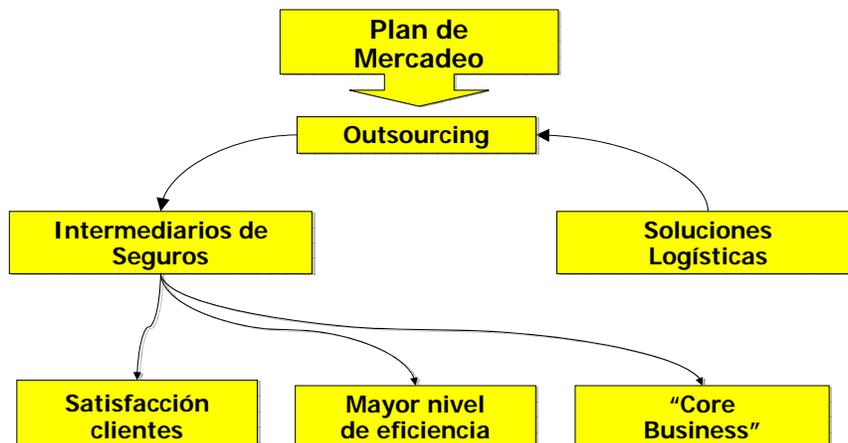


- Outsourcing o Tercerización



CMR Logistics

OBJETIVO



CMR Logistics

METODOLOGIA

- Caracterización Población:
 - ✓ 10 Corredores de Seguros en Bogotá
 - ✓ Encuestados: Perfil técnico-comercial
- Entrevistas en profundidad:
 - ✓ Identificar actitudes, hábitos y preferencias de clientes potenciales
 - ✓ Validación cadena de actividades
 - ✓ Determinar necesidades
 - ✓ Definir servicio a ofrecer
 - ✓ Características del servicio



CMR Logistics

METODOLOGIA

- Análisis de Mercado:

Delima (USA)

Willis (ENG)

Aon (USA)

Jardine (ENG)

Wacolda (COL)

Correcol (COL)

Helm Insurance (COL)

Promotec (COL)

Protegiendo (COL)

Colaf Ostheimer (COL)

**Internacionales,
líderes del mercado.
Participación: 70% aprox.**

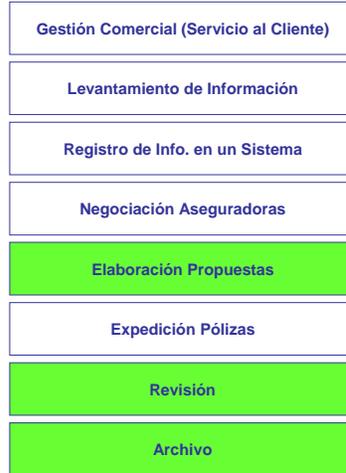
**Medianos Nacionales,
Participación: 30% aprox.**



CMR Logistics

METODOLOGIA

Cadena de actividades:



CMR Logistics

PLAN DE MERCADEO

- **Análisis de Resultados:**

- ✓ **Actividades a tercerizar:**

- **Elaboración Propuesta:**

- 1. 60% de encuestados
 2. Tiempo dedicación excesivo
 3. Confidencialidad información

- **Revisión de pólizas:**

- 1. Tercerizar revisión información básica
 2. Tiempo de dedicación excesivo

- **Archivo:**

- 1. No considerada por competencia



CMR Logistics

PLAN DE MERCADEO

- **Análisis de Resultados:**
 - ✓ Conclusiones generales:
 - Optimización de cadena de actividades
 - Manejo de información confidencial
 - Reglas de juego claras
 - Interés general en el servicio
 - Reducción costos
 - Eficiencia



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- **MISION:**

Proveer soluciones y servicios logísticos para apoyar a nuestros clientes objetivo en el éxito de sus negocios, soportado por nuestro recurso humano, una adecuada tecnología y una estructura sólida y confiable.
- **VISION:**

Ser la primera alternativa en soluciones y servicios logísticos para el mercado de corredores de seguros, con un crecimiento estable y altos índices de rentabilidad.



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- POLITICA DE CALIDAD:
Proveemos soluciones integrales en servicios logísticos, brindando confianza y satisfacción a nuestros clientes, mejorando continuamente los servicios ofrecidos, soportados en adecuada tecnología, procesos ágiles e innovadores y a través de un equipo humano calificado.



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- OBJETIVOS:
 1. 100% de satisfacción del cliente en los momentos de verdad
 2. Penetración de mercado del 10% anual
 3. Punto de equilibrio en el segundo año de operación
 4. Índice de crecimiento de ventas superior al 30% anual
 5. Crecimiento personal y profesional para empleados
 6. Generar valor para accionistas, que a mediano plazo conlleve una política de pago de dividendos



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- PRODUCTO:

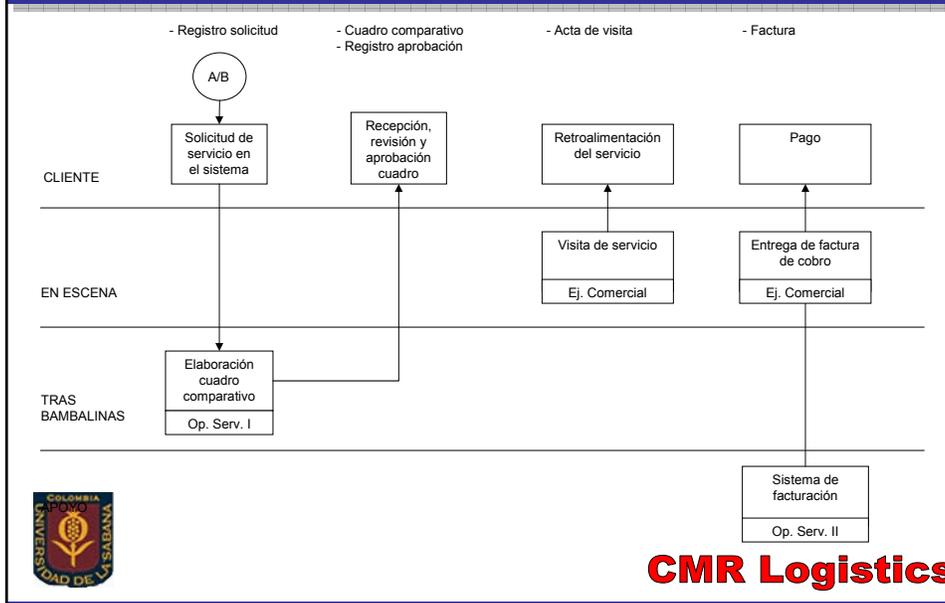
- ✓ Esquema especializado en corredores de seguros
- ✓ Tercerización de actividades no propias
- ✓ Acuerdos contractuales con cláusulas de confidencialidad
- ✓ Elaboración de cuadros comparativos:
 - Personal capacitado
 - Basado en parámetros iniciales
 - Ramos: Daños materiales, transporte, ARP, ingeniería, D&O, IRF, RCE y vida
- ✓ Revisión de pólizas colectivas:
 - Revisión de información básica
 - Ramos: Autos y vida



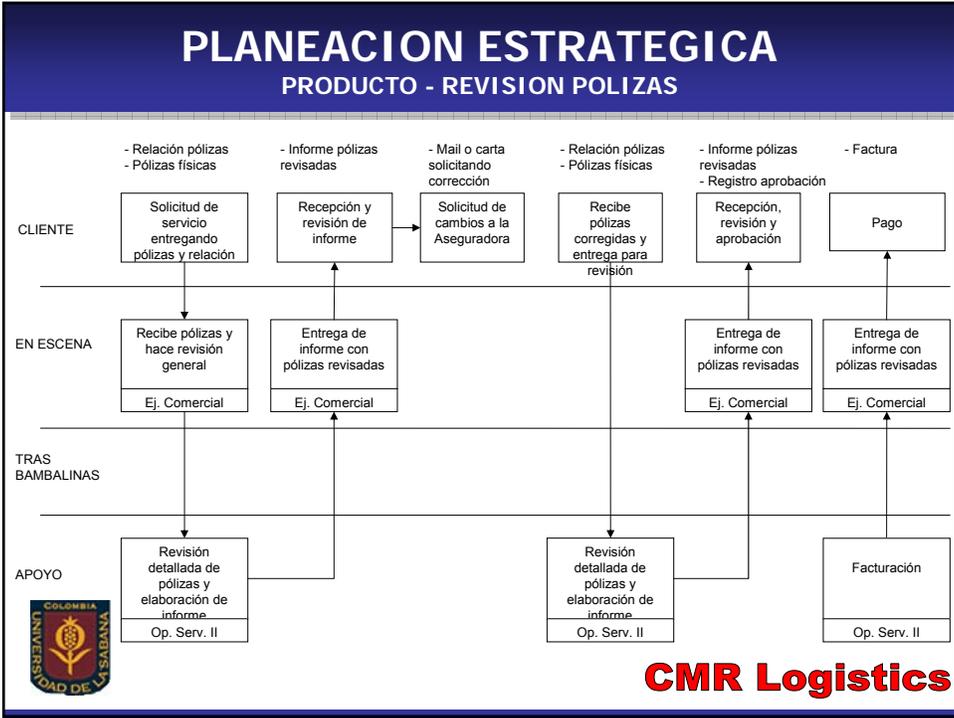
CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

PRODUCTO - ELABORACION CUADROS COMPARATIVOS



CMR Logistics



PLANEACION ESTRATEGICA

- Evidencia Física
- Precio
- Publicidad y Promoción
- Proyección de Ventas y Gastos



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Evidencia Física
 - Oficina arriendo
 - Ubicación geográfica
 - Capacidad 3 años : 65 puestos
 - Dotación



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Precio

1. Unidad cuantificable y tasable

Cuadros comparativos: Número cuadros

Revisión: Número de pólizas

2. Equilibrio: \$ Corredores y \$ CMR

3. Clasificación: 20 Corredores

a) Grandes > \$10,000 mm

b) \$10,000 mm > Medianos > \$ 1,000 mm



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Precio

4. Ramos

Cuadros comparativos

DM, OMC, IRF, D&O, RCE, Vida Grupo, ARP,
Colectivas de Autos.

Revisión pólizas

Colectivas – Certificados



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Precio

5. Volumen

Cuadros comparativos

- Corredores grandes : 36,711 cuadros / año
Gasto: 1,83%
- Corredores medianos : 5,130 cuadros / año
Gasto: 2,30%

Precio: \$15,000 / cuadro



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Precio

5. Volumen

Revisión pólizas

- Corredores grandes / medianos: 10,000 pólizas / año
Gasto: 0,29%

Precio: \$980 / póliza



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Publicidad y Promoción
 - Página internet
 - Mercadeo directo
 - Agremiaciones
 - ACOAS
 - Fasecolda



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Proyección de Ventas y Gastos
 - Ingresos
Primeros 3 años: 18 clientes
 - Gastos
Nómina primeros 3 años: 65 empleados
Arriendo
Servicios públicos
Gastos administrativos
Honorarios profesionales



CMR Logistics

PROYECCIONES FINANCIERAS

ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos Operacionales Elaboración Cuadros		384.739.829	811.801.039	1.541.610.173
Ingresos Operacionales Revisión Pólizas		49.000.000	103.390.000	196.337.610
Devoluciones y rebajas en ventas		0		
Ingresos Operacionales Netos (+)	0	433.739.829	915.191.039	1.737.947.783
Gastos de Personal	10.500.000	261.988.800	459.952.992	783.234.802
Honorarios profesionales	10.000.000	4.000.000	10.000.000	15.000.000
Arriendo oficina	10.000.000	60.000.000	63.300.000	66.781.500
Servicios	2.000.000	48.000.000	91.399.024	169.396.976
Seguros		5.800.000	6.119.000	6.455.545
Comunicaciones (celulares)	1.200.000	4.800.000	10.128.000	10.685.040
Gastos de movilización de personal	600.000	2.400.000	5.064.000	5.342.520
Publicidad y promoción		15.000.000	15.825.000	16.695.375
Otros Administrativos (papelería, etc.)	5.000.000	21.847.398	26.684.797	33.885.084
Impuestos (4 por mil)	154.800	1.685.745	2.733.635	4.408.537
Depreciación equipos (5 años)		-	-	-
Licencias y afiliaciones	3.000.000	3.000.000	3.165.000	3.339.075
Total Gastos Operacionales	42.454.800	428.521.943	694.371.448	1.115.224.454
Utilidad Operativa (+)	-42.454.800	5.217.886	220.819.591	622.723.330
Otros ingresos No Operacionales		0	0	0
Rendimientos Financieros		0	0	0
Total otros ingresos	0	0	0	0
Otros Egresos		0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0
Total Otros Egresos	0	0	0	0
Total otros ingresos y egresos	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos (+)	-42.454.800	5.217.886	220.819.591	622.723.330
Provisión Impuesto de Renta			72.870.465	205.498.699
ICA (9,66%)		4.189.927	8.840.745	16.788.576
Utilidad después de impuestos	-42.454.800	1.027.959	139.108.381	400.436.055



CMR Logistics

PROYECCIONES FINANCIERAS

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Caja	0	0	21.027.959	160.136.340
Préstamo financiero	0	0	0	0
Aporte accionistas	221.783.280	63.243.750	70.329.400	0
Ingresos Operacionales	0	433.739.829	915.191.039	1.737.947.783
Total de entradas en caja	221.783.280	496.983.579	985.520.439	1.737.947.783
TOTAL LIQUIDEZ	221.783.280	496.983.579	1.006.548.398	1.898.084.123
Gastos de Personal	10.500.000	261.988.800	459.952.992	783.234.802
Honorarios profesionales	10.000.000	4.000.000	10.000.000	15.000.000
Arriendo oficina	10.000.000	60.000.000	63.300.000	66.781.500
Servicios	2.000.000	48.000.000	91.399.024	169.396.976
Seguros	0	5.800.000	6.119.000	6.455.545
Comunicaciones (celulares)	1.200.000	4.800.000	10.128.000	10.685.040
Gastos de movilización de personal	600.000	2.400.000	5.064.000	5.342.520
Publicidad y promoción	0	15.000.000	15.825.000	16.695.375
Otros Administrativos (papelería, etc.)	5.000.000	21.847.398	26.684.797	33.885.084
Impuestos (4 por mil)	154.800	1.685.745	2.733.635	4.408.537
Licencias y afiliaciones	3.000.000	3.000.000	3.165.000	3.339.075
Provisión Impuesto de Renta	0	0	72.870.465	205.498.699
ICA (9,66%)	0	4.189.927	8.840.745	16.788.576
EGRESOS CORRIENTES	42.454.800	432.711.870	776.082.659	1.337.511.728
Adecuación	80.000.000	0	0	0
Tecnología	74.078.480	34.540.000	54.747.050	0
Decoración, muebles y enseres	25.250.000	8.703.750	15.582.350	0
EGRESOS DE CAPITAL	179.328.480	43.243.750	70.329.400	0
Gastos Financieros	0	0	0	0
Reservas	0	0	0	0
Anticipo a los socios	0	0	0	0
OTROS EGRESOS	0	0	0	0
TOTAL DE EGRESOS	221.783.280	475.955.620	846.412.059	1.337.511.728
ESTADO DE CAJA	0	21.027.959	160.136.340	560.572.395



CMR Logistics

PLANEACION ESTRATEGICA

- Viabilidad Operativa:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos operativos	0	433.739.829	915.191.039	1.737.947.783
Egresos	221.783.280	495.955.620	846.412.059	1.337.511.728
Delta	-221.783.280	-62.215.791	68.778.981	400.436.055

Año 0	-221.783.280
Año 1	-62.215.791
Año 2	68.778.981
Año 3	400.436.055
TIR	20,97%

VPN	\$ 90.236.525
Tasa	8%



CMR Logistics

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Oportunidad de negocio
- Dos actividades a tercerizar
- Cumplimiento de objetivos planteados
- Análisis de TIR y VPN indican viabilidad, en comparación con tasa de oportunidad
- Realizar estudio de mercado



CMR Logistics

GRACIAS !



CMR Logistics