

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE  
SEKURITAS S.A CORREDORES DE SEGUROS EN PERÚ**

PRESENTA:

GEORGE STIVEN VALERRAMA GÓMEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS TECNOLOGÍA E INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ

2019

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE  
SEKURITAS S.A CORREDORES DE SEGUROS EN PERÚ**

Proyecto aplicado modelos de gestión organizacional

ASESOR:  
JOSÉ DANIEL GÓMEZ

PRESENTA:  
GEORGE STIVEN VALERRAMA GÓMEZ

PARA OPTAR AL TITULO DE:  
INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS TECNOLOGÍA E INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ

2019

## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial al ingeniero José Daniel Gómez que abrió sus puertas y compartió sus conocimientos.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Jorge Valderrama y Alexandra Gómez, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Finalmente quiero dedicar este proyecto a mi hermana Geraldinne Valderrama, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias siempre la llevo en mi corazón.

## **Resumen**

Sekuritas S.A Corredores de Seguros es una empresa de origen nacional que cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado asegurador colombiano, específicamente en la intermediación de pólizas de seguro, ofreciendo un acompañamiento integral y personalizado a sus clientes en todas sus necesidades de protección patrimonial, y en la actualidad cuenta con presencia a nivel nacional en ciudades como Bogotá, Medellín y San Andrés.

Para la internacionalización de la compañía mencionada anteriormente, la propuesta se basa principalmente en el desarrollo y aplicación de estrategias organizacionales encaminadas a la puesta en marcha del proceso de internacionalización de la compañía. Esta propuesta lo que busca es traspasar fronteras y posicionar la compañía en mercados internacionales, inicialmente el peruano, donde la cultura de asegurabilidad es muy baja y la competencia en el mercado asegurador es débil en comparación al mercado nacional.

Gracias a las condiciones de este mercado propongo aplicar diferentes estrategias encaminadas hacia la internacionalización exitosa de la compañía. La estrategia principal está basada en el modelo de franquicia como eje fundamental para acceder al mercado objetivo. Esta estrategia se propuso con el fin de optimizar costos, reducir el riesgo y adquirir experiencia como plus para incursionar en nuevos mercados. Por tanto, la viabilidad de esta estrategia está dictada por variables como tamaño y crecimiento del mercado, demanda insatisfecha, aprovechamiento de Bloques Regionales de Comercio y desconocimiento del mercado internacional.

La estrategia encaminada a la generación de valor de la compañía a partir de la fidelización y fortalecimiento de las relaciones confiables con los clientes a nivel internacional estará basada en las ya aplicadas a nivel local alianzas estratégicas con las que cuenta la compañía – con proveedores con presencia en el mercado peruano como Sura, Chubb, Mapfre, Liberty, principalmente -. También es importante replicar el servicio personalizado y distintivo que otorga en el mercado nacional y que hace parte de la visión actual de la empresa.

Los efectos – tanto local como internacionalmente - a nivel organizacional que va a tener la compañía tras su proceso de internacionalización van a ser, entre otros: El incremento de utilidades, de ingresos por comisión, captación de nuevos clientes, fortalecimiento de la imagen corporativa a nivel regional, desarrollo de nuevas tendencias en la prestación del servicio y prácticas innovadoras a nivel técnico, operativo y comercial que dinamicen los procesos al interior de la compañía.

A nivel nacional la propuesta también pretende impulsar el crecimiento de la compañía en dos ciudades importantes como Bucaramanga y Cali, ciudades donde la competencia a nivel de seguros es casi nula, gracias a que son pocas las aseguradoras y corredores de seguros que manejan ese nicho de mercado. Es importante destacar que estas ciudades son consideradas focos de gran flujo comercial debido a la cercanía de los puertos de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena y Buenaventura.

Financieramente, Sekuritas incrementará sus márgenes actuales de utilidad ante una inversión mediana; y por tanto tendrá una mejor capacidad de adquirir activos y de financiarse para tal fin. Estos positivos resultados financieros, además podrían dar lugar para complementar la internacionalización con nuevas tácticas de expansión a nivel nacional, en ciudades estratégicas y mejoras internas en la administración actual, como actualizaciones, capacitaciones, y adquisición de nuevos muebles, sistemas informáticos, equipos de cómputo y demás artículos con mejores condiciones que los actuales y que ofrezcan condiciones más adecuadas para los empleados y mejores tiempos de respuesta para los clientes.

Palabras clave:

Seguros, Servicios, estrategia, Sekuritas y crecimiento.

## Abstract

Sekuritas SA Corredores de Seguros is a company of national origin that has more than 40 years of experience in the Colombian insurance market, specifically in the intermediation of insurance policies, offering comprehensive and personalized support to its clients in all their protection needs patrimonial, and currently has a national presence in cities such as Bogotá, Medellín and San Andrés.

For the internationalization of the company mentioned above, the proposal is based mainly on the development and application of organizational strategies aimed at the implementation of the company's internationalization process. This proposal is looking to cross borders and position the company in international markets, initially Peruvian, where the culture of insurability is very low and competition in the insurance market is weak compared to the national market.

Thanks to the conditions of this market I propose to apply different strategies aimed at the successful internationalization of the company. The main strategy is based on the franchise model as the fundamental axis to access the target market. This strategy was proposed in order to optimize costs, reduce risk and gain experience as a bonus to enter new markets. Therefore, the viability of this strategy is dictated by variables such as market size and growth, unsatisfied demand, use of Regional Trade Blocks and ignorance of the international market.

The strategy aimed at generating value of the company from the loyalty and strengthening of reliable relationships with customers at the international level will be based on those already applied at the local level strategic alliances that the company has - with suppliers with presence in the Peruvian market like Sura, Chubb, Mapfre, Liberty, mainly. It is also important to replicate the personalized and distinctive service that it provides in the national market and that is part of the current vision of the company.

The effects - both locally and internationally - at the organizational level that the company will have after its internationalization process will be, among others: The increase in profits, commission income, new customer acquisition, strengthening of the corporate image to regional level, development of new trends in the provision of the service and innovative practices at a technical, operational and commercial level that boost processes within the company.

At the national level, the proposal also aims to boost the company's growth in two major cities such as Bucaramanga and Cali, cities where competition at the insurance level is almost nil, thanks to the few insurers and insurance brokers that manage that niche of market. It is important to note that these cities are considered focal points of great commercial flow due to the proximity of the ports of Santa Marta, Barranquilla, Cartagena and Buenaventura.

Financially, Sekuritas will increase its current profit margins against a medium investment; and therefore it will have a better capacity to acquire assets and to finance itself for this purpose. These positive financial results could also lead to complement internationalization with new expansion tactics at the national level, in strategic cities and internal improvements in the current administration, such as upgrades, training, and acquisition of new furniture, computer systems, computer equipment and other items with better conditions than current ones and that offer more suitable conditions for employees and better response times for customers.

Keywords:

Insurance, Services, strategy, Sekuritas and growth.



## Tabla de contenido

1.	Planteamiento y contexto.....	1
1.1.	Introducción .....	1
1.1.1.	Problematización .....	2
1.1.2.	Problema .....	2
1.1.3.	Pregunta de investigación .....	3
1.1.6.	Metodología .....	4
1.1.7.	Hipótesis.....	5
1.2.	Caracterización del sector productivo.....	5
1.3.	Comportamiento económico y desarrollo del sector últimos cinco años en Colombia .....	6
1.4.	Evaluación DOFA del sector frente al mercado externo .....	9
1.5.	Área del sector donde es participe (producción, intermediación, transformación comercialización, exportación).....	9
1.6.	Dinámica del sector en Colombia de acuerdo con el área, análisis estadístico .....	10
1.7.	Diagnóstico del nivel de innovación del sector frente al contexto internacional .....	11
1.8.	Perfil de la empresa .....	13
1.8.1.	Misión.....	13
1.8.2.	Visión.....	13
1.8.3.	Valores corporativos .....	13
1.8.4.	Objetivos corporativos .....	13
1.8.5.	Jurídico, normativo, operativo .....	14
1.9.	Descripción de procesos administrativos.....	15
1.10.	Descripción de procesos productivos.....	16
1.11.	Descripción técnica de portafolio .....	17
1.12.	Participación de la empresa en el área del sector determinado en ventas últimos cinco años, cuota de mercado .....	20
1.13.	Niveles de integración horizontal y vertical en el sector.....	21
1.14.	Evaluación DOFA de la empresa frente al sector.....	22
2.	Propuesta de la perspectiva de los procesos de innovación que sustentan la internacionalización con Perú.....	23

3.	Propuesta de la perspectiva de los procesos internos que sustentan la internacionalización con Perú	31
4.	Propuesta de la perspectiva de los clientes que sustentan la internacionalización con Perú ....	35
5.	Propuesta de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que sustentan la internacionalización con Perú.....	39
6.	Propuesta de la perspectiva financiera que sustentan la internacionalización con Perú.....	44
6.1.	Análisis horizontal últimos 4 años de la compañía.....	44
6.2.	Análisis vertical últimos 4 años de la compañía .....	48
6.3.	Análisis financiero por indicadores .....	51
6.3.1.	Indicadores de liquidez .....	51
6.3.2.	Indicadores de endeudamiento.....	52
6.3.3.	Indicador de actividad.....	53
6.3.4.	Indicadores de rentabilidad.....	54
6.3.5.	EBITDA.....	54
6.4.	Proyecciones a 4 años periodo 2019-2022.....	55
6.4.1.	Indicadores .....	57
6.4.2.	Indicadores de liquidez .....	57
6.4.3.	Indicadores de endeudamiento:.....	58
6.4.4.	Indicadores de actividad: .....	59
6.4.5.	Indicadores de rentabilidad:.....	59
6.4.6.	EBITDA:.....	60
	Proposición de estrategias para generar crecimiento organizacional.....	61
	Conclusiones .....	63
	Bibliografía.....	66

## Lista de tablas

Tabla 1 Sector frente al mercado externo.....	9
Tabla 2 Servicios a personas naturales.....	17
Tabla 3 Servicios a personas jurídicas .....	18
Tabla 4 Ventas Sector asegurador.....	20
Tabla 5 Empresa frente al sector.....	22
Tabla 6 Identificar oportunidades .....	24
Tabla 7 Cartera de investigación y desarrollo .....	25
Tabla 8 Diseñar y desarrollar nuevos productos.....	26
Tabla 9 Relaciones con los proveedores .....	31
Tabla 10 Producir bienes y servicios .....	32
Tabla 11 Distribuir productos y servicios a los clientes.....	33
Tabla 12 Gestión del riesgo.....	34
Tabla 13 Selección de clientes.....	35
Tabla 14 Adquisición de clientes.....	36
Tabla 15 Retención de clientes .....	37
Tabla 16 Crecimiento de clientes.....	38
Tabla 17 Capital humano .....	40
Tabla 18 Capital de la información.....	41
Tabla 19 Capital organizacional .....	43
Tabla 20 Indicadores de liquidez .....	52
Tabla 21 Indicadores de endeudamiento.....	53
Tabla 22 Indicador de actividad .....	54
Tabla 23 Indicador de rentabilidad .....	54
Tabla 24 EBITDA.....	54
Tabla 25 Indicador de liquidez - proyección .....	57
Tabla 26 Indicador de endeudamiento - proyección.....	58
Tabla 27 Indicador de actividad - proyección .....	59
Tabla 28 Indicador de rentabilidad - proyección .....	59
Tabla 29 EBITDA - proyección .....	60
<b>Tabla 30 Industria Aseguradora Colombiana .....</b>	<b>70</b>

## Lista de figuras

Figura 1 Colombia Variación PIB Anual .....	7
Figura 2 Colombia Variación del PIB Trimestral .....	7
Figura 3 Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas .....	8
Figura 4 Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas .....	11
Figura 5 Porcentaje de seguros Colombia .....	21
Figura 6 DOFA Estrategias .....	23
Figura 7 Marketing Internacional .....	28
Figura 8 Aplicaciones de internet en Comercio electrónico.....	29
Figure 9 Datos para el análisis del mercado .....	30
Figura 10 Análisis horizontal balance general.....	44
Figura 11 Análisis horizontal Estado de resultados .....	46
Figura 12 Análisis vertical Balance general .....	48
Figura 13 Análisis vertical Estado de resultados .....	50
Figura 14 Mapa estratégico .....	61

## Anexos

Tabla 32 Industria Aseguradora Colombiana.....	60
--	----

## **1. Planteamiento y contexto**

### **1.1. Introducción**

Debido al aumento de procesos de integración que se presentan en el país, y la adopción de procesos de internacionalización, definida como “la entrada de las empresas a mercados extranjeros, con el firme objetivo de contribuir al crecimiento de su empresa, la generación de valor y el desarrollo económico de un país” (Escandon y Hurtado, 2014, pág. 2) las pymes de origen nacional, requieren la aplicación de estrategias organizacionales para alcanzar el éxito, determinando el canal de distribución adecuado, acceso al mercado externo y adaptación de la compañía en materia regulatoria y legal.

Es importante ubicar a la compañía y su participación dentro de la actividad económica que desarrolla, Sekuritas S.A. Corredores de Seguros, por sus características de intermediario especializado en seguros para personas y empresas, debe disponer de recursos óptimos, lo que es resultante de la ejecución de procesos encaminados hacia la generación de valor en la prestación eficiente del servicio, que es la relación que existe entre proveedor y cliente y a la satisfacción de su necesidad, en este caso el de la gestión de los riesgos patrimoniales. (Grönroos, 1994)

El proceso de generación de valor de una empresa dedicada a la prestación de servicios se perfecciona con la oferta de procesos simplificados, estandarizados y, por tanto, estas empresas deben estar en capacidad de ofrecer Greishell (2012, págs. 68) “productos innovadores de acuerdo con sus necesidades, coberturas bien definidas, una mayor simplificación en las cláusulas contractuales y rapidez en la respuesta”. Esto implica que las estrategias sugeridas en este documento para el estudio de caso, obedezca a sus posibilidades de mejora en materia competitiva.

Para lograr la correcta aplicación de las estrategias, se realizara una metodología documental cualitativa; es referenciada por Muñiz (2017), quien afirmó que los estudios de caso empleados como estrategia, ponen a prueba una formulación previa que genera la elaboración de un informe de estudio de caso empresarial, en el cual se analiza la viabilidad

de la internacionalización de la empresa con enfoques: estratégico–competitivo, innovador y financiero; es importante escoger la empresa adecuada, ya que permite, la proposición, formulación y aplicación de estrategias de posicionamiento en mercados externos.

Un factor importante es según (Revista Dinero, 2017 pág. 1) la reforma tributaria, que afectó al sector sensiblemente a nivel interno, se constituye en una oportunidad para que las empresas diversifiquen su oferta en el exterior a través de figuras de inmersión en mercados internacionales –como franquicias, agencias o delegación comercial- y de esta manera reducir los impactos en los hábitos de consumo que trae consigo el aumento de la carga impositiva, principalmente en lo que se relaciona al IVA, que aumentó del 16% al 19% tras la publicación de la norma.

#### 1.1.1. Problematización

El sector de los seguros es sin duda un factor importante en el mercado mundial, garantiza el cubrimiento de muchos riesgos en los que se incurre día a día, si bien es cierto en Latinoamérica la costumbre de asegurarse no es adoptada de la manera correcta, tanto para personas naturales como jurídicas no es indispensable adquirir estos servicios, debido a que lo ven como un gasto adicional innecesario en sus actividades.

#### 1.1.2. Problema

En el mercado colombiano se observa el sector de los seguros ha venido creciendo hace 125 años aproximadamente, en el caso de Sekuritas S.A Corredores de Seguros su evolución ha sido lenta mostrando un estancamiento, durante los últimos años no se ve un plus de nuevos clientes, no se han visto transformaciones en innovación para ser un servicio más eficaz por lo cual se ve la necesidad de realizar la internacionalización de la prestación de servicios Sekuritas S.A Corredores de Seguros en Perú.

El crecimiento de la economía colombiana en los últimos años ha presentado una fluctuación en su PIB (Producto interno bruto), alcanzando el 4% de la variación porcentual en el año 2012 el cual muestra una desaceleración del sector con respecto al año anterior, contrario al año 2013 que tuvo un crecimiento de 4,9%, demostrando solidez económica y su evolución en los sectores económicos.

Si bien este sector no era considerado como tal, su crecimiento exponencial y participación dentro del comportamiento macroeconómico de las naciones que concentran su producción en intangibles ha permitido actualizar este pensamiento (Patuzzo, 2011, pág. 4). Hoy, este sector es el que mayor impacto tiene sobre la generación de empleo y de ingresos en nuestro país

En el país hay grandes empresas de seguros que ofrecen cubrimiento en la mayoría de campos, es importante la identificación de estrategias organizacionales para generar avances al sector, pues interviene en el crecimiento y dará mayor progreso al país para la adquisición del servicio, así mismo las empresas corredoras de seguros asumen la responsabilidad de promover el consumo convirtiéndolo en un hábito para las personas y empresas en Colombia dentro de estos se encuentra Sekuritas S.A Corredores de Seguros, la cual será objeto de estudio de caso empresarial para lograr el desarrollo que no ha sido reflejado en los años que ha transcurrido dicha actividad sin grandes transformaciones.

#### 1.1.3. Pregunta de investigación

¿Qué importancia tiene la identificación de estrategias organizacionales para que las Pymes del sector seguros logren un proceso de internacionalización exitoso?

#### 1.1.4. Objetivo general

Identificar la estrategia organizacional que podría ser implementada por Sekuritas Corredores de seguros S.A. especializada en la intermediación de seguros en pro de la obtención de un proceso exitoso de internacionalización con Perú.

#### 1.1.5. Objetivos específicos

- Crear un análisis DOFA que permita evaluar y ponderar la viabilidad de la internacionalización.
- Implementar un mapa estratégico que permita lograr generación de valor en el proceso de internacionalización de la compañía.
- Implementar el uso de las TICS como herramienta fundamental para lograr mejoras en la trazabilidad de los procesos.
- Crear una evaluación de riesgo, consecuencias y su impacto con relación a las finanzas internacionales.

#### 1.1.6. Metodología

La metodología propuesta es la descripción documental, según lo formulado por (Marin, 2008), se desarrolla apoyándose en principios de carácter documental a través de fuentes bibliográficas basadas en la consulta de libros, artículos investigativos, periódicos, revistas etc. “La descripción documental es el proceso de análisis de los documentos de archivo o de sus agrupaciones, materializado en representaciones que permitan su identificación, localización y recuperación de su información para la gestión o la investigación”. (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá , 1994)

Para el estudio de caso, la metodología investigativa es la más pertinente, ya que, se ejecuta una eficiente recopilación de información de empresas, clientes, y mercado objetivo, contribuyendo a la realización de un análisis crítico de la misma, obteniendo finalmente insumos para la formulación de la planificación estratégica de Sekuritas S.A. Corredores de Seguros. Desarrollare un análisis de las estrategias organizacionales a fin de proponer las más pertinentes que den garantía a un proceso efectivo y exitoso de internacionalización. Para ello, analizará desde diferentes enfoques – innovación, conocimiento y aprendizaje, procesos internos, perspectiva de los clientes y perspectiva financiera - a la compañía y a partir de los datos recopilados propondrá acciones que debería tomar la empresa para la generación de valor y tendrán cada una sus indicadores e iniciativas para lograr dichos resultados. Desde lo financiero, además, la empresa proyectará los posibles resultados y analizará si evidentemente hay o no mejoría con la aplicación de estas estrategias propuestas, y, en consecuencia, la viabilidad financiera para la compañía.

**Fase 1:** Realizar un análisis DOFA que permita evaluar y ponderar la viabilidad de la internacionalización analizando el entorno de la compañía y del país objetivo.

**Fase 2:** Identificar a partir de la construcción de un mapa estratégico que permita lograr generación de valor en el proceso de internacionalización de la compañía.

**Fase 3:** Implementar dentro de la prestación del servicio de intermediación de seguros, la innovación a partir del uso de las TICS como herramienta fundamental para lograr mejoras en la trazabilidad de los procesos, tiempos de respuesta y crecimiento en el mercado



**Fase 4:** Manejar los costos y gastos de la compañía de forma coherente con el crecimiento que se genera por el proceso de internacionalización, a través de un sistema de evaluación del riesgo, consecuencias y su impacto con relación a las finanzas internacionales.

#### 1.1.7. Hipótesis

“La identificación e implementación de estrategias organizacionales en las pymes del sector seguros permiten que estas logren un proceso de internacionalización exitoso”.

La hipótesis se plantea a partir de explicaciones tentativas que pueden o no comprobar diferentes hechos o situaciones formuladas a manera de proposiciones (Hernández, 1991). Si bien determinar claramente o comprobar si las estrategias organizacionales en las pymes del sector seguros son o no la base fundamental para la internacionalización exitosa resulta un poco incierta; este proceso se puede analizar a través de un sistema de evaluación de variables que permitan determinar el factor de riesgo que trae consigo la implementación de únicamente dichas estrategias y no tener en cuenta otros procesos para ser exitosas. Así mismo, la hipótesis es planteada de acuerdo a una situación social real y puede ser medida cuantificablemente, y a la posibilidad de ser comprobada mediante un estudio de caso empresarial basado en investigación descriptiva.

#### 1.2. Caracterización del sector productivo

El sector terciario de la economía, conocido como el sector servicios, como es referenciado por el Banco de la República (2015) indica que, donde se involucre la oferta y demanda de un activo intangible, existe una transacción de un producto del sector mencionado. Se caracteriza porque no se hace gestión de inventarios, ya que el proceso no es perdurable en el tiempo y por tanto no pueden ser objeto de almacenamiento.

Es importante resaltar que Fasecolda – Federación de Aseguradores Colombianos - ha otorgado importantes resultados al sector servicios en la ejecución de su actividad, como dar impulso a la cultura de los seguros buscando la modernización de las industrias. Para lograrlo se resalta entre la diversidad de mecanismos a los intermediarios de seguros siendo uno de los canales más comunes de distribución en el mercado ya que ofrecen sus ejercicios profesionales en actividades de análisis y recolección de la información del sector, para dar asesoría técnica, jurídica y económica, y otras actividades incorporadas al seguro como el proceso de reclamación y pago de la indemnización, el pago de primas, servicios actuariales,

evaluación de calidad y servicio, investigación e impulso de nuevos productos a cambio de una remuneración. (Bermudez 2013, pág. 600) Así mismo sus enfoques están diseñados para contribuir al desarrollo y a la innovación del mercado de seguros. (Federación de Aseguradores Colombianos, 2017)

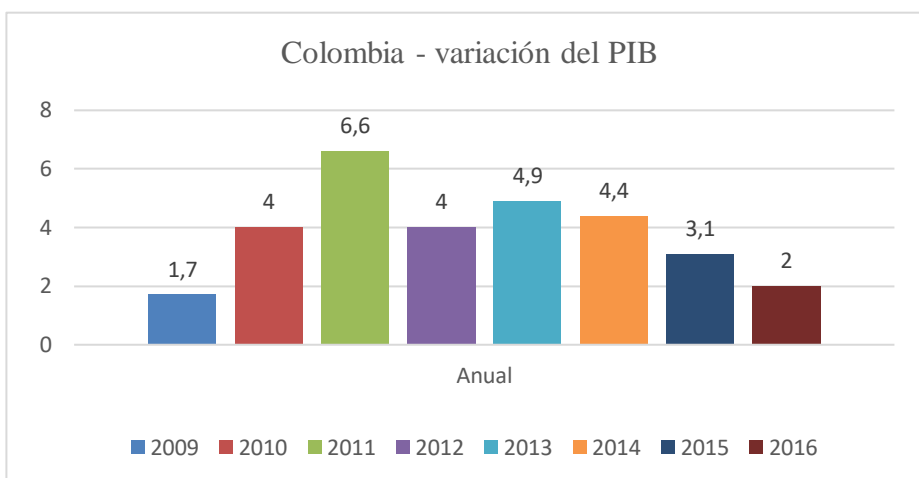
El sector asegurador en Colombia es pequeño en comparación a países desarrollados, sin embargo, las cifras de los últimos años han explicado el dinamismo que ha adquirido en la economía nacional. Según Zuluaga (1998), parte del crecimiento se debe al ingreso de capital extranjero, a la liberalización comercial entre algunos países y a las reformas que se han impuesto en el sistema de pensiones y salud, lo que ha generado oportunidades para el crecimiento del campo de actividades. Adicional, es importante el uso de las nuevas tecnologías de la información, tomándolo como estrategia para alcanzar la fidelización por parte del cliente con el fin de educar al consumidor desde la compañía y cerrar las brechas existentes entre los mismos.

### 1.3. Comportamiento económico y desarrollo del sector últimos cinco años en Colombia

La actividad económica en cada país se divide en sectores económicos: Primario, o agrícola, secundario, o industrial y terciario, o de servicios. Para el estudio de caso, Sekuritas S.A. es una compañía que responde al sector servicios, y en específico a la actividad de intermediación en seguros especializada (corretaje).

Si bien este sector no era considerado como tal, su crecimiento exponencial y participación dentro del comportamiento macroeconómico de las naciones que concentran su producción en intangibles ha permitido actualizar este pensamiento (Patuzzo, 2011, pág. 4). Hoy, este sector es el que mayor impacto tiene sobre la generación de empleo y de ingresos en nuestro país. (Véase, figura 1)

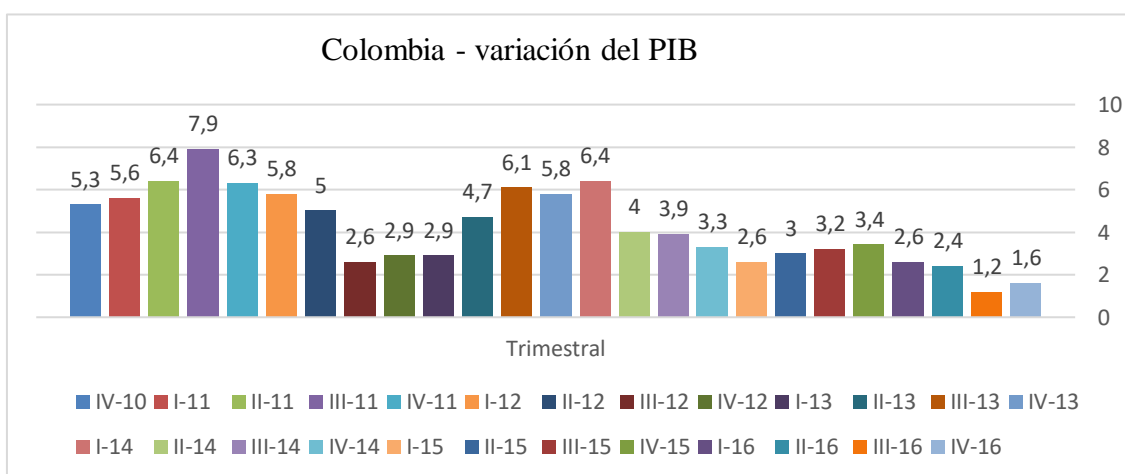
Figura 1 Colombia Variación PIB Anual



Elaboración propia, a partir de la fuente: (Mincit, 2017, pág. 22)

El crecimiento de la economía colombiana en los últimos años ha presentado una fluctuación en su PIB, alcanzando el 4% de la variación porcentual en el año 2012 el cual muestra una desaceleración del sector con respecto al año anterior, contrario al año 2013 que tuvo un crecimiento de 4,9%, demostrando solidez económica y su evolución en los sectores económicos, como es en el sector terciario que comprende dentro de este varias ramas económicas (Figura2), representando el 47.5% del PIB con mayor aporte que los sectores primarios y secundarios.

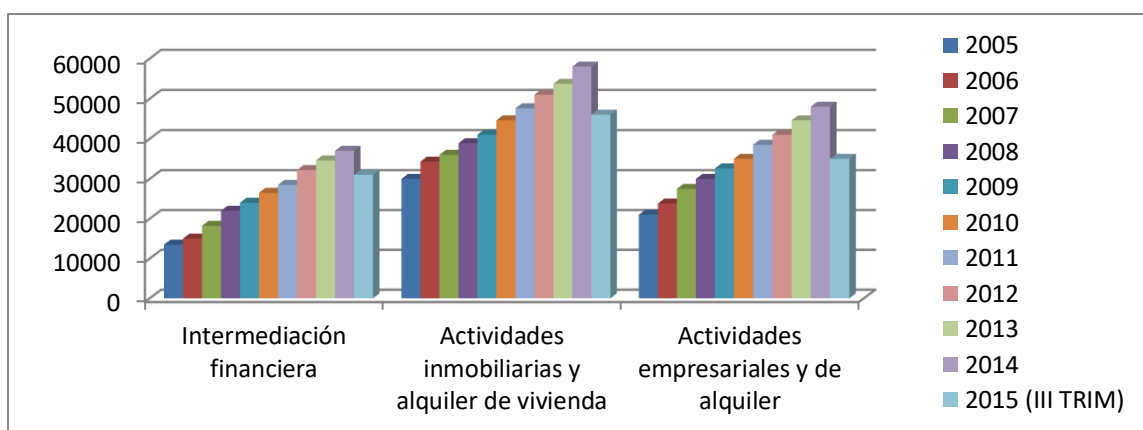
Figura 2 Colombia Variación del PIB Trimestral



Elaboración propia, a partir de la fuente: (Mincit, 2017, pág. 22)

Respecto al año 2014 el crecimiento fue inferior mostrando una variación porcentual del 4,6% en el PIB, aunque el sector terciario siguiera progresando en sus subsectores al igual que en el año 2015 en el que representó 56% del PIB, el cual tuvo una variación porcentual del 3.1%, por último en el año 2016 la economía continuo en desaceleración con una variación del 2% en el PIB, sin embargo el sector servicios siguió aumentando con una representación del 61%, con una variación no muy significativa, gran parte de las actividades realizadas al interior de las empresas son manejadas con el uso de TICS y sus avances. (Véase figura 3)

Figura 3 Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas



Elaboración propia, a partir de la fuente: (UNP, 2015)

#### 1.4. Evaluación DOFA del sector frente al mercado externo

Tabla 1 Sector frente al mercado externo

	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creciente necesidad de las personas en sentirse asegurados.</li> <li>• Mercado en constante crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de empresas con más presencia en el mercado</li> <li>• Ingreso de nueva competencia al sector asegurador.</li> <li>• Cambios en la normatividad Colombiana que puedan afectar la actividad de corretaje de seguros.</li> </ul>
	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con empresas aseguradoras</li> <li>• Conocimiento y experiencia en el sector.</li> <li>• Proyección de una buena imagen.</li> <li>• Calidad y coberturas del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ingresar a un nuevo mercado no se cuenta con la experiencia necesaria para realizarla.</li> <li>• Conservación de clientes</li> <li>• Atención al cliente personalizado.</li> </ul>

Elaboración propia

#### 1.5. Área del sector donde es participe (producción, intermediación, transformación comercialización, exportación)

Sekuritas S.A Corredores de seguros es una pyme de origen nacional cuya actividad principal es la intermediación operativa y comercial entre las entidades aseguradoras y los asegurados, obedeciendo a las necesidades de administración de riesgos de los segundos.

La correcta labor de intermediación permite que el mercado asegurador crezca y logre generar una relación estrecha de confianza entre las compañías aseguradoras y los clientes (Bermudez, 2013). Es importante destacar que dentro del proceso de intermediación ofrece servicios de acompañamiento, asesorías y recomendaciones en toda la tramitología con el fin de aumentar los niveles de fidelización de los clientes, consolidando relaciones de largo plazo con proveedores y clientes.

Actualmente un precedente conceptual de la definición de intermediación elaborado por la jurisprudencia del Consejo de Estado Colombiano en la que establece que la intermediación de seguros es una actividad comercial que es ejercida por ciertas personas

cuyo objetivo es relacionar dos o más personas que persiguen intereses en común a través del asesoramiento, la promoción y colocación de un contrato de seguro (Corte constitucional, 1999). Es importante destacar que los corredores de seguros no son los únicos entes encargados de la intermediación, las bancas de seguros, almacenes de grandes superficies y agencias de viajes constituyen los nuevos canales de distribución de seguros en la actualidad.

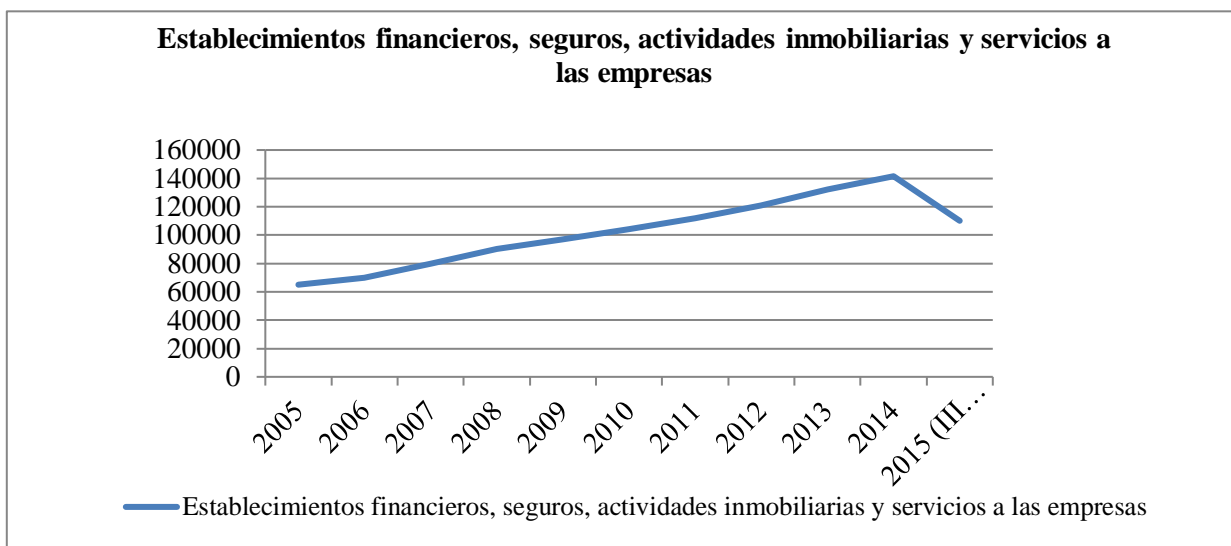
#### **1.6. Dinámica del sector en Colombia de acuerdo con el área, análisis estadístico**

El sector asegurador ha evolucionado adaptándose a las exigencias de la comunidad, desde que se dio origen a los seguros como una modalidad de asociación por la necesidad que existe de estar protegidos ante los distintos riesgos cotidianos, además de empezar a desarrollarse con los antiguos sistemas de ayuda mutua en los que se comparte tanto beneficios como riesgos (Bravo y Fernández, 2011, pág. 153).

En Colombia el sector terciario, en el subsector de intermediación financiera (Seguros, Bancos, Bolsa, asesoramiento financiero, etc.), ha tenido un comportamiento diverso, en el que presento alzas y bajas obteniendo una participación entre el 18,85% y 19,25% en el cálculo del PIB (UNP, 2015, pág. 12), comportamiento positivo dado por la sociedad que a pesar de la desinformación respecto al tema adquieren el servicio para respaldar su capital (empresas, mercancía, casas, automóviles, etc.), significando a su vez esta desinformación como un desafío para seguir progresando en el mercado. (Véase figura 4)

Según las primas emitidas, es decir el costo del amparo autorizado por la aseguradora por cada póliza expedida ha aumentado en los últimos años en la mayoría de los ramos, para el año 2015 entre el total de los daños comprendidos sin SOAT, total de personas, total seguridad social y total daños, la industria presento una cifra de \$19.036.164 aumentando al siguiente año (2016) en \$2.472.773 con un 12,99%, en el año 2017 también creciendo a \$23.850.971 con un porcentaje de 10.89%, pero continuo decreciendo en sus ingresos en los ramos de cumplimiento, ingeniería y otros ramos de personas. (Ver Anexo 1)

Figura 4 Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas



Elaboración propia, a partir de la fuente: (UNP, 2015)

### 1.7. Diagnóstico del nivel de innovación del sector frente al contexto internacional

El proceso de innovación de las empresas que brindan los servicios a nivel internacional busca un beneficio para los clientes, esto genera nuevas líneas de seguro para conseguir una diferenciación, para obtener una ventaja competitiva se debe enfocar un nicho de mercado y también un modelo de negocio buscando el aprovechamiento de las TIC'S para obtener el seguro online. "Ya es una realidad que contamos con consumidores cada vez más informados y exigentes, una tendencia que también se sostiene en el momento de elección de una cobertura. Los avances tecnológicos llevan a una mayor comparación. Hoy, hay más conciencia del asegurado: el cliente sabe qué tiene comprar y a qué precio", (Cronista, 2016)

La innovación (adaptabilidad de las empresas, a las necesidades del cliente) tiene éxito en el momento en el que las competencias de la empresa, las estrategias de servicio establezcan beneficios para el asegurador y el asegurado. "El reto para las compañías hoy es mantener una visión atenta sobre la realidad y elaborar estrategias en base a ello. La innovación constante es la única fórmula para que aquellas empresas que quieren permanecer en funcionamiento sean rentables por muchos años". (México, 2016, pág. 14)

Brindar servicios de seguro en el extranjero con respaldo y gestión de grandes grupos financieros internacionales, es de suma importancia, debido a que la correcta adquisición de seguros es vital dentro de la administración de los riesgos patrimoniales. Desde la óptica del asegurador, esto debe ser complementado con acompañamiento al cliente, soporte financiero, seguimiento a las renovaciones y reclamaciones; y la oferta de un portafolio de seguros amplio y de diversos; con el fin de fidelizar a los clientes gracias a la prestación de servicios competitivos, de fácil acceso y su excelente servicio al cubrir las necesidades y los intereses del cliente –Renault-

Las constantes actualizaciones del mercado han derivado en una serie de productos realmente innovadores, entre los que se destacan: El Seguro de Clima Protegido; que es una póliza que respalda a los viajeros, y que busca mejorar su experiencia de turismo, reembolsando hasta cinco noches de estadía si el viaje no cumplió con sus expectativas y/o si la experiencia distó sensiblemente frente a lo esperado al adquirir el paquete de viaje Otro producto innovador en lo referente a seguros de salud, medicina prepagada y planes complementarios, es el de cobertura global a cáncer. Este es un producto especializado, novedoso y que permite a los usuarios tener coberturas adicionales a las del programa médico ante la detección y tratamiento de dicha enfermedad. Pero sin dudas, la póliza más innovadora durante este año ha sido la de Seguro para mascotas; la adquisición de este producto otorga acompañamiento de veterinario, esterilización y atención domiciliaria para la mascota. (Unipymes, 2017).

En materia de innovación desde la aplicación de las TIC's, los corredores de seguros en Colombia se encuentran inmersos en la utilización de plataformas interactivas que dinamizan sus labores. Esta ola, de aplicación de la tecnología en los seguros se conoce como Insurtech, y de acuerdo con lo formulado por Kishinchand (2016) su repercusión ha sido mayor en países como España, México, Portugal e Italia, en Colombia se emplea, entre otros EBROKER, una herramienta a través de la cual se pueden direccionar los procesos de intermediación aseguradora. En contraste con los países de mayor desarrollo en estas plataformas, Colombia no cuenta con la innovación tecnológica suficiente para la debida dinamización del sector seguro, y para mejorar las condiciones de adquisición de pólizas de seguro; esto sin dudas restringe el mercado.



## **1.8. Perfil de la empresa**

### **1.8.1. Misión**

Generar relaciones de largo plazo con nuestros clientes y con las compañías de seguros, basados en la confianza mutua y en la excelencia del servicio, para así construir una empresa que sirva a sus accionistas, a sus empleados y a la sociedad.

### **1.8.2. Visión**

Ser un corredor de seguros reconocido en el mercado por su solidez, responsabilidad y confiabilidad, con una rentabilidad sostenida y un crecimiento continuo que garantice su permanencia en el mercado en el largo plazo.

### **1.8.3. Valores corporativos**

Sekuritas S.A. Corredores de Seguros busca ser reconocida por todos los grupos a los que la empresa interese – lo que comúnmente se conoce como stakeholders – por la ejecución oportuna y eficiente de sus procesos, enmarcada en los siguientes valores distintivos para la compañía:

- Honestidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Confianza
- Integridad

### **1.8.4. Objetivos corporativos**

La compañía anualmente fija objetivos desde los cuales se dictan las estrategias para su consecución, y de esta manera hacer medible periódicamente la gestión, calidad y eficiencia de las actividades formuladas para la realización de los mismos. Para el año 2019, se fijaron los objetivos que se relacionan a continuación:

- Lograr un crecimiento del margen anual de ingresos por comisiones del IPC + 3%
- Incrementar el número de clientes en un 5%
- Reducir los gastos superfluos en al menos un 20%

- Fomentar en el capital humano cultura de crecimiento mediante la consolidación de relaciones cercanas y de doble vía.
- Reducir el tiempo de respuesta considerablemente.
- Recuperar el 80% de la cartera vencida y lograr conciliaciones para castigo de cartera con las aseguradoras.

#### 1.8.5. Jurídico, normativo, operativo

Sekuritas como corredor de seguros trabaja como puente entre los clientes que requieren un seguro y las empresas aseguradoras que ofrecen las coberturas. El rol del primero pasa por la identificación de las necesidades de amparo de los clientes, acompañado de atención en los procesos de cotización, adquisición, renovación y reclamación, de ser necesario. (AON Risk Services Colombia Corredores de Seguros, 2017).

Los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera y el Código de Comercio indican que la actividad aseguradora en Colombia solo puede ser ejecutada por entidades legalmente constituidas y autorizadas por la Superfinanciera para tal fin. Esta es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que tiene como finalidad la inspección, vigilancia y control de las personas o compañías que efectúen una actividad aseguradora en Colombia (Superfinanciera, 2011). Este rol es designado para dicho ente, según lo consagrado en el artículo 2034 del Código de Comercio, el cual indica. “Corresponderá a la Superintendencia Bancaria, en relación con las sociedades cuya inspección y vigilancia ejerce, hacer cumplir las disposiciones de este Libro en todo cuanto no pugnen con las normas imperativas de carácter especial” (Codigo de comercio de Colombia, 2017).

Se estipula en el artículo 1º régimen aplicable del Decreto 2605 de 1993, el cual dice “Los intermediarios de seguros y reaseguros se encuentran sometidos a las disposiciones generales que regulan su actividad y a las normas especiales del presente Decreto” (Sistema Unico de infomacion Normativa, 1993).

Este marco jurídico tiene aval en el siguiente concepto de la Superintendencia Financiera de Colombia “La actividad de intermediación de seguros y reaseguros está reservada a las sociedades corredoras de seguros, a las sociedades corredoras de reaseguros, a las agencias colocadoras de seguros y a los agentes colocadores de pólizas de seguro, de acuerdo con su especialidad” (Superfinanciera, 2011).

En cuanto al marco normativo manifiesta que se puede deducir que las disposiciones especiales que legalizan la acción de los intermediarios de seguros que realizan la prescripción de la naturaleza jurídica que deben acoger las personas jurídicas que intenten liderar una agencia de seguros, de este mismo modo las sociedades de intermediación de seguros, por tal razón no sería jurídicamente viable que una compañía unipersonal en condiciones previstas en el Capítulo VIII de la Ley 222 de 1995 (Congreso de Colombia, 1995) dirigida a una corredora de seguros siempre que las leyes que rigen estas compañías no se encuentre en la posibilidad de ser dirigida por personas jurídicas diferentes de sociedades comerciales de responsabilidad limitada, colectivas o en comandita simple, ni que el corretaje de seguros sea ejercido por una sociedad distinta de la anónima.

### **1.9. Descripción de procesos administrativos**

Sekuritas S.A. Corredores de seguros cuenta con una serie de procesos desde lo administrativo para cumplir con sus objetivos estratégicos, misión y visión. Los procesos son:

- Proceso de auditoría interna: Consiste en la verificación de los procesos, tanto física (si aplica) como digital en la plataforma SICS, esto obedece a los procesos de control.
- Proceso de cartera y recaudos: Control de la gestión de cobranzas de cada uno de los ejecutivos de cuenta, y apoyo a los clientes para evitar que sus productos sean anulados por falta de pago.
- Proceso contable: Evaluación de las cifras que arroja la operatividad de la empresa, la cual no solo se hace para cumplir requerimientos legales, sino que además sirve como insumo para la toma de decisiones. Obedece a procesos de planeación y dirección.
- Proceso de administración del SGC: Dentro de la planeación y organización de la empresa, contar con un Sistema de Gestión de Calidad armonizado, es de fundamental importancia para obtener mejores índices de productividad, por tanto, la dirección de la compañía, establece los lineamientos básicos sobre los cuales se debe fundamentar la operatividad de la compañía, dando secuencia a lo buscado desde misión, visión y objetivos corporativos de la organización.
- Proceso de gestión del recurso humano: Desde la organización, se ejecutan procesos de contratación serios, responsables y que propenden porque las personas idóneas ocupen los cargos idóneos y que dentro de Sekuritas S.A. desarrollen su proyecto de vida. Esto no

solo corresponde a la contratación, sino al desarrollo del recurso humano a través de capacitaciones que enriquezcan sus capacidades laborales, no solo desde el conocimiento técnico en seguros y actualización periódica del mismo, sino aportando herramientas que dinamicen su labor, como lo son el manejo de TIC's. redacción eficaz y comunicación asertiva, entre otros.

- Proceso para la mejora continua: Obedece a un proceso que se ejecuta desde la dirección con miras al control de los procesos que se desarrollan de forma errónea, buscando minimizar su aparición en el día a día de la empresa y agilizando la operatividad y en consecuencia, haciendo la prestación de la intermediación mucho más especializada y efectiva. Para ello, el usuario – cliente externo o interno – del proceso, diligencia el formato de proceso no conforme, al cual se le hace un seguimiento mensual, y se diseñan planes de acción de mejora frente a los mismos, generando procesos de inspección en la fuente en aras del mejoramiento continuo.

#### **1.10. Descripción de procesos productivos**

Operativamente, la compañía debe regirse al cumplimiento de unos procesos productivos estandarizados, mediante los cuales logra la prestación oportuna, efectiva e integral del servicio de intermediación en seguros. Estos procesos son:

- Proceso de archivo: Gestión documental física de los endosos de seguros de los clientes.
- Proceso de atención de siniestros: Verificación documental, aviso a la aseguradora, acompañamiento en el trámite de la reclamación (incluso físico si es necesaria inspección en el lugar de ocurrencia), gestión ante la aseguradora para dar agilidad al proceso y seguimiento al mismo desde fecha de ocurrencia hasta confirmación de pago del evento.
- Proceso de facturación: Elaboración de la remisión de cobro, para completar el protocolo de envío del endoso de la póliza. Este se debe ejecutar desde el sistema SICS, y los datos de la póliza deberán corresponder a los que se consignan en el sistema. El proceso de facturación sólo se hará después del momento de la generación del anexo de póliza correspondiente y tendrá un plazo máximo de tres (3) días para ser elaborada.
- Proceso de negocios nuevos y renovaciones: Este proceso incluye desde la verificación de la completitud y vigencia de los documentos soporte para la emisión, hasta la entrega final de la póliza de seguro al cliente, pasando por los procesos de cotización, elaboración de cuadros comparativos con el mayor número de aseguradoras que deseen asumir el riesgo

– principalmente en el ramo de seguros de automóviles, negociación de condiciones con las aseguradoras, solicitud del documento de póliza, verificación del mismo y archivo digital.

### 1.11. Descripción técnica de portafolio

Los servicios ofrecidos por Sekuritas S.A. Corredores de Seguros se dividen en dos grandes unidades estratégicas de negocio: Personas y empresas. En lo referente a personas, se ofrecen los siguientes tipos de pólizas (Véase tabla 2)

Tabla 2 Servicios a personas naturales

<b>Seguros para el hogar</b>	Ofrecemos seguros para el hogar a la medida de sus necesidades, bien sea Usted propietario o arrendatario, para protegerlo (construcción y/o contenidos) contra riesgos como incendio, terremoto, hurto, inundaciones, actos terroristas, daño a equipos eléctricos y electrónicos, entre otros. Si tiene crédito de vivienda, esta póliza se puede endosar a la entidad financiera.
<b>Seguros para copropiedades</b>	Cubre de forma integral todos los bienes comunes de los edificios, sobre los cuales ningún propietario pueda exigir su dominio exclusivo.
<b>Seguros para automóviles</b>	De acuerdo con la marca, modelo y demás características de su vehículo, presentamos las mejores alternativas de seguros del mercado. Bajo este concepto realizamos convenios con las compañías de seguros más importantes del país, y a través nuestro aseguramos toda clase de vehículos.
<b>Seguros exequiales</b>	Sirven para cubrir los gastos relacionados con el sepelio propio o de allegados.
<b>Seguros educativos</b>	Ofrecemos seguros que garantizan el pago de la matrícula universitaria, sin importar su costo en el futuro.
<b>Seguros de vida</b>	De acuerdo con sus necesidades de protección, le presentamos las alternativas del mercado para que contrate el seguro de vida que más le convenga (seguros de vida, deudores, seguros de vida con inversión o ahorro, seguros de vida con destinación específica como la educación de los hijos, gastos exequiales, etc.).

<b>Seguros de salud</b>	Ofrecemos para toda la familia la más amplia gama de productos de salud permitiendo acceder de manera preferencial a servicios de alta calidad ante la eventualidad de una enfermedad o accidente.
<b>Seguros de accidentes personales</b>	Ofrecemos seguros que Indemnizan al asegurado o sus beneficiarios por la muerte o lesiones sufridas a causa de un accidente que este cubierto por la póliza.
<b>Seguro obligatorio de accidentes de tránsito</b>	Entregamos su SOAT a domicilio, recibimos diferentes formas de pago, consúltenos.  Es importante resaltar que cualquier institución prestadora de salud está obligada a dar atención prioritaria a las víctimas de un accidente de tránsito. Así mismo, la reclamación de la indemnización puede realizarse directamente y no requiere apoderados o intermediarios.

Elaboración propia Fuente: (Sekuritas S.A. Corredores de Seguros, 2011)

En lo que refiere a los seguros para empresas, Sekuritas ofrece a sus clientes corporativos una serie de productos de seguro óptimos, que permitan a ellos garantizar una correcta administración de sus riesgos operativos, financieros y de errores de sus empleados, salvaguardando su patrimonio. Estos productos, según son descritos por Sekuritas S.A. Corredores de Seguros, Link empresas, en su página web, son (Véase tabla 3):

Tabla 3 Servicios a personas jurídicas

<b>Seguros todo riesgo</b>	Estudiamos los diferentes riesgos a los que se encuentra expuesta su empresa y le recomendamos la mejor manera de prevenirlos. Usted puede asegurar los activos de su empresa contra todo tipo de riesgos, como incendio, terremoto, hurto, inundaciones, actos terroristas, daño a equipos eléctricos y electrónicos, maquinaria, inventarios. También ofrecemos seguros con coberturas de responsabilidad civil, lucro cesante, D&O, infidelidad y riesgos financieros, transporte, etc.
<b>Seguros de transporte</b>	Desde cualquier parte del mundo y/o en trayectos internos, en cualquier medio de transporte puede asegurar las Mercancías contra los riesgos de daños o pérdidas a los que se vea expuesto. Asimismo, puede contratar seguros de

	transporte de valores tales como dinero, metales preciosos, bonos, o títulos valores.
<b>Seguros para fondos de empleados y cooperativas</b>	Estudiamos las necesidades de cobertura del fondo de empleados para definir los productos de seguros que se deben implementar, y estamos en capacidad de dar atención personalizada a las personas afiliadas al fondo o cooperativa. Así mismo, creamos pólizas colectivas de pago mensual, con muy buena cobertura y bajos costos, en los diferentes ramos que se ofrecen en el mercado (Automóviles, Seguro obligatorio (SOAT), Seguros Médicos/Medicina prepagada, Seguros de Vida, Seguros de Exequias, etc.)
<b>Seguros colectivos</b>	Los seguros colectivos permiten cubrir de forma individual a un colectivo de personas que tienen similares necesidades de cobertura. Suelen ser más económicos que las pólizas individuales y son una excelente opción para las empresas y fondos de empleados.
<b>Seguros de responsabilidad civil</b>	Cubren los daños o perjuicios a terceros. Según sea su necesidad, podemos ofrecerle un seguro para directores y administradores, de responsabilidad civil profesional, etc.
<b>Seguros de cumplimiento y/o judiciales</b>	Tenemos un equipo especializado para atenderlo ágilmente en la expedición de pólizas de cumplimiento y/o judiciales, seguros de cartera, seguros de riesgos financieros etc.
<b>Seguros de riesgos financieros</b>	Cubre los perjuicios patrimoniales que puede sufrir la empresa asegurada como consecuencia de infidelidad de los empleados, el hurto calificado, el transporte de valores, la falsificación o alteración de firmas, el dinero falso y el crimen por computador.
<b>Seguros de manejo</b>	Cubre los perjuicios derivados de actos fraudulentos generados por empleados del asegurado o por empleados de firmas especializadas, cooperativas asociadas de trabajo y firmas temporales que presten servicios al asegurado.

### 1.12. Participación de la empresa en el área del sector determinado en ventas últimos cinco años, cuota de mercado

Los movimientos del mercado asegurador en nuestro país han sido consecuentes con el avance del crecimiento macroeconómico del país: Crecimientos inferiores al normal del país, un ascenso importante en el período interanual 2013 – 2014, fluctuaciones con tendencia a la baja durante el 2015, y apenas significativo crecimiento en 2016. Sin embargo, es innegable que la cultura asegurable del país está en un proceso de transición y la adquisición de coberturas al patrimonio cada vez son más mencionadas en medios de comunicación masiva. A pesar de ello, las condiciones del país en materia de tasas de interés han incrementado y muchas empresas del sector originarias de otros países, han llegado en los últimos años – Al menos 6 aseguradoras durante el 2017, según datos de (ELTIEMPO.COM, 2017)

(Véase tabla 4)

Tabla 4 Ventas Sector asegurador

<b>Año</b>	<b>Ventas Sector Seguros</b>	<b>Ventas Sekuritas S.A Corredores de seguros</b>	<b>Cuota de mercado</b>
<b>2015</b>	\$ 47.446.000.000	\$ 3.740.000.000	7,88
<b>2016</b>	\$ 61.869.000.000	\$ 4.140.000.000	6,69
<b>2017</b>	\$ 53.222.000.000	\$ 4.580.000.000	8,61
<b>2018</b>	\$ 59.539.000.000	\$ 5.070.000.000	8,52
<b>Hasta abril 2019</b>	\$ 19.968.000.000	\$ 1.866.666.667	9,35

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de las fuentes (Grupogia, 2017)

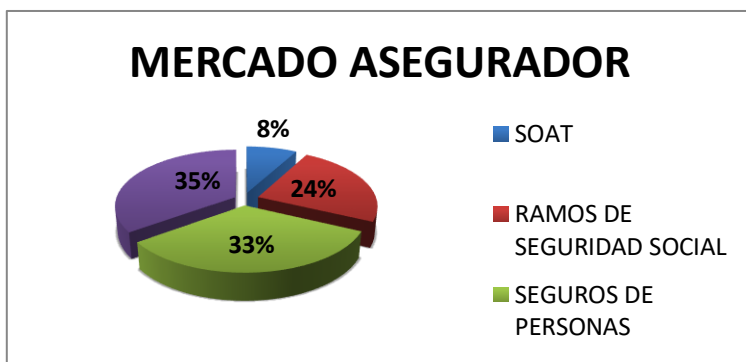
Según el reporte de Revista Dinero (2019) “Señala que el valor de las primas emitidas por las compañías de seguros ascendió a \$9,2 billones, con corte a mayo de este año, con un incremento de \$861.100 millones (9,9%) en comparación a mayo de 2017” Lo cual confirma que tanto el sector como Sekuritas S.A han tenido planes de mejora, los cuales se han visto reflejado en las ventas y en la mejora de consumo de los clientes.

Las posibilidades de crecimiento se han establecido por medio de variables macroeconómicas, como lo ha sido el nivel de empleo, ya que es un punto importante para



los seguros de vida y los diferentes campos de seguridad social, tasa de cambio, venta de vehículos, siendo el caso de la asegurabilidad de estos; los créditos hipotecarios, además de siniestros producidos por riesgos naturales. (Figura 5) “El ramo de daños se muestra como uno de los más importantes, al participar con 45,6%, creciendo 5,2%, seguido por personas (28,6%) y seguridad social (25,8%). Estos últimos crecen 8,6% y 21%, respectivamente.” (Revista Dinero, 2016)

Figura 5 Porcentaje de seguros Colombia



Elaboración propia, a partir de la fuente (Copnia, 2015)

### 1.13. Niveles de integración horizontal y vertical en el sector

De acuerdo a la actividad principal de la empresa y afiliaciones con los diferentes organismos, Sekuritas S.A aplica el nivel de integración vertical, pues opera formando alianzas con varias empresas aseguradoras que dan resguardo al portafolio de pólizas ofrecidas a personas y/o empresas, asimismo está vinculada con ACOAS - Asociación Colombiana de Corredores de seguros, la cual reúne importantes y representativas empresas del sector de corretaje de seguros, con el fin de representar los interés de estos, además de divulgar su labor y estimular la confianza del público en cada una

Conforme a la integración vertical y los tipos de esta, la empresa ejerce clúster de integración vertical compensada, es decir la unión del tipo de integración hacia adelante y hacia atrás, ya que se llevan a cabo procesos productivos previos y posteriores a la intermediación operativa y comercial entre las entidades aseguradoras y los asegurados.

### 1.14. Evaluación DOFA de la empresa frente al sector

Tabla 5 Empresa frente al sector

	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en nuevos servicios en cuanto al objeto asegurador.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos en el campo de seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nueva competencia al sector asegurador.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Precios de la competencia.</li> <li>• Venta de seguros por otros canales. (bancos, servicios públicos...)</li> </ul>
	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene cobertura nacional.</li> <li>• Posee capital humano altamente capacitado.</li> <li>• Cuenta con presencia física en Bogotá, Medellín y san Andrés facilitando y mejorando el servicio.</li> <li>• Excelencia en el servicio al momento el que el cliente se encuentra el en siniestro.</li> <li>• Oportunidad de respuesta oportuna para los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante rotación de personal en la empresa.</li> <li>• Poca publicidad acerca de los servicios y nombre de la compañía.</li> <li>• Conservación de clientes</li> <li>• Atención al cliente personalizado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2. Propuesta de la perspectiva de los procesos de innovación que sustentan la internacionalización con Perú

Las innovaciones exitosas en las compañías conducen a la adquisición y crecimiento de clientes, la implementación de las nuevas tecnologías en los procesos de servucción (proceso de elaboración de un servicio) como el que desarrolla Sekuritas S.A crean ventajas competitivas considerables a la hora del lanzamiento de un nuevo producto o servicio en el mercado. Es importante tener en cuenta que sin innovación la propuesta de valor de una empresa puede ser imitada por la competencia y esta se reduciría únicamente a competir por precios en el producto o servicio.

Figura 6 DOFA Estrategias

D.O.F.A	Amenazas	Oportunidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal.</li> <li>2. Condiciones ofrecidas por los competidores</li> <li>3. Ventas de seguros por otros canales</li> <li>4. Poca cultura del seguro en la sociedad</li> <li>5. Cambios y dificultad en la normatividad colombiana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado en constante crecimiento</li> <li>2. Innovación de nuevos servicios</li> <li>3. Internacionalización</li> <li>4. Constante crecimiento de la economía peruana</li> </ol>
<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constante rotación de personal</li> <li>2. Poca publicidad acerca de los servicios y nombre de la compañía</li> <li>3. Falta de experiencia a nivel internacional</li> <li>4. Capacidad de respuesta financiera para respaldar riesgos de alto valor</li> <li>5. Respuesta inoportuna en procesos interno</li> </ol>	(A5- D3, D4) Elaboración de capacitaciones internas (A1-D2) Eventos de integración con principales clientes, como cocteles o fiestas (A3-D5) Creación de un módulo de respuesta en la página web a través de un chat interno (A4-D2) Formulación de estrategias innovadoras de capacitación comercial a través de opiniones de los clientes (encuestas) (A3-D4) Creación de red de apoyo entre corredores que permita avalar operaciones importantes sin incurrir en competencia desleal (A2- D3, D2) Aprovechamiento de alianzas estratégicas con determinados proveedores para ramas específicas (A3-D1) Apertura de un nuevo plan de incentivos, según resultados a nivel técnico y comercial	(02-D5) creación de un App que facilite la interacción cliente - empresa (01-D4) Financiación (03, 04-D3) Aprovechamiento de procesos de integración comercial y similitud entre culturas (01-D1) fortalecimiento del know how de la compañía para fidelizar el capital humano (03-D2) elaboración de un plan de marketing previo a la internacionalización
<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobertura nacional</li> <li>2. Capital humano altamente calificado</li> <li>3. Alianzas estratégicas</li> <li>4. Experiencia en e sector</li> <li>5. Sistema de gestión de la información de los clientes</li> </ol>	801-F2) Desarrollo de personal branding, mediante otorgación de usuarios en capacitación online en temas relacionados con su labor (A3- F1, F4) Apertura de oficinas en ciudades principales como: Cali y Bucaramanga 8#1-F4) Publicidad mediante vías web, que contribuyan al crecimiento de la compañía 8#2-F3) Creación de espacios de participación entre proveedores e intermediarios en los que se adquiera mayor interacción sobre productos vigentes y tasas (A5-F5) Actualización periódica del SICS acerca de la normatividad vigente en seguros e intermediación (A4-F4) Capacitaciones en sectores vulnerables de la sociedad, resaltando la importancia de la adquisición de póliza de seguros	(A1-F1) Creación de redes de apoyo entre unidades de riego y sucursales (02- F2, F5) Mayor implementación de las TICS dentro del proceso administrativo y operativos (03-F3, F4) Fidelización de clientes (04-F4) Explotación del conocimiento del mercado interno y de lazos comerciales consolidación a nivel nacional, en pro del crecimiento internacional (01-F3) Consolidación de vínculos comerciales con proveedores a través de integración con los equipos de las aseguradoras

Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Identificar oportunidades

Sekuritas S.A. pretende generar ideas a partir de fuentes externas, dejando a un lado el enfoque clásico de las empresas basado en aspectos y fuentes internas.

Consecuentemente se identificó la necesidad de implementar oficinas en dos focos claves a nivel nacional en materia de seguros como lo son las ciudades de Cali y Bucaramanga, ciudades donde son pocos los corredores de seguros que operan en estas zonas de alto flujo comercial tanto por el tránsito a los puertos de Buenaventura, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y por la inversión en materia de construcción urbana, rural y de vivienda. Así mismo es importante destacar que a nivel internacional Sekuritas S.A. identificó la oportunidad de establecer una sucursal en el país de Perú debido a la baja cultura de asegurabilidad que presenta dicho país por la poca demanda y oferta de parte de las personas y de las empresas. (Véase tabla 6)

Tabla 6 Identificar oportunidades

Proceso	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Identificar oportunidades	Descubrir y desarrollar productos y servicios más efectivos y seguros.	Número de proyectos o conceptos nuevos a desarrollar	20%	Elaboración de encuestas internas y externas que permitan evaluar y seleccionar los proyectos más convenientes a desarrollar por la compañía
		Número de servicios de valor agregado identificados	17%	Elaboración de encuestas que permitan cuantificar e identificar los gustos, tendencias y preferencias de los

				clientes hacia los nuevos servicios ofrecidos por la compañía.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo

A partir de la identificación de oportunidades e ideas de negocio tanto a nivel nacional como internacional las empresas empiezan a observar cómo va a ser el apalancamiento financiero o la financiación para llevar a cabo cada una de las ideas propuestas, Sekuritas S.A. cuenta con alianzas estratégicas con empresas como liberty, sura, Mapfre en cada una de las unidades de negocio a nivel nacional y junto con recursos propios (dinero, bienes de capital y personas) ha logrado desarrollar cada una de las ideas propuestas. A nivel internacional la compañía realizara la internacionalización por medio de la figura Franquicia como modelo fundamental en la gestión del riesgo. (Véase tabla 7)

Tabla 7 Cartera de investigación y desarrollo

Proceso	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Gestionar la cartera de investigación y desarrollo	Gestionar activamente la cartera de servicios para mejorar la innovación, posicionamiento, desempeño y rentabilidad de los clientes.	Gasto real en proyectos de cada tipo, en comparación con gasto deseado.	25%	Elaboración de informes financieros para cada tipo de proyecto con el fin de fijar los montos de dinero requeridos para la realización de cada uno.
		Número de proyectos impulsados desde plataformas existentes y dirigidas a nuevos mercados.	15%	Determinación del número exacto de proyectos impulsados por la compañía, con el fin de otorgarles seguimiento, control y buenas prácticas en cada mercado.

		Número de proyectos en mercados nuevos o emergentes.	10%	Selección de posibles proyectos que la compañía pueda realizar a partir de los recursos disponibles de la misma.
--	--	--	-----	--

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. Diseñar y desarrollar nuevos productos

La actividad aseguradora ha venido en constante crecimiento y sobre todo en constantes cambios relacionados directamente con las cosas u objetos que aseguramos a diario, actualmente es muy común ver como las personas aseguran animales, celulares, cupos o estudios universitarios y muchas cosas más que anteriormente eran poco comunes. Sekuritas S.A ha venido desarrollando este tipo de seguros de acuerdo con las necesidades del cliente, a nivel internacional este tipo de seguros es algo novedoso para la cultura peruana, esto servirá como un plus de diferenciación frente a las otras compañías aseguradoras. (Véase tabla 8)

Tabla 8 Diseñar y desarrollar nuevos productos

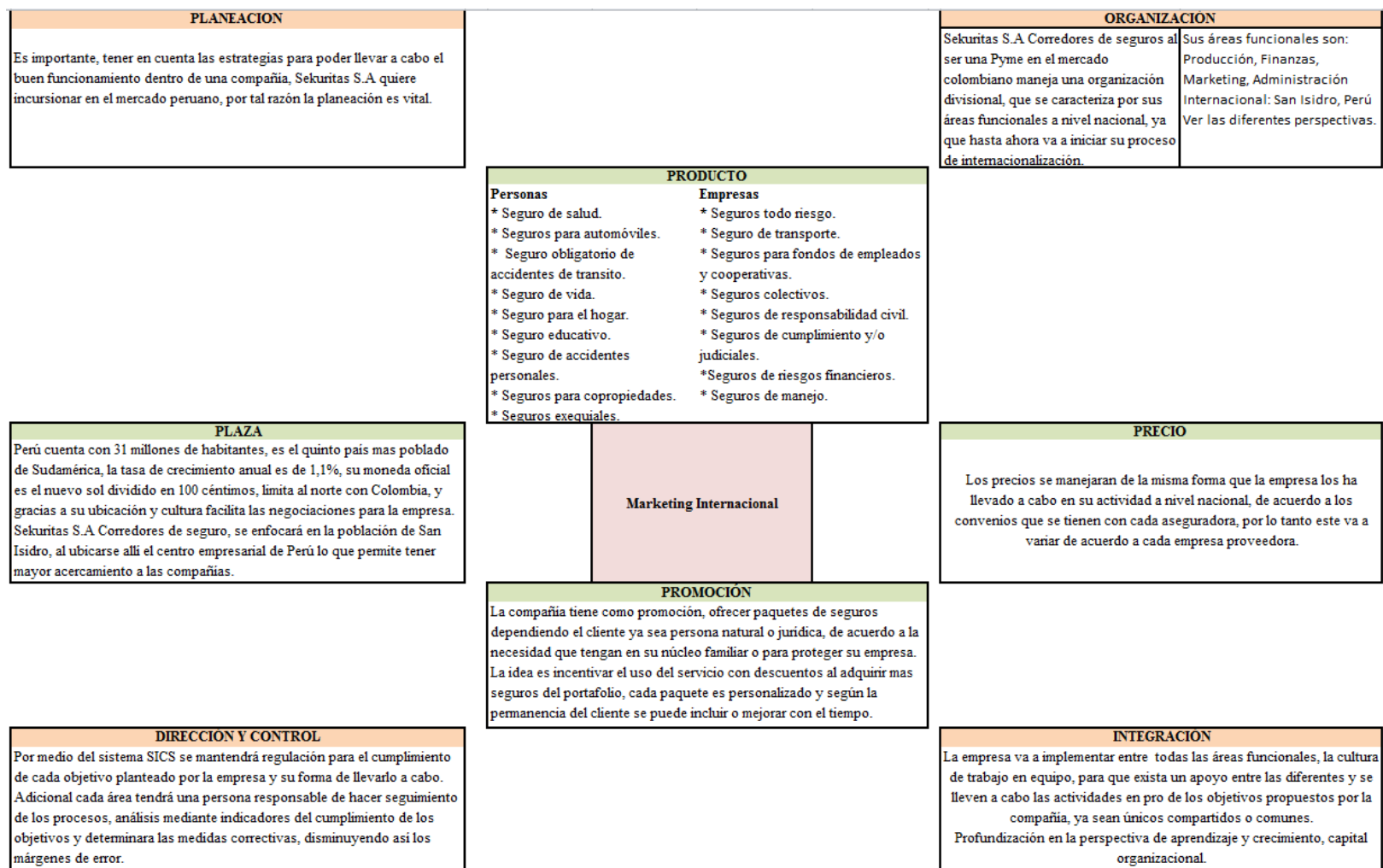
Proceso	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Diseñar y desarrollar nuevos productos	Gestionar cartera de proyectos	Rendimiento de proyecto	70%	Otorgar el dinero requerido para cada proyecto, evaluándolo periódicamente a partir de indicadores financieros.
	Reducir tiempos de desarrollo	Servicios entregados a tiempo	90%	Establecer límites de tiempos para cada entrega de servicios.
		Tiempo total desde el concepto hasta la salida del servicio al mercado	2 Horas	Establecer nuevos tiempos a nivel operativo con el fin de reducirlos al máximo satisfaciendo al cliente

Fuente: Elaboración propia.

## **2.4. Lanzar nuevos productos al Mercado**

Por su calidad de intermediario de productos de seguro, el diseño de nuevos productos no es una actividad que dependa o que se desarrolle al interior de la compañía, sino que estos son ideados, perfeccionados y ofrecidos por las aseguradoras, quienes a su vez dictan campañas pedagógicas a los corredores y agencias que puedan ofertar dichos productos. La función del intermediario tras tener el conocimiento técnico, operativo y comercial de los nuevos productos, es ofrecerlo a sus clientes, contribuyendo a su expansión y posterior adquisición por parte de los mismos, además de reportar oportunamente a los proveedores acerca de los resultados que deriven de la campaña de conocimiento del nuevo ramo, sub ramo, cobertura o cualquier otro tipo de innovación a los seguros resultante de los estudios de mercado de las aseguradoras y de las necesidades de los clientes. Ver cuadros de innovación (Figura 7, 8 y 9)

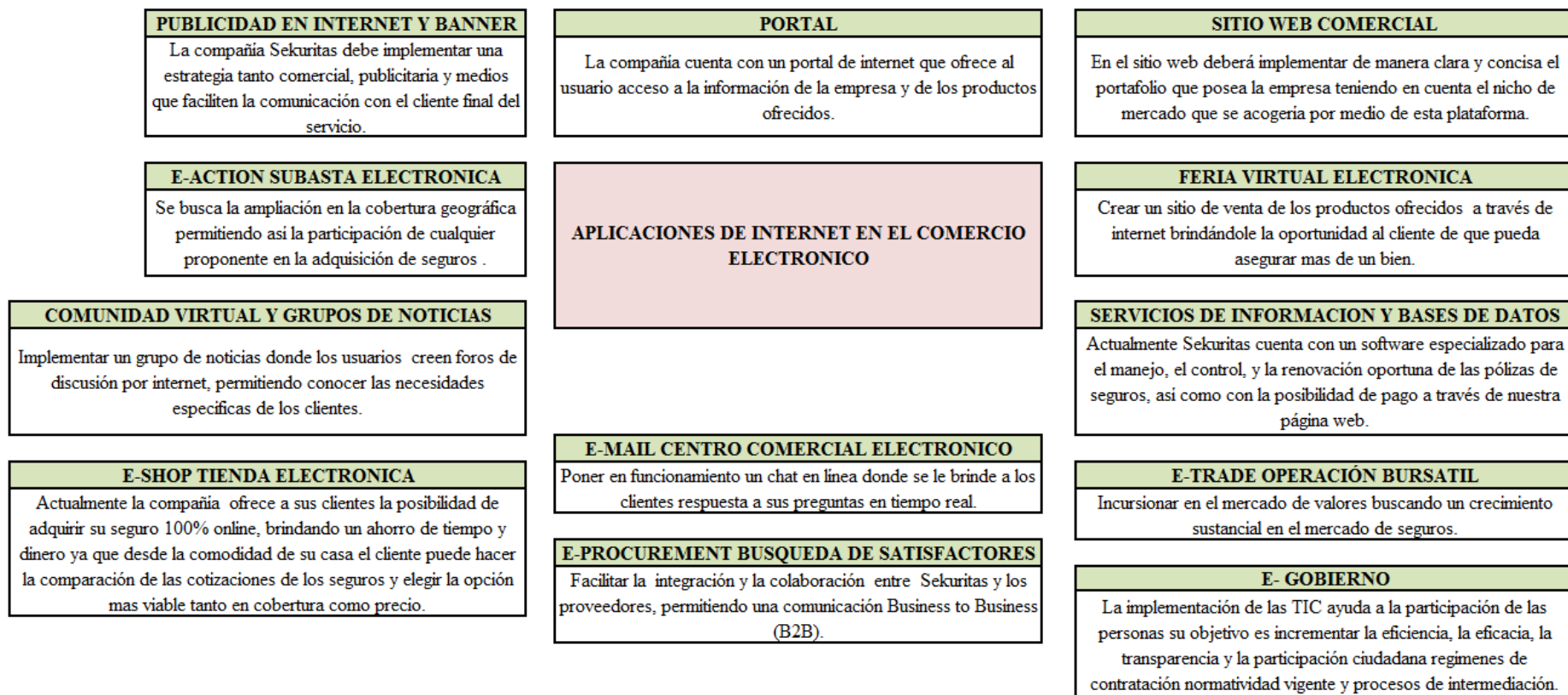
Figura 7 Marketing Internacional



Fuente: Elaboración propia



Figura 8 Aplicaciones de internet en Comercio electrónico



Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Datos para el análisis del mercado

<p><b>Valor y volumen de la demanda</b> Según datos de APESEG - Asociación Peruana de Seguros, las primas recaudadas hasta Julio de 2016 eran por USD 1.914.271, frente a USD 1.938.714 que se llevaba hasta Julio del presente año.</p>	<p><b>DATOS PARA EL ANÁLISIS DEL MERCADO</b></p>	<p><b>Competencia</b> Los intermediarios de seguros internacionales como AON RISK representan mayor parte del mercado, gracias al reconocimiento y volumen que tienen estas empresas. La participación en Colombia es un motivo para que Sekuritas S.A. Corredores de Seguros piense en incursionar en el mercado peruano.</p>
<p><b>Tendencia de la demanda</b> El crecimiento de la cultura de asegurabilidad en Perú, ha tenido incidencia positiva sobre el número de pólizas emitidas, y en consecuencia, ha significado un aumento considerable en la cifra de personas - naturales y jurídicas - que han salvaguardado su patrimonio, mediante la obtención de garantías para tal fin.</p>		<p><b>Procedencia, empresas, marcas y productos</b> En el mercado colombiano, la participación de la compañía oscila entre el 7 y el 9%, y el precio está determinado por la negociación de tasas favorables para algunos clientes, ramos y segmentos estratégicos. La estrategia de posicionamiento en la escala internacional se basará principalmente en el establecimiento de franquicia de la compañía, lo cual además de reducir los costos, permitirá mayor facilidad en el proceso de acceso al mercado internacional, para el estudio presente, el peruano.</p>
<p><b>Tendencias generales del mercado</b> Si bien la tasa de asegurabilidad de Perú es relativamente baja (1,93%), la cultura del seguro se ha incrementado significativamente en los últimos años. Si bien es un mercado inexplorado, su crecimiento es atractivo para establecer operaciones en dicho país.</p>		<p><b>Reglamentación y normatividad</b> El Código de Comercio nacional y los conceptos y resoluciones de la Superfinanciera han determinado las regulaciones existentes en materia de seguros en Colombia.</p>
<p><b>Segmentación del mercado</b> Personas de clase media y alta, entre los 18 y 65 años, que tengan a su favor bienes que sean objeto de seguro, tal como vehículos, viviendas, o deseen tomar seguros que amparen cualquier daño sobre su integridad personal o tras su fallecimiento. Empresas mipymes y/o grupos empresariales que para su esquema de administración de riesgos requieran de la adquisición de pólizas de seguro que amparen su patrimonio.</p>		<p><b>Perfil del consumidor</b> Personas naturales, y jurídicas (pymes y grupos empresariales), que dan administración a los riesgos operativos, técnicos y financieros a los que están expuestos, y por tanto requieren asegurar sus bienes, con el fin de evitar detrimento de su patrimonio.</p>
<p><b>Distribución geográfica</b> El mercado objetivo serán las personas y empresas dentro del segmento anteriormente descrito que se encuentren ubicadas en las ciudades de Lima, Hualal, Callao, San Isidro, y demás provincias correspondientes al Departamento de Lima, Perú.</p>		<p><b>Hábitos de consumo</b> Adquisición de inmuebles, vehículos, transporte y/o tenencia de mercancías y suscripción de contratos que requieran apalancamiento mediante garantías.</p>
<p><b>El entorno: Inf. Económica, política y social del mercado meta</b> Perú es un país suramericano que en los últimos años ha tenido un destacado crecimiento económico, basado principalmente en la producción y exportación de productos derivados de la minería (Oro, zinc, estaño, plata, cobre y plomo), las cuales representan el 62,1% del total de las exportaciones. Además, exportan productos agrícolas (arroz, maíz, pera, manzana, durazno) y gas. Cuenta con un PIB de USDMMM 217607, y un PIB per cápita de USD 6819,11. Su presidente es Pedro Pablo Kuczynski. Tiene una población estimada de 31.488.625 habitantes, siendo el cuadragésimosegundo país más poblado del mundo.</p>		<p><b>Importadores</b> Para la internacionalización de la actividad aseguradora prevalece el concepto de IED - Inversión Extranjera Directa - sobre el de importación o exportación. Por tanto, la competencia recae sobre las empresas dedicadas a la intermediación de seguros que están ubicadas en Perú, bien sean de origen nacional o empresas de carácter internacional que se expandieron a dicho mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3. Propuesta de la perspectiva de los procesos internos que sustentan la internacionalización con Perú

En el análisis de los procesos de gestión de operaciones, Sekuritas cuenta con respaldos informáticos en las TIC'S, como el SICS – Sistema Integrado de Corredores de Seguros - y usuarios en las plataformas web de algunos de los proveedores estratégicos de la compañía (Sura, Estado, Allianz, Mapfre y Liberty) cuyo uso fomenta la mejora general de los procesos de solicitud, emisión, modificación, renovación, y entrega de las pólizas de seguro, y en general, facilita el flujo de información entre la compañía y las aseguradoras. El uso de estas plataformas es realidad por personal altamente capacitado en seguros y con vocación de servicio. Esto se verá reflejado en la prestación de un servicio ágil, eficiente, oportuno y con un margen de mínimo riesgo.

La estructura operacional de la compañía se soporta en cuatro actividades principales, que obedecen a la consecución de la generación de valor:

#### 3.1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores

Dentro del proceso de intermediación en seguros, es vital la comunicación con los proveedores, lo cual surta efectos positivos sobre los flujos de información y calidad del servicio, reflejado en tiempos y costos. (Véase tabla 9)

Tabla 9 Relaciones con los proveedores

Proceso	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores	Disminuir el costo de la propiedad	Porcentaje de solicitudes realizadas a través del chat interno	15%	Implementación del chat interno en el portal web, soportado con vídeos tutoriales para su uso.
		Clasificación de proveedores: Calidad, entrega y costo	40%	Elaboración de gráficas que permitan al técnico evaluar la confiabilidad de cada aseguradora en cada ramo, previo a la solicitud.

	Lograr servicios de proveedores justo a tiempo	Entregas puntuales	90%	Elaboración de mediciones semanales sobre los tiempos de respuesta y calidad de las mismas, a las solicitudes que deban contar con visto bueno de la aseguradora.
		Porcentaje de solicitudes respondidas fuera de plazo.	10%	
	Usar ideas nuevas de los proveedores	Número de innovaciones propuestas por proveedores	6	Participación en capacitaciones sobre productos y aplicativos que permitan dinamizar procesos.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Producir bienes y servicios

Para mejorar la calidad en la expedición de pólizas de seguro, es fundamental contar con acceso y debida utilización de las TIC'S, que den aval de confiabilidad a los productos de seguro que tengan como intermediario a Sekuritas S.A. Corredores de Seguros. Esto debe ser integrado con las capacitaciones, actualizaciones y demás actividades de propendan por el crecimiento del capital humano que ejecutará el uso de estos aplicativos y que es el responsable de los usuarios web a través de los cuales hacen las cotizaciones, solicitudes y expediciones de pólizas de los diferentes ramos. (Véase tabla 10)

Tabla 10 Producir bienes y servicios

Proceso	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Producir bienes y servicios	Reducir el costo de producir bienes y servicios	Gastos de marketing como porcentaje de los costos totales	2,5%	Asignación presupuestal equilibrada
	Mejorar procesos continuamente	Número de procesos eliminados por ineficaces	10%	Optimización de procesos mediante chequeo de los mismos y su importancia dentro de la servucción.

	Mejorar la capacidad de respuesta del proceso	Tiempo de ciclo	Menos de 6 horas hábiles	Utilización de TIC's, que permitan dar agilidad a las respuestas. // Creación de un área de cotizaciones-
	Mejorar eficiencia del capital de trabajo	Días de ventas en Cuentas por cobrar	30 días	Revisión semanal de cartera por parte de cada uno de los ejecutivos.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Distribuir productos y servicios a los clientes

Por las características de la empresa y su naturaleza de prestadora de servicios de intermediación en seguros, la distribución es un proceso que pasa exclusivamente por la entrega del certificado de la póliza de seguro. Por tanto, es importante el aprovechamiento de los canales web de las aseguradoras, mediante los cuales se capte un número mayor de clientes y en consecuencia se obtengan mayores ingresos; se dinamice la servucción, se reduzcan los tiempos de respuesta para los clientes y la dependencia hacia los proveedores. Esto deberá ser complementado con la formulación de estrategias de innovación tecnológica. (Véase tabla 11)

Tabla 11 Distribuir productos y servicios a los clientes

Proceso	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Distribuir productos y servicios a los clientes	Entrega responsable	Tiempos de respuesta.	4 – 6 horas	Concientización a los técnicos del compromiso de entrega en tiempos.
		Porcentaje entregas tiempo.	90%	
	Mejorar la calidad	Porcentaje de entregas sin defectos.	97%	Revisión a cada documento emitido contra solicitud, para verificar su completitud y calidad, previa a la entrega al cliente.

		Número de quejas clientes	125	Participación de la dirección de servicio al cliente en los procesos de mejora. // Creación de comités de servicio al cliente.
--	--	---------------------------	-----	--

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Gestión del riesgo

Enfocando los riesgos a los que Sekuritas S.A. Corredores de Seguros está expuesta, y en aras de reducir este considerablemente, es necesario orientar las estrategias hacia la reducción de los costos de los procesos realizados erróneamente, así como los costos derivados de la supervisión hacia los técnicos que realizan los procesos de suscripción de negocios nuevos, modificaciones o renovaciones. (Véase tabla 12)

Tabla 12 Gestión del riesgo

Proceso	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Gestión del riesgo	Gestionar riesgo financiero	Relación deuda capital propio	45%	Supervisión mensual a la deuda, frente al activo // Presentación trimestral de EE.FF.
		Meses de nómina en efectivo	12%	Seguimiento al flujo de dinero disponible para realizar pagos oportunamente.
	Gestionar riesgo tecnológico	Clasificación de procesos comparados con la competencia.	75%	Benchmarking a los procesos de los competidores, a fin de replantear la estructura operativa de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Propuesta de la perspectiva de los clientes que sustentan la internacionalización con Perú

Crear una propuesta de valor diferenciada para el cliente, permite a las empresas adquirir y sostener relaciones a largo plazo con el objetivo de desarrollar nuevos procesos que involucren estrategias que logren segmentar a cada tipo de cliente, a partir de esto es importante que cada empresa logre plasmar propuestas de valor que ayuden a mejorar el costo total del producto o servicio, diseñar una imagen que genere liderazgo del producto o servicio y ofrecer soluciones completas para el cliente con el fin de que el cliente se sienta satisfecho.

Sekuritas S.A corredores de seguros con el fin de crear una propuesta diferenciada para el cliente propone cuatro actividades destinadas a la creación sustentable de valor.

##### 4.1. Selección de clientes

Identificación de nuevos clientes en segmentos atractivos para la actividad aseguradora, a través del impulso y desarrollo de una imagen de marca y de servicios para cada tipo de segmento en sectores como el de inversión extranjera, construcción y de vehículos que permita aumentar la cultura de asegurabilidad. (Véase tabla 13)

Tabla 13 Selección de clientes

Proceso	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Selección de clientes	Comprender segmentos de clientes	Contribución a las utilidades por segmento	60%	Identificar la necesidad que presenta el cliente para dar solución a estas.
		Participación de mercado en segmentos objetivo	35%	El objetivo es conseguir un espacio en el mercado
	Gestionar la marca	Encuesta a clientes sobre conocimiento de marca y preferencias	1 cada semana	Se identificará cual es la idea que tienen los clientes, y así se podrán tomar decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Adquisición de clientes

Ofrecer servicios atractivos y confiables que lleguen a oídos de nuevos clientes y de clientes potenciales con el fin de afianzar las relaciones con los mismos hasta llegar a convertirlos en clientes propios de la compañía aprovechando el respaldo de aseguradoras como liberty, seguros del estado, Mapfre y Sura. (Véase tabla 14)

Tabla 14 Adquisición de clientes

Fuente: Elaboración propia.

Proceso	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Adquisición de clientes	Adquirir nuevos clientes	Número de clientes que usan las promociones para probar el servicio	10	Reconocer la acogida que tienen las promociones en la captación de clientes
		Costo por nuevo cliente adquirido	5%	Establecer si es más costoso la adquisición o la retención de clientes.
		Valor (estimado) de por vida de nuevos clientes adquiridos	100%	estimar el valor que tiene cada cliente en la compañía

#### 4.3. Retención de clientes

Hay que asegurar que el servicio sea de calidad, atractivo y confiable para el cliente cumpliendo con la propuesta de valor principal, así mismo es importante corregir las fallas que se presenten en cada una de las unidades estratégicas de negocio de Sekuritas S.A en temas relacionados con tiempos de respuesta, innovación, servicio al cliente y sobre todo planes promocionales para transformar al cliente en un fanático de la compañía. (Véase tabla 15)



Tabla 15 Retención de clientes

Proceso	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas
Retención de clientes	Crear clientes altamente leales	Número de clientes nuevos adquiridos por clientes actuales	60	Registrar que cantidad de clientes son atraídos por clientes ya existentes
		Numero de sugerencias hechas por clientes leales para mejorar productos y servicios	20	Cuantificar e identificar las causas de las sugerencias de clientes actuales en pro de una mejora
	Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	Calificación de calidad dada por los clientes Premium	10%	Dada la antigüedad de los clientes Premium se puede identificar la calidad de servicio que se está ofreciendo
		Tiempo necesitado por los clientes para solucionar preocupaciones o quejas	24 horas	Minimizar el tiempo de respuesta ante una queja dada por un cliente importante para poder retenerlo
		Porcentaje de consultas no satisfechas por primera persona contactada	35%	El inicio de contacto con un posible cliente es de vital importancia para que llegue a ser un cliente potencial

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.Crecimiento de clientes

Adquirir clientes nuevos es difícil y costoso, sin embargo, para Sekuritas S.A. fomentar buenas relaciones a través del ofrecimiento de servicios diferentes con un valor agregado y seguimiento post venta, es sin duda uno de los objetivos importantes en la gestión de clientes, así mismo es importante generar y aumentar los lazos entre cliente - empresa con el fin de desarrollar soluciones específicas a cada una de las necesidades identificadas por parte del cliente a la hora de tomar un seguro. (Véase tabla 16)

Tabla 16 Crecimiento de clientes

<b>Proceso</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativas</b>
Crecimiento de clientes	Clientes con venta cruzada	Numero de servicios por cliente	10	Identificar la cantidad de requerimientos por medio de un cliente actual
	Venta de soluciones	Ingresos / margen se servicios post venta	15%	Llegar a un contacto con el cliente actual directo para conocer como fu su experiencia en la compañía

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Propuesta de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que sustentan la internacionalización con Perú**

### **5.1. Capital humano**

Perfiles laborales: Para cada vacante existente se exigirán algunos requisitos profesionales dependiendo el cargo y la unidad a la que va a pertenecer, teniendo en cuenta que se requiere cierto conocimiento para llevar a cabo la actividad, en principio se dará un periodo de prueba correspondiente a dos meses y en caso de no cumplir con las expectativas se dará fin al contrato, por otro lado también se dará la oportunidad de crecimiento de acuerdo al desempeño y capacidades que refleje en su labor. (Véase tabla 17)

#### **Área técnica**

Gerente técnico

Directores: Operativo y técnico

Ejecutivos de cuentas:

- Individuales: Dependen de la dirección operativa
- Corporativos: Dependen de la dirección técnica

Asistentes técnicos, dependiendo de las necesidades que se estén satisfaciendo a los clientes, pues en algunas áreas donde son expedición de pólizas individuales no se requieren.

#### **Cumplimiento**

Ejecutivos

Asistente

#### **Unidad de Automóviles**

Asistentes

#### **Unidad de Medicina Prepagada**

Ejecutivos

Capacitaciones: Se realizan para el nuevo personal con temas concernientes a cada unidad de negocio para lograr que estos den un mejor apoyo a los clientes y brinden un servicio satisfactorio, por otro lado hay capacitaciones mensuales para todo el personal que

maneja la actividad comercial de la compañía, para que estos estén en constante actualización de los cambios o novedades que se presenten y así llevar a cabo de forma eficiente los objetivos de la empresa.

Incentivos: Actualmente, en Sekuritas S.A se maneja un sistema de incentivos correspondiente al cumplimiento en porcentaje de los objetivos, en caso de que este sea positivo se entregara a cada uno de los trabajadores de cada unidad de negocio un bono económico, este sistema de incentivos no tendrá ningún cambio al aplicarlo en la internacionalización a Perú, puesto que esto motiva a los empleados a llevar a cabo una mejor actividad en un nuevo mercado, se considerara la opción de brindar otros incentivos de acuerdo a las propuestas de crecimiento que se generen.

Tabla 17 Capital humano

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>CAPITAL HUMANO</b>	*Comprender y eliminar las brechas entre competencias disponibles y requeridas en familias de puestos estratégicos.	*Disponibilidad de puestos estratégicos *Programas de reclutamiento, entrenamiento y desarrollo	<b>100%</b>	*Organizar un plan de capacitaciones donde asista todo el personal de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Capital de la información

En Colombia Sekuritas S.A Corredores de Seguros cuenta con el manejo del Sistema SICS (Sistema Integrado de corredores de seguros) es una plataforma desde donde se sustentan todas las operaciones de la empresa, dividido en diferentes módulos (contabilidad, procesos, facturación, técnico, cartera, siniestros) en los cuales se vigila la trazabilidad de los procesos, se hace consulta y búsqueda de documentos, gestiones de cobros procesos de facturación, gestión de los siniestros de acuerdo a cada uno de los módulos; que funciona para llevar a cabo el manejo de la información para temas de auditoria y reportes que se realicen a la Superintendencia financiera.

Así mismo, cuenta con un convenio con las plataformas corporativas de ciertas entidades de seguros en las que se realiza el cargue de pólizas pero no se cuenta con una delegación directa, dichas plataformas son: Sise: Sistema integrado de seguros del estado, Oleoducto: Liberty, Portal unificado de asesores: Sura, Tron: Mapfre. De igual manera la empresa pretende lograr implementar este tipo de alianzas con las entidades de Perú con las que se logre un acuerdo.

Adicional a esto la idea es dar uso de las demás TIC'S para realizar investigación y desarrollo, e implementar el Benchmarking para tener conocimiento del manejo del sector asegurador en el país objetivo y adoptar los mejores procesos o innovar logrando así el acercamiento a la segmentación que se tiene del mercado y brindar el mejor acompañamiento. (Véase tabla 18)

Tabla 18 Capital de la información

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>CAPITAL DE LA INFORMACIÓN</b>	*Proporcionar la totalidad de la cartera de aplicaciones de TI necesarias para la estrategia.	*Disponibilidad de la cartera de tecnología de la información.	<b>100%</b>	*Utilización del sistema interno y demás TICS.

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.Capital Organizacional**

Cultura: Existen muchas similitudes entre Perú y Colombia en los ámbitos de cultura, organización y negocios, por lo que a la hora de entablar relaciones comerciales se puede llegar a los clientes de una manera más efectiva, “la cultura de negociación peruana se oscila entre acuerdos de palabra y acuerdos escritos; cuando las personas temen no poder cumplir recurren a compromisos de palabra. A la inversa, buscan acuerdos minuciosos cuando no están seguros de su contraparte” (Salcedo & Ogliastri, 2008) al igual que en Colombia la alianza se empieza lejos del objetivo para poder regatear, de manera amable buscando formar lazos amistosos sin perder el foco del negocio, pero tampoco siendo muy formales.

A diferencia de la cultura de Perú, en Colombia no se suele hacer un prenegociación contraria al país objetivo, por lo que Sekuritas propone entablar una relación de acuerdo a la

cultura que ellos llevan, llegando a si a convencer a las entidades aliadas. Logrando obtener alto reconocimiento y crecimiento a largo plazo como lo plantea su misión y visión.

**Liderazgo:** Tener apoyo de un gerente en cada unidad de negocio que este en constante seguimiento y dirección de la operación, para que se lleve a cabo el debido cumplimiento de los objetivos que se tienen al interior de cada una de estas UEN, y se realice reporte constante a la alta dirección para la evaluación de cada logro, a través del sistema interno que maneja la compañía, así mismo lograr disminuir los riesgos y dar pronta solución a los errores.

**Alineación:** Crear alianzas estratégicas con entidades de seguros para prestar el servicio como corredores o intermediarios facilitando la actividad de dicha empresas peruanas; así mismo crear coparticipación en el mercado, generando convenios con los corredores nacionales para tener cierto porcentaje de responsabilidad en los procesos de los que se haga parte, obteniendo reconocimiento, logrando fidelizar a los clientes y satisfaciendo las necesidades con el fin de lograr establecer a la empresa directamente en Perú. Adicional, incentivar a las UEN (Unidad estratégica de negocio) a crear trabajo en grupo para ofrecer a los clientes un mejor servicio a través del manejo de paquetes o cubrimiento con todos los seguros que se tratan en la compañía.

**Trabajo en equipo:** Fomentar el apoyo entre las unidades de negocio para formar alianzas y prestar un servicio completo a los clientes, en caso de que estos soliciten varias asistencias en diferentes sectores de expedición de pólizas para estar completamente asegurados en los campos donde estén expuestos a riesgos teniendo en cuenta el servicio que ofrece la entidad tanto para personas naturales como jurídicas, que vean a la empresa como un aliado y una fuente confiable para adquirir sus productos. (Véase tabla 19)

Tabla 19 Capital organizacional

	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>	<p>*Construir un cuadro de líderes a todos los niveles requeridos para movilizar a la organización hacia su estrategia.</p> <p>*Desarrollar la conciencia e internacionalización de la misión, visión y valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia.</p> <p>*Asegurar la alineación de objetivos e incentivos con la estrategia a todos los niveles de la organización</p> <p>*Asegurar que se comparten conocimientos y personas con potencial estratégico.</p>	<p>*Brecha de liderazgo</p> <p>*Valores fundamentales conseguidos.</p> <p>*Conciencia estratégica</p> <p>*Mejores prácticas compartidas</p>	<b>100%</b>	<p>*Asignar un gerente en cada unidad de negocio que este en constante seguimiento y dirección de la operación.</p> <p>*Fortalecer la cultura de los empleados proyectando el crecimiento a nivel nacional e internacional.</p> <p>*Individualizar cada uno de los objetivos.</p> <p>*Fomentar un mayor intercambio de información y el trabajo en equipo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Propuesta de la perspectiva financiera que sustentan la internacionalización con Perú

### 6.1. Análisis horizontal últimos 4 años de la compañía

Figura 10 Análisis horizontal balance general

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL SEKURITAS S.A CORREDORES DE SEGUROS 31 DIC 2015, 2016, 2017 Y 2018												
Cifras expresadas en miles de precios colombianos (COP)												
	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	2016	2017	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	2017	2018	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>												
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>												
Efectivo y equivalentes en efectivo	\$988.321	\$681.980	\$306.431	-31%	\$681.890	\$135.801	\$546.089	-80%	\$135.801	\$176.479	\$40.678	30%
Inversiones y operaciones con derivadas	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$10.712	\$10.712	-	\$10.712	\$20.243	\$9.531	89%
Cuentas por cobrar	\$952.763	\$864.415	\$88.348	-9%	\$854.415	\$765.010	\$99.405	-11%	\$765.010	\$977.922	\$232.912	30%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$1.941.084</b>	<b>\$1.546.395</b>	<b>\$394.779</b>	<b>-20%</b>	<b>\$1.536.305</b>	<b>\$911.523</b>	<b>\$656.206</b>	<b>-41%</b>	<b>\$911.523</b>	<b>\$1.174.644</b>	<b>\$283.121</b>	<b>31%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>												
Propiedad planta y equipo	\$204.416	\$356.074	\$151.658	74%	\$356.074	\$2.017.324	\$1.661.250	467%	\$2.017.324	\$1.916.161	-\$101.163	-5%
Propiedades de inversión	\$707.406	\$1.175.750	\$468.344	66%	\$1.175.750	\$608.661	-\$567.089	-48%	\$608.661	\$598.310	-\$10.351	-2%
Otros activos no financieros	\$16.323	\$21.302	\$4.979	30%	\$21.302	\$ -	-\$21.305	-100%	\$ -	\$4.999	\$4.999	0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$928.145</b>	<b>\$1.553.126</b>	<b>\$624.981</b>	<b>67%</b>	<b>\$1.553.126</b>	<b>\$2.625.985</b>	<b>\$1.072.856</b>	<b>69%</b>	<b>\$2.625.985</b>	<b>\$2.519.470</b>	<b>-\$106.515</b>	<b>-4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$2.869.229</b>	<b>\$3.099.521</b>	<b>\$1.019.760</b>	<b>8%</b>	<b>\$3.089.431</b>	<b>\$3.537.508</b>	<b>\$1.729.062</b>	<b>14%</b>	<b>\$3.537.508</b>	<b>\$3.694.114</b>	<b>\$176.606</b>	<b>6%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>												
<b>PASIVO CORRIENTE</b>												
Cuentas por pagar	\$180.805	\$38.793	-\$142.012	-78%	\$38.793	\$357.627	\$318.834	821.627	\$357.627	\$513.809	\$156.182	44%
Obligaciones laborales	\$68.472	\$80.265	\$11.793	17%	\$80.265	\$118.450	\$38.185	48%	\$118.450	\$141.021	\$22.571	19%
Otros pasivos	\$722.048	\$451.056	-\$270.992	-37%	\$451.056	\$340.089	-\$110.967	-24%	\$340.089	\$339.575	-\$514	0%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$971.325</b>	<b>\$570.114</b>	<b>-\$401.211</b>	<b>-41%</b>	<b>\$570.114</b>	<b>\$816.166</b>	<b>\$246.052</b>	<b>43%</b>	<b>\$816.166</b>	<b>\$994.405</b>	<b>\$178.239</b>	<b>22%</b>



<b>NO CORRIENTE</b>													
Creditos de bancos y otras obligaciones financieras	\$	-	\$16.664	\$16.664	-	\$16.664	\$683.918	\$667.254	\$4.004	\$683.918	\$429	-\$254.547	-\$37
Impuestos y otros	\$339.000	\$357.532	\$18.532	\$5	\$357.532	\$	-\$357.352	-\$100	\$	-	\$	-	-
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$339.000</b>	<b>\$374.196</b>	<b>\$35.196</b>	<b>\$10</b>	<b>\$374.196</b>	<b>\$683.918</b>	<b>\$309.902</b>	<b>\$83</b>	<b>\$683.918</b>	<b>\$429</b>	<b>-\$254.547</b>	<b>-\$37</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$1.310.325</b>	<b>\$944.310</b>	<b>-\$366.015</b>	<b>-\$28</b>	<b>\$944.310</b>	<b>\$1.500.084</b>	<b>\$555.954</b>	<b>\$59</b>	<b>\$1.500.084</b>	<b>\$994.834</b>	<b>-\$76.308</b>	<b>-\$5</b>	
<b>PATRIMONIO</b>													
Capital social	\$324.338	\$336.743	\$12.405	\$4	\$336.743	\$367.649	\$30.906	\$9	\$367.649	\$395.935	\$28.286	\$8	
Reservas	\$100.317	\$143.002	\$42.685	\$42	\$143.002	\$192.964	\$49.962	\$35	\$192.964	\$192.964		\$0	
Superavit o deficit	\$707.408	\$1.175.752	\$468.344	\$66	\$1.175.752	\$1.106.327	-\$69.425	-\$6	\$1.106.327	\$1.070.276	-\$36.051	-\$3	
Exedente del ejercicio	\$426.841	\$499.624	\$72.783	\$17	\$499.624	\$370.484	-\$129.140	-\$25	\$370.484	\$631.163	\$260.679	\$70	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$1.558.904</b>	<b>\$2.155.121</b>	<b>\$596.217</b>	<b>\$38</b>	<b>\$2.155.121</b>	<b>\$2.037.424</b>	<b>-\$117.697</b>	<b>-\$5</b>	<b>\$2.037.424</b>	<b>\$2.290.338</b>	<b>\$252.914</b>	<b>\$12</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$2.869.229</b>	<b>\$3.099.431</b>	<b>\$230.202</b>	<b>\$8</b>	<b>\$3.099.431</b>	<b>\$3.537.508</b>	<b>\$438.257</b>	<b>\$15</b>	<b>\$3.537.508</b>	<b>\$3.285.172</b>	<b>\$176.606</b>	<b>\$5</b>	

Fuente: Elaboración propia

Análisis horizontal últimos 4 años de la compañía, elaboración propia.

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTAD DE RESULTADOS SEKURITAS S.A. CORREDORES DE SEGUROS 31 DIC 2015, 2016, 2017 Y 2018												
Cifras espesadas en miles de precios colombianos (COP)												
	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	2016	2017	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	2017	2018	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>												
Ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 4.815	\$ 4.815	-
Ingresos financieros por inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 8.970	\$ 8.970	-
Remuneración por intermediación	\$ 3.325.724	\$ 3.407.306	\$ 81.852	2%	\$ 3.408.306	\$ 3.854.084	\$ 446.778	13%	\$ 3.854.084	\$ 4.706.128	\$ 852.044	22%
Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ 0	\$ 43.411	\$ 43.411	0%	\$ 43.411	\$ 43.539	\$ 128	0%
Recuperaciones riesgo operativo	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 122.548	\$ 122.548	-	\$ 122.548	\$ 6.525	\$ -116.023	-9500%
Recuperación de cartera	\$ 6.590	\$ 19.446	\$ 12.856	195%	\$ 19.446	\$ -	\$ -19.446	-10000%	\$ -	\$ 5.807	\$ 5.807	-
Indemnizaciones	\$ 10.237	\$ 4.061	\$ 4.061	-60%	\$ 4.061	\$ 158.028	\$ 153.967	379100%	\$ 158.028	\$ 8.779	\$ -149.249	-9400%
<b>TOTAL INGRESOS ORDINARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>\$ 3.342.551</b>	<b>\$ 3.430.813</b>	<b>\$ 98.769</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 3.431.813</b>	<b>\$ 4.178.071</b>	<b>\$ 747.258</b>	<b>22%</b>	<b>\$ 4.178.071</b>	<b>\$ 4.784.563</b>	<b>\$ 606.492</b>	<b>15%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>												
Intereses creditos bancos	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 74.165	\$ 74.165	-	\$ 74.165	\$ 44.719	\$ -29.446	40%
Personal beneficios empleados	\$ 925.165	\$ 1.073.356	\$ 148.191	16%	\$ 1.073.356	\$ 1.369.902	\$ 296.546	28%	\$ 1.369.902	\$ 1.626.622	\$ 256.720	19%
Honorarios	\$ 1.622.621	\$ 1.557.411	\$ -65.210	-4%	\$ 1.557.411	\$ 926.603	\$ -630.808	-41%	\$ 926.603	\$ 959.675	\$ 33.072	4%
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 165.965	\$ 165.965	-	\$ 165.965	\$ 178.317	\$ 12.352	7%
Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 96.848	\$ 96.848	-	\$ 98.848	\$ 99.059	\$ 2.211	2%
Contribuciones y afiliaciones	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 18.735	\$ 18.735	-	\$ 18.735	\$ 20.337	\$ 1.602	9%
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 57.066	\$ 57.066	-	\$ 57.066	\$ 61.992	\$ 4.386	8%
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 8.229	\$ 8.229	-	\$ 8.229	\$ 3.097	\$ 5.132	-62%
Adecuación e instalación	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 1.723	\$ 1.723	-	\$ 1.723	\$ 11.092	\$ 9.369	54%
Deterioro (Provisiones)	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 21.457	\$ 21.457	-	\$ 21.457	\$ 40.105	\$ 18.648	87%
Amortizaciones	\$ 1.681	\$ 2.191	\$ 510	30%	\$ 2.191	\$ -	\$ -2.191	-100%	\$ -	\$ -	\$ -	-
Depreciaciones	\$ 3.637	\$ -	\$ (-3637)	-100%	\$ -	\$ 168.600	\$ 168.600	-	\$ 168.600	\$ 128.234	\$ 40.366	-24%
Diversos	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -	\$ 645.931	\$ 645.931	-	\$ 645.931	\$ 592.890	\$ 53.041	-8%
<b>TOTAL GASTOS ORDINARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>\$ 2.553.104</b>	<b>\$ 2.632.958</b>	<b>\$ 83.491</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 2.632.958</b>	<b>\$ 3.555.224</b>	<b>\$ 922.806</b>	<b>35%</b>	<b>\$ 3.557.764</b>	<b>\$ 3.766.139</b>	<b>\$ 407.453</b>	<b>6%</b>
<b>EXEDENTE NETO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 789.447</b>	<b>\$ 797.855</b>	<b>\$ 8.408</b>	<b>1%</b>	<b>\$ 797.855</b>	<b>\$ 622.307</b>	<b>\$ 175.548</b>	<b>-22%</b>	<b>\$ 622.307</b>	<b>\$ 1.018.424</b>	<b>\$ 396.117</b>	<b>64%</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>\$ 279.000</b>	<b>\$ 299.306</b>	<b>\$ 20.306</b>	<b>7%</b>	<b>\$ 299.306</b>	<b>\$ 251.825</b>	<b>\$ 47.841</b>	<b>-16%</b>	<b>\$ 251.825</b>	<b>\$ 387.330</b>	<b>\$ 135.505</b>	<b>54%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 510.447</b>	<b>\$ 498.549</b>	<b>\$ 11.898</b>	<b>-2%</b>	<b>\$ 498.549</b>	<b>\$ 370.482</b>	<b>\$ 128.067</b>	<b>-26%</b>	<b>\$ 370.482</b>	<b>\$ 631.094</b>	<b>\$ 260.612</b>	<b>70%</b>

Conforme a los resultados obtenidos en el análisis horizontal (Figura 10 y 11), en el año 2015 la empresa cuenta con unos activos totales por valor de \$2'869.229, los cuales han ido aumentando año tras año con una variación relativa del 8,02% entre el año 2015 y 2016, en el siguiente periodo (2016-2017) con 14,13% y en el periodo (2016-2017) decreciendo en su variación porcentual a 4,99% ,al mismo tiempo aumentando el valor de estos a 3'714.114; dicho aumento se ha presentado con mayor proporción en activos no corrientes, ya que se invierte en propiedad planta y equipo con el fin de innovar y hacer mayor uso de las TIC'S en los procesos internos, por lo contrario disminuye la participación en los activos corrientes, pues en los años 2015, 2015 y 2017 se ha dado respuesta oportuna a pasivos con el efectivo disponible, además que no se cuenta con una variación relevante en las cuentas por cobrar.

Respecto a los pasivos de los periodos anteriormente mencionados igualmente se presenta aumento en algunos de ellos, puesto que las cuentas por pagar y las obligaciones laborales son mayores año a año, además del préstamo adquirido a causa de la inversión en propiedad; el pasivo total para el año 2013 presento un valor de 1'310.325 disminuyendo en 2016 a \$944.310, por lo contrario para el siguiente año presenta aumento a 1'500.084 y en 2018 una disminución a \$1'423.776, por otra parte el patrimonio de la empresa también presenta un constante crecimiento con una variación relativa del 38,25% en los años 2015-2016, en el siguiente año -5,46% y en el último periodo analizado (2015-2016) con un porcentaje del 12,41.

En cuanto se refiere a los ingresos se demuestra una creciente para cada año, pues la remuneración por la intermediación es mayor, ya que la compañía ha brindado innovación y calidad en su servicio, en el año 2015 demuestra un valor de \$3'342.551 teniendo una variación relativa con el año 2016 de 3%, en el periodo siguiente (2016-2017) el 22% y 15% en el último periodo; acorde a los gastos producidos por el préstamo adquirido y el personal contratado se demuestra una variación de 3% en (2015-2016), en el (2016-2017) 35% y 6% para los años (2017-2018).

## 6.2. Análisis vertical últimos 4 años de la compañía

### ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL SEKURITAS S.A. CORREDORES DE SEGUROS 31 DIC 2015, 2016, 2017 Y 2018

Cifras expresadas en miles de precios colombianos (COP)

	2015		2016		2017		2018	
	PESOS \$	% DEL TOTAL	PESOS \$	% DEL TOTAL	PESOS \$	% DEL TOTAL	PESOS \$	% DEL TOTAL
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Efectivo y equivalentes del efectivo	\$988.321	34%	\$681.890	22%	\$135.801	4%	\$176.479	5%
Inversiones y operaciones con derivados	\$ -	0%	\$ -	0%	\$10.712	0%	\$20.243	1%
Cunetas por cobrar	\$952.763	33%	\$864.415	28%	\$765.010	22%	\$977.922	27%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$1.941.084</b>	<b>67%</b>	<b>\$1.546.305</b>	<b>50%</b>	<b>\$911.523</b>	<b>26%</b>	<b>\$1.174.644</b>	<b>32%</b>
<b>NO CORRIENTES</b>								
Efectivo y equivalentes del efectivo	\$204.416	7%	\$356.074	11%	\$2.017.324	57%	\$1.916.161	52%
Inversiones y operaciones con derivados	\$707.406	25%	\$1.175.750	38%	\$608.661	17%	\$598.310	16%
Cunetas por cobrar	\$16.323	1%	\$21.302	1%	\$ -	0%	\$4.999	0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$928.145</b>	<b>32%</b>	<b>\$1.553.126</b>	<b>50%</b>	<b>\$2.625.985</b>	<b>74%</b>	<b>\$2.519.470</b>	<b>68%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$2.869.229</b>	<b>65%</b>	<b>\$3.099.431</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.537.508</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.694.114</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>								
<b>CORRIENTE</b>								
Cuentas por pagar	\$180.805	14%	\$38.793	1%	\$357.627	10%	\$513.809	14%
Obligaciones laborales	\$68.472	5%	\$80.265	3%	\$118.450	3%	\$141.021	4%
Otros pasivos	\$722.048	55%	\$451.056	15%	\$340.089	10%	\$339.575	9%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$971.325</b>	<b>74%</b>	<b>\$570.114</b>	<b>18%</b>	<b>\$816.166</b>	<b>23%</b>	<b>\$994.405</b>	<b>27%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>								
Creditos de bancos y otras obligaciones financieras	\$ -	0%	\$16.664	1%	\$683.918	19%	\$429.371	12%
Impuestos y otros	\$339.000	12%	\$357.532	12%	\$ -	0%	\$ -	0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$339.000</b>	<b>12%</b>	<b>\$374.196</b>	<b>12%</b>	<b>\$683.918</b>	<b>19%</b>	<b>\$429.371</b>	<b>12%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$1.310.325</b>	<b>86%</b>	<b>\$944.310</b>	<b>30%</b>	<b>\$1.500.084</b>	<b>42%</b>	<b>\$1.423.776</b>	<b>38%</b>

<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Social	\$324.338	11%	\$336.743	11%	\$367.649	10%	\$395.935	11%
Reservas	\$100.317	4%	\$143.002	5%	\$192.964	5%	\$192.964	5%
Superavit o Deficit	\$707.408	25%	\$1.175.752	38%	\$1.106.327	31%	\$1.070.276	29%
Exedente del ejercicio	\$426.841	15%	\$499.624	16%	\$370.484	10%	\$631.163	17%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$1.134.249</b>	<b>40%</b>	<b>\$1.675.376</b>	<b>54%</b>	<b>\$1.476.811</b>	<b>42%</b>	<b>\$1.701.439</b>	<b>46%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$2.444.574</b>	<b>100%</b>	<b>\$2.619.686</b>	<b>\$100</b>	<b>\$2.976.895</b>	<b>\$100</b>	<b>\$3.125.215</b>	<b>\$100</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Análisis vertical Estado de resultados

ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SEKURITAS S.A. CORREDORES DE SEGUROS 31 DIC 2015, 2016, 2017 Y 2018

Cifras espesadas en miles de precios colombianos (COP)

	2015		2016		2017		2018	
	PESOS \$	% DEL TOTAL	PESOS \$	% DEL TOTAL	PESOS \$	% DEL TOTAL	PESOS \$	% DEL TOTAL
<b>INGRESOS OPERACIONES</b>								
Ingresos financieros	\$ -	0%	\$ -	-	\$ -	-	\$4.815	0%
Ingresos financieros por inversiones	\$ -	0%	\$ -	-	\$ -	-	\$8.970	0%
Remuneración de intermediación	\$3.325.724	100%	\$3.407.306	100%	\$3.854.084	92%	\$4.706.128	98%
Arrendamientos	\$ -	0%	\$ -	-	\$43.411	1%	\$43.539	-
Recuperaciones de riesgo operativo	\$ -	0%	\$ -	-	\$122.548	3%	\$6.525	-
Recuperaciones de cartera	\$6.590	0%	\$19.446	-	\$ -	-	\$5.807	-
Indemnizaciones	\$10.327	0%	\$4.061	-	\$158.028	4%	\$8.779	-
<b>TOTAL INGRESOS ORDINARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>\$3.342.641</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.430.813</b>	<b>100%</b>	<b>\$4.178.071</b>	<b>100%</b>	<b>\$4.784.563</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIONES</b>								
Intereses creditos bancos	\$ -	-	\$ -	-	\$74.165	2%	\$44.719	1%
Personal beneficios a empleados	\$925.165	36%	\$1.073.356	41%	\$1.369.902	38%	\$1.626.622	43%
Honorarios	\$1.622.621	63%	\$1.557.411	60%	\$926.603	26%	\$959.675	25%
Impuestos	\$ -	-	\$ -	-	\$165.965	4%	\$178.317	5%
Arrendamientos	\$ -	-	\$ -	-	\$96.848	3%	\$99.059	3%
Contribuciones y afiliaciones	\$ -	-	\$ -	-	\$18.735	0%	\$20.337	1%
Seguros	\$ -	-	\$ -	-	\$57.606	1%	\$61.992	2%
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	-	\$ -	-	\$8.229	0%	\$3.097	0%
Adecuación e instalación	\$ -	-	\$ -	-	\$1.723	0%	\$11.092	0%
Deterioro (Provisiones)	\$ -	-	\$ -	-	\$21.475	0%	\$40.105	1%
Amortizaciones	\$1.681	-	\$ -	-	\$ -	0%	\$ -	0%
Depreciaciones	\$3.637	-	\$ -	-	\$168.600	4%	\$128.234	3%
Diversos	\$ -	-	\$ -	-	\$645.931	18%	\$592.890	16%
<b>TOTAL GASTOS ORDINARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>\$2.553.104</b>	<b>100%</b>	<b>\$2.630.767</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.555.782</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.766.139</b>	<b>100%</b>
<b>EXEDENTE NETO OPERACIONAL</b>	<b>\$789.447</b>	<b>30%</b>	<b>\$797.855</b>	<b>30%</b>	<b>\$622.307</b>	<b>18%</b>	<b>\$1.018.424</b>	<b>27%</b>
Impuesto de renta y complementarios	\$279.000	11%	\$299.306	11%	\$251.825	7%	\$387.330	10%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$510.447</b>	<b>20%</b>	<b>\$498.549</b>	<b>19%</b>	<b>\$370.482</b>	<b>10%</b>	<b>\$631.094</b>	<b>17%</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados presentados en el análisis vertical (Figura 12 y 13) la empresa poseía en sus activos totales \$2'869.229 donde el 67,6% representaba los activos corrientes y el 32,35% activos no corrientes, activos que fueron aumentando en 29,45% hasta el año 2016 con mayor proporción en activos no corrientes, ya que con el efectivo disponible y equivalente del efectivo correspondiente al activo corriente, se resguardaban algunos de los gastos y pasivos; pasivos que demuestran un comportamiento ascendiente para la mayoría de los años analizados, pues en el año 2015 muestra un valor de \$1'310.325 y en el año 2017 \$1'423.776, en cuanto al patrimonio presentó una suma de \$1'558.904 en el año 2015, la cual aumentó en el año 2016 a \$2'155.121, sin embargo para el siguiente año descendió en 5,46% en comparación al año 2014, en cambio para el año 2018 vuelve a ascender en 12,41% respecto al año 2017.

De acuerdo a los estados de resultados los ingresos presentan un monto de \$3'342.551 para el año 2015, suma que se mantiene para el año 2014 y aumenta en los siguientes dos años (2017-2018) a \$4'784.563, donde el mayor ingreso es por remuneración de la intermediación participando con un porcentaje de 99,50, igualmente el valor superior en gastos es presentado por la actividad realizada por la empresa, ya que al prestar un servicio se es necesario de diverso personal, quienes son contratados bajo unos horarios y beneficios que corresponden a la cuenta ya nombrada (gastos), estos han ido creciendo en el transcurrir de los años, pues en el año 2013 demuestran un total de \$2'553.104, aumentando hasta el año 2018 a \$3'766.139.

### **6.3. Análisis financiero por indicadores**

#### **6.3.1. Indicadores de liquidez**

Razón corriente: El resultado de esta razón en los cuatro períodos es positivo, e indica que Sekuritas cuenta con plena capacidad de asumir los costos derivados de su pasivo corriente, siendo el 2016 el año en el que mejores resultados tiene, siendo \$ 2,71 en el activo por cada \$ 1 de pasivo corriente. El año de resultados más bajos fue el 2017, año en el que los activos redujeron notablemente y los pasivos aumentaron, al punto de que la cobertura de los primeros sobre los segundos fue de \$1,12 / \$ 1

Capital neto de trabajo: La relación de este indicador durante los cuatro años se muestra como positiva y responde a un valor de activos superior a los pasivos. Esto indica liquidez en la compañía. Sin embargo, en el 2017, un aumento exponencial de los pasivos, acompañado de un descenso significativo en el valor de los activos, que redujo este indicador. Para el 2018, y respondiendo a mejorar este margen, se implementaron estrategias que dieron como resultado duplicar el capital neto de trabajo. (Véase tabla 20)

Tabla 20 Indicadores de liquidez

	2015	2016	2017	2018
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
<b>Razón corriente</b>				
Activo corriente	\$ 1.941.084	\$ 1.546.305	\$ 911.523	\$ 1.194.644
Pasivo corriente	\$ 971.325	\$ 570.114	\$ 816.166	\$ 994.405
	<b>\$ 2,00</b>	<b>\$ 2,71</b>	<b>\$ 1,12</b>	<b>\$ 1,20</b>
<b>Capital neto de trabajo</b>				
Activo corriente	\$ 1.941.084	\$ 1.546.305	\$ 911.523	\$ 1.194.644
Pasivo corriente	\$ 971.325	\$ 570.114	\$ 816.166	\$ 994.405
	<b>\$ 969.759</b>	<b>\$ 976.191</b>	<b>\$ 95.357</b>	<b>\$ 200.239</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2. Indicadores de endeudamiento

Nivel de endeudamiento: Por cada peso correspondiente al activo total de la compañía, el porcentaje que está financiado por terceros oscila entre el 30,47% (2014) y 45,67% (2015). En otros términos, de cada \$1 que corresponde al activo, en promedio \$0,392 pesos están comprometidos en acreencias.

Indicador de apalancamiento: La estructura de apalancamiento de Sekuritas S.A. indica que en el año 2015 se reportó el valor más riesgoso para la compañía, toda vez que el pasivo representó el 84,05% del patrimonio. El año con mejores resultados fue el 2016, con una incidencia inferior al 50%. Entre los años 2016 y 2017 se evidenció tendencia a la baja en este indicador, lo cual demuestra que se está fortaleciendo el patrimonio con respecto al pasivo.



Apalancamiento a corto plazo: Estos valores indican la ponderación que tiene el pasivo corriente sobre el patrimonio. En este caso puntual, se observa que este valor se ha estabilizado y ubicado en términos deseables en los últimos dos períodos. En contraste, el 2013 fue el año de mayor importancia de las obligaciones a corto plazo sobre el patrimonio. Debido al incremento del patrimonio y la considerable disminución del pasivo, el año 2016 arrojó los mejores resultados para la compañía, puesto que, en este período la incidencia fue de \$ 0,26 por cada \$ 1 de patrimonio. (Véase tabla 21)

Tabla 21 Indicadores de endeudamiento

	2015	2016	2017	2018
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>Nivel de endeudamiento</b>				
Pasivo total	\$ 1.310.325	\$ 944.310	\$ 1.500.084	\$ 1.423.776
Activo total	\$ 2.869.229	\$ 3.099.431	\$ 3.537.508	\$ 3.714.114
	<b>45,67%</b>	<b>30,47%</b>	<b>42,41%</b>	<b>38,33%</b>
<b>Indicador de apalancamiento</b>				
Pasivo total	\$ 1.310.325	\$ 944.310	\$ 1.500.084	\$ 1.423.776
Patrimonio	\$ 1.558.904	\$ 2.155.121	\$ 2.037.424	\$ 2.290.338
	<b>84,05%</b>	<b>43,82%</b>	<b>73,63%</b>	<b>62,16%</b>
<b>Apalancamiento a corto plazo</b>				
Pasivo corriente total	\$ 971.325	\$ 570.114	\$ 816.166	\$ 994.405
Patrimonio	\$ 1.558.904	\$ 2.155.121	\$ 2.037.424	\$ 2.290.338
	<b>\$ 0,62</b>	<b>\$ 0,26</b>	<b>\$ 0,40</b>	<b>\$ 0,43</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.3. Indicador de actividad

La importancia del patrimonio sobre el activo es vital para la compañía, toda vez que determina lo que efectivamente se posee comparado con el activo total, El balance de estas cifras está entre el 54,33% y el 69,53%, e indica que Sekuritas posee efectivamente la mayoría de sus activos, sin que estos estén comprometidos en acreencias. (Véase tabla 22)

Tabla 22 Indicador de actividad

	2015	2016	2017	2018
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>				
Patrimonio	\$ 1.558.904	\$ 2.155.121	\$ 2.037.424	\$ 2.290.338
Activo total	\$ 2.869.229	\$ 3.099.431	\$ 3.537.508	\$ 3.714.114
	<b>54,33%</b>	<b>69,53%</b>	<b>57,59%</b>	<b>61,67%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.4. Indicadores de rentabilidad

Rendimiento del patrimonio: La tasa de rendimiento promedio es de suma relevancia para accionistas e inversionistas, quienes ven con buenos ojos una rentabilidad de al menos el 20%. En este rubro, el año de peores resultados, fue el 2017, año en el que no se alcanzaron las metas, producto de una sensible reducción en la utilidad. El año 2018, gracias a la captación de nuevos clientes, fue el de mejor balance en este indicador. (Véase tabla 23)

Tabla 23 Indicador de rentabilidad

	2015	2016	2017	2018
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>				
<b>Rendimiento del patrimonio</b>				
Utilidad	\$ 426.841	\$ 499.624	\$ 370.484	\$ 631.163
Patrimonio	\$ 1.558.904	\$ 2.155.121	\$ 2.037.424	\$ 2.290.338
	<b>27,38%</b>	<b>23,18%</b>	<b>18,18%</b>	<b>27,56%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.5. EBITDA

Las ganancias antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones, durante los primeros 3 años de este estudio se mantuvo fluctuante entre los 790 y los 800 millones, y durante el último período aumentaron debido al incremento de los ingresos por comisiones, lo que se ve representado en crecimiento de la utilidad operativa. (Véase tabla 24)

Tabla 24 EBITDA	2015	2016	2017	2018
<b>EBITDA:</b>				
Utilidad Operativa +	\$ 782.857	\$ 778.409	\$ 622.307	\$ 1.012.617
Depreciación +	\$ 3.637	\$ -	\$ 168.600	\$ 128.234
Amortización +	\$ 1.681	\$ 2.191	\$ -	\$ -
Provisiones				
Total EBITDA	\$ 788.175	\$ 780.600	\$ 790.907	\$ 1.140.851

## 6.4. Proyecciones a 4 años periodo 2019-2022

Tabla 25 Proyecciones

BALACE GENERAL SEKURITAS S.A. CORRESPONDIENTE A LOS SEGUROS DESDE EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015, 2016, 2017 Y 2018					PROYECCIONES			
Cifras expresadas en miles de pesos colombianos (COP)								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Efectivo y equivalentes del efectivo	\$988.321	\$681.890	\$13.580	\$176.479	\$13.269.412	\$6.271.354	\$6.523.489	\$6.758.538
Inversiones y operaciones con derivados	\$ -	\$ -	\$10.712	\$20.243	\$20.243	\$20.243	\$20.243	\$20.243
Cuentas por cobrar	\$952.763	\$864.415	\$765.010	\$997.922	\$7.759.369	\$8.070.311	\$8.393.070	\$8.729.046
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$988.321</b>	<b>\$681.890</b>	<b>\$24.292</b>	<b>\$196.722</b>	<b>\$13.289.655</b>	<b>\$6.291.597</b>	<b>\$6.543.732</b>	<b>\$6.778.781</b>
<b>NO CORRIENTE</b>								
Propiedad plata equipo	\$204.416	\$356.074	\$2.017.324	\$1.916.161	\$1.916.161	\$1.916.161	\$1.916.161	\$1.916.161
propiedades de inversion	\$707.406	\$1.175.750	\$608.661	\$598.310	\$598.310	\$598.310	\$598.310	\$598.310
Otros activos no financieros	\$16.323	\$21.302	\$ -	\$4.999	\$4.999	\$4.999	\$4.999	\$4.999
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$928.145</b>	<b>\$1.553.126</b>	<b>\$2.625.985</b>	<b>\$2.519.470</b>	<b>\$2.519.470</b>	<b>\$2.519.470</b>	<b>\$2.519.470</b>	<b>\$2.519.470</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$1.856.290</b>	<b>\$3.106.252</b>	<b>\$5.251.970</b>	<b>\$5.038.940</b>	<b>\$5.038.940</b>	<b>\$5.038.940</b>	<b>\$5.038.940</b>	<b>\$5.038.940</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>								
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Cuentas por pagar	\$180.805	\$38.793	\$357.627	\$513.809	\$476.823	\$533.462	\$547.819	\$584.466
Obligaciones laborales	\$68.472	\$80.265	\$118.450	\$141.021	\$146.662	\$152.528	\$158.629	\$164.975
Otros pasivos	\$722.048	\$451.056	\$340.089	\$339.575	\$322.596	\$306.466	\$291.143	\$276.586
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$249.277</b>	<b>\$119.058</b>	<b>\$476.077</b>	<b>\$654.830</b>	<b>\$623.485</b>	<b>\$685.990</b>	<b>\$706.448</b>	<b>\$749.441</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Creditos de bancos y otras obligaciones financieras	\$ -	\$16.664	\$683.918	\$429.371	\$300.560	\$210.392	\$147.274	\$ -
Impuestos	\$339.000	\$357.532	\$ -	\$ -	\$2.621.316	\$2.687.628	\$2.808.788	\$2.921.678
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$339.000</b>	<b>\$374.196</b>	<b>\$683.918</b>	<b>\$429.371</b>	<b>\$2.624.322</b>	<b>\$2.689.732</b>	<b>\$2.810.261</b>	<b>\$2.921.678</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$1.310.325</b>	<b>\$944.310</b>	<b>\$1.500.084</b>	<b>\$1.423.776</b>	<b>\$2.633.786</b>	<b>\$2.699.657</b>	<b>\$2.820.237</b>	<b>\$2.931.938</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital social	\$324.338	\$336.743	\$367.349	\$395.935	\$395.935	\$395.935	\$395.935	\$395.935
Reservas	\$100.317	\$143.002	\$192.964	\$192.964	\$5.171.401	\$5.115.801	\$5.343.574	\$5.556.235
Superavit o deficit	\$707.408	\$1.175.752	\$1.106.327	\$1.070.276	\$7.854.236	\$3.918.457	\$3.686.882	\$3.852.692
Excedente del ejercicio	\$426.841	\$499.624	\$370.484	\$631.163	\$5.171.401	\$5.115.801	\$5.343.574	\$5.556.235
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$1.558.904</b>	<b>\$2.155.121</b>	<b>\$2.037.124</b>	<b>\$2.290.338</b>	<b>\$18.592.973</b>	<b>\$14.545.994</b>	<b>\$14.769.965</b>	<b>\$15.361.097</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$2.869.229</b>	<b>\$3.099.431</b>	<b>\$3.537.208</b>	<b>\$3.714.114</b>	<b>\$21.226.759</b>	<b>\$17.245.651</b>	<b>\$17.590.202</b>	<b>\$18.293.035</b>

Fuente elaboración propia

Tabla 26 Proyecciones Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS SEKURITAS S.A. CORREDORES DE SEGUROS DEL 31 DE DICIEMBRE 2019, 2020, 2021 Y 2021					PROYECCIONES			
Cifras expresadas en miles de pesos colombianos (COP)								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>								
Ingreso financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.815	\$ 1.325.000	\$ 625.000	\$ 650.000	\$ 676.000
Ingresos financieros por inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.970	\$ 8.970	\$ 8.970	\$ 8.790	\$ 8.970
Remuneración de intervención	\$ 3.325.724	\$ 3.407.306	\$ 3.854.084	\$ 4.706.128	\$ 7.806.460	\$ 8.737.203	\$ 9.134.052	\$ 9.501.085
Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ 43.411	\$ 43.539	\$ 45.281	\$ 47.092	\$ 48.975	\$ 50.934
Recuperaciones riesgo operativo	\$ -	\$ -	\$ 122.548	\$ 6.525	\$ 67.798	\$ 82.010	\$ 96.222	\$ 110.434
Indemnizaciones	\$ 10.237	\$ 4.061	\$ 158.028	\$ 8.779	\$ 82.673	\$ 97.632	\$ 112.591	\$ 127.550
<b>TOTAL INGRESOS ORDINARIOS Y SERVICIOS</b>	<b>\$ 3.335.961</b>	<b>\$ 3.411.367</b>	<b>\$ 4.178.071</b>	<b>\$ 4.778.756</b>	<b>\$ 9.336.182</b>	<b>\$ 9.597.907</b>	<b>\$ 10.050.630</b>	<b>\$ 10.474.973</b>
<b>GASTOS DE OPERACIONES</b>								
Intereses créditos bancarios	\$ -	\$ -	\$ 74.165	\$ 44.719	\$ 33.062	\$ 23.143	\$ 16.200	\$ -
personal beneficios a empleados	\$ 925.165	\$ 1.073.356	\$ 1.369.902	\$ 1.626.622	\$ 1.691.687	\$ 1.759.354	\$ 1.829.729	\$ 1.092.918
Honorarios	\$ 1.622.621	\$ 1.557.411	\$ 926.603	\$ 959.675	\$ 998.062	\$ 1.037.984	\$ 1.079.504	\$ 1.122.684
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 165.965	\$ 178.317	\$ 2.621.316	\$ 2.687.628	\$ 2.808.788	\$ 2.921.678
Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ 96.848	\$ 99.059	\$ 147.485	\$ 186.888	\$ 226.291	\$ 265.694
Contribuciones y afiliaciones	\$ -	\$ -	\$ 18.735	\$ 20.337	\$ 29.704	\$ 37.679	\$ 45.653	\$ 53.628
Seguros	\$ -	\$ -	\$ 57.606	\$ 61.992	\$ 90.794	\$ 115.152	\$ 139.510	\$ 163.868
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ -	\$ 8.229	\$ 3.097	\$ 7.212	\$ 8.964	\$ 10.716	\$ 12.468
Adecuación e instalación	\$ -	\$ -	\$ 1.723	\$ 11.092	\$ 11.954	\$ 15.453	\$ 18.953	\$ 22.453
Deterioro (provisiones)	\$ -	\$ -	\$ 21.457	\$ 40.105	\$ 50.832	\$ 65.009	\$ 79.186	\$ 93.363
Amortizaciones	\$ 1.681	\$ 2.191	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 3.637	\$ -	\$ 168.600	\$ 128.234	\$ 503.894	\$ 503.894	\$ 503.894	\$ 503.894
Diversos	\$ -	\$ -	\$ 645.931	\$ 592.890	\$ 915.855	\$ 1.158.135	\$ 1.400.775	\$ 1.643.235
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 5.318</b>	<b>\$ 2.191</b>	<b>\$ 845.940</b>	<b>\$ 775.418</b>	<b>\$ 1.489.747</b>	<b>\$ 1.751.455</b>	<b>\$ 2.013.524</b>	<b>\$ 2.275.413</b>
<b>EXCEDENTE NETO OPERACIONAL</b>	<b>\$ 3.341.279</b>	<b>\$ 3.413.558</b>	<b>\$ 5.024.011</b>	<b>\$ 5.554.174</b>	<b>\$ 10.825.929</b>	<b>\$ 11.349.362</b>	<b>\$ 12.064.154</b>	<b>\$ 12.750.386</b>
Impuestos de renta y complementarios	\$ -	\$ 299.306	\$ 251.825	\$ 387.330	\$ 387.330	\$ 129.598.476	\$ 158.085.301	\$ 164.430.805
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 782.857</b>	<b>\$ 479.103</b>	<b>\$ 370.482</b>	<b>\$ 625.287</b>	<b>\$ 625.287</b>	<b>\$ 17.140.109</b>	<b>\$ 5.345.801</b>	<b>\$ 5.556.235</b>
Intereses	\$ -	\$ -	\$ 74.165	\$ 44.719	\$ 44.719	\$ 23.062	\$ 16.200	\$ -
Flujo de caja bruto	\$ 782.857	\$ 479.103	\$ 444.647	\$ 670.006	\$ 670.006	\$ 5.171.731	\$ 5.343.736	\$ 5.556.235
KNT	\$ 969.739	\$ 976.191	\$ 95.357	\$ 200.239	\$ 200.239	\$ 9.077.051	\$ 9.035.645	\$ 3.937.571
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-\$ 186.902</b>	<b>-\$ 497.088</b>	<b>\$ 349.290</b>	<b>\$ 469.290</b>	<b>\$ 469.767</b>	<b>-\$ 3.905.320</b>	<b>-\$ 3.691.909</b>	<b>-\$ 3.841.336</b>

#### 6.4.1. Indicadores

#### 6.4.2. Indicadores de liquidez

Razón corriente: El incremento exponencial del valor total de los activos a causa de la internacionalización repercutirá inmediatamente en la mejoría de esta razón financiera, por cuanto se pasa de un año 201 con \$ 1,20 en el activo por cada \$1 en el pasivo, hasta la relación de \$ 2,32 a \$ 1. El aumento será progresivo y año a año, Esto sumado a unos pasivos controlados y con aumentos residuales, generará mejores flujos de liquidez para la compañía.

Capital neto de trabajo: Consecuentemente, el aumento de los activos de corto plazo influye notoriamente en el aumento exponencial de esta razón. Por lo tanto, la internacionalización repercute en mantener esta tendencia positiva, al menos durante los primeros cuatro años en los que la compañía incursionará en el mercado peruano. El aumento es progresivo y constante, y el aumento desde el año 2019 hasta el 2022 es de cerca del 700% en la diferencia positiva entre activo y pasivo corriente. En resumen, Sekuritas contará con liquidez en los próximos cuatro años y multiplicará su nivel de activos gracias a la internacionalización. (Véase table 27)

Tabla 25 Indicador de liquidez - proyección

	2019	2020	2021	2022
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
<b>Razón corriente</b>				
Activo corriente	\$ 908.651	\$ 869.764	\$ 904.562	\$ 940.783
Pasivo corriente	\$ 946.081	\$ 992.456	\$ 997.592	\$ 1.026.027
	<b>\$ 960,44</b>	<b>\$ 876,38</b>	<b>\$ 906,75</b>	<b>\$ 916,92</b>
<b>Capital neto de trabajo</b>				
Activo corriente	\$ 908.651	\$ 869.764	\$ 904.562.	\$ 940.783
Pasivo corriente	\$ 946.081	\$ 992.456	\$ 997.592	\$ 1.026.027
	<b>\$ 907.705</b>	<b>\$ 868.772</b>	<b>\$ 903.564</b>	<b>\$ 939.757</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.3. Indicadores de endeudamiento:

Nivel de endeudamiento: Como consecuencia de las financiaciones que requiere la internacionalización, la compañía verá elevaciones en los próximos años del porcentaje de sus activos totales que se encuentran comprometidos con deuda (pasivos totales), frente al endeudamiento actual de 38,33%; llegando a su punto más alto en el presente año (69,38%), y reduciéndose gradualmente durante los tres períodos venideros, hasta el 62,32%.

Indicador de apalancamiento: El aumento sistemático de los pasivos y la reducción de diferencia con el patrimonio, afecta considerablemente este indicador, que pasa, entre los períodos interanuales 2018 – 2019 del 62,16% al 4,09%. En los 3 períodos siguientes, hay un leve aumento de esta relación, sin embargo, la internacionalización ocasiona que el patrimonio se fortalezca con respecto a los pasivos.

Apalancamiento a corto plazo: Frente a los cuatro períodos anteriores, el fortalecimiento de este indicador es destacable, ya que se evidencia que la reducción de las obligaciones de corto plazo, frente al desacelerado aumento del patrimonio contra los pasivos corrientes por cada \$ 1 que corresponde al patrimonio reducen notablemente. En los períodos siguientes, este valor se transforma, pero sin embargo es una cifra que supera lo deseable por la administración. (Véase table 28)

Tabla 26 Indicador de endeudamiento - proyección

	2019	2020	2021	2022
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>Nivel de endeudamiento</b>				
Pasivo total	\$ 263.378	\$ 269.965	\$ 282.023	\$293.193
Activo total	\$ 911.170	\$ 872.284	\$ 907.081	\$943.302
	<b>28,91%</b>	<b>30,95%</b>	<b>31,09%</b>	<b>31,08%</b>
<b>Indicador de apalancamiento</b>				
Pasivo total	\$ 263.378	\$ 269.965	\$ 282.023	\$293.193
Patrimonio	\$ 647.792	\$ 602.318	\$ 625.057	\$650.108
	<b>40,66%</b>	<b>44,82%</b>	<b>45,12%</b>	<b>45,10%</b>
<b>Apalancamiento a corto plazo</b>				
Pasivo corriente total	\$ 946.081	\$ 992.456	\$ 997.592	\$ 1.026.027
Patrimonio	\$ 647.792	\$ 602.318	\$ 625.057	\$650.108
	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.4. Indicadores de actividad:

La importancia del patrimonio sobre el activo es vital para la compañía, toda vez que determina lo que efectivamente se posee comparado con el activo total. El balance de estas cifras indica que Sekuritas S.A. posee efectivamente la mayoría de sus activos, sin que estos estén comprometidos en acreencias, a pesar del aumento de sus pasivos. (Véase tabla 29)

Tabla 27 Indicador de actividad - proyección

	2019	2020	2021	2022
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>				
Patrimonio	\$ 647.792	\$ 602.318	\$ 625.057	\$ 650.108
Activo total	\$ 911.170	\$ 872.284	\$ 907.081	\$ 943.302
	<b>71,09%</b>	<b>69,05%</b>	<b>68,91%</b>	<b>68,92%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.5. Indicadores de rentabilidad:

La rentabilidad aumentará como consecuencia de la adquisición de nuevos clientes en el mercado objetivo. Por tanto, las utilidades aumentarán ostensiblemente, beneficiando a la compañía. Sin embargo, la administración deberá gestionar la generación de utilidades a través del aumento sistemático de las ventas, y una reestructuración comercial encaminada a tal fin. (Véase table 30)

Tabla 28 Indicador de rentabilidad - proyección

	2019	2020	2021	2022
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>				
<b>Rendimiento del patrimonio</b>				
Utilidad	\$ 517.140	\$ 511.580	\$ 534.357	\$555.623
Patrimonio	\$ 647.792	\$ 602.318	\$ 625.057	\$650.108
	<b>79,83%</b>	<b>84,94%</b>	<b>85,49%</b>	<b>85,47%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.6. EBITDA:

Las utilidades aumentarán en la medida en que los ingresos por comisiones de intermediación (ventas) aumenten año tras año, generando para la compañía valor financiero. (Véase tabla 31)

Tabla 29 EBITDA - proyección

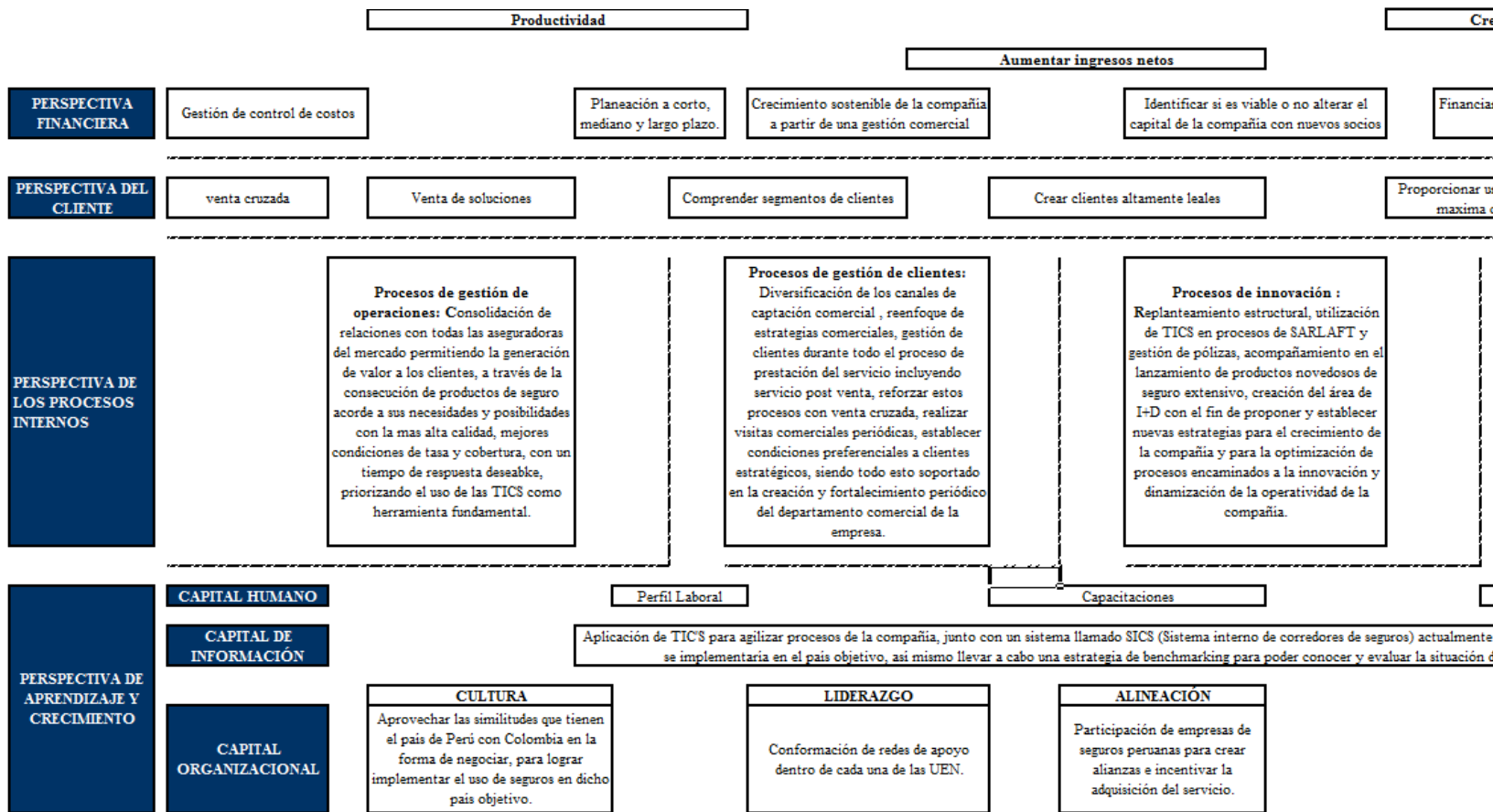
<b>EBITDA:</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Utilidad Operativa +	\$ 646.738	\$ 662.781	\$ 692.442	\$ 720.054
Depreciación +	\$ 503.894	\$ 503.894	\$ 503.894	\$ 503.894
Amortización + Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total, EBITDA</b>	<b>\$ 647.242</b>	<b>\$ 663.285</b>	<b>\$ 692.946</b>	<b>\$ 720.558</b>

Fuente: Elaboración propia



## Proposición de estrategias para generar crecimiento organizacional

Figura 10 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. El análisis dentro de la perspectiva financiera permite identificar y proponer soluciones en lo que respecta al manejo de la gestión del riesgo medido por pesos o dólares para la internacionalización, también para analizar el estado de la empresa y evaluar el valor de los socios. Mediante el proceso interno se ve reflejada la gestión operativa, la interdependencia entre la compañía y el entorno en el que se desenvuelve ofreciendo el mejor servicio al menor precio.

Es importante tener en cuenta en la perspectiva del cliente brindar innovación en el servicio y el producto que se va a ofrecer además estrategias para la fidelización del cliente, como se muestra en el cuadro. Por último, el aprendizaje y crecimiento es la perspectiva primordial, ya que, desde este punto inicia el proceso productivo pues, por medio del personal se le da valor a la empresa, ya que, se exige la calidad del trabajo individual y grupal realizando capacitaciones e incentivos para mejorar la productividad, implementando el benchmarking y promoviendo el uso de las TICs para que los procesos internos sean más eficaces.

## Conclusiones

- De acuerdo con las nuevas necesidades presentadas por los clientes y la importancia de crecer y permanecer en el mercado a largo plazo, Sekuritas S.A. buscará innovar en el sector con estrategias internas y externas para así lograr aumentar el consumo a nivel nacional e internacional, además de promover el uso de los seguros.
- Sekuritas S.A como intermediario operativo y comercial entre los asegurados y las entidades aseguradoras opera estableciendo alianzas estratégicas con empresas aseguradoras, asimismo con asociaciones que permiten establecer relaciones de largo plazo con los clientes para lograr conservarlos durante el tiempo bajo una alta calidad y cobertura en el servicio, al mismo tiempo bajo innovación permanente.
- El sector asegurador evidencia un desarrollo constante, pues en los últimos años ha presentado mejora en cada uno de los ramos aproximadamente en un 10%, al igual que ha evolucionado con un mayor porcentaje de participación del PIB en el sector terciario que en el sector primario y secundario, en efecto como empresa se beneficia, ya que se cuenta con un gran potencial de crecimiento, además de iniciativa de mejora en busca de oportunidades y de mercados.
- Es de suma importancia mejorar la innovación reiteradamente para permanecer en el tiempo con un alto posicionamiento y rentabilidad, implementando nuevas tecnologías que permitan desarrollar nuevos productos y herramientas para la adquisición de nuevos clientes o mercados, así mismo cubrir la necesidad e interés del cliente que está cada vez más informado y exigente; es por esto que la compañía identifica la oportunidad de establecer oficinas en las ciudades de Cali y Bucaramanga donde son pocos los corredores de seguros que operan y es de alto flujo comercial, igualmente establecer una sucursal en el país de Perú por medio de la figura de franquicia.
- Sekuritas S.A cuenta con una serie de procesos administrativos y productivos con los que pretende lograr los objetivos, misión y visión, además de prestar un servicio oportuno, efectivo e integral; estos procesos se llevan a cabo en su mayoría a través del uso de las TICS con el Sistema integrado de corredores de seguros que permite tener control de la información y demás operaciones realizadas internamente, al

mismo tiempo se hará uso de las TICS implementando un chat interno en el portal de la web que facilite la interacción cliente-empresa y además permita evaluar la calidad que se brinda.

- Respecto a la selección de los clientes se realizara por segmentos atractivos para la actividad aseguradora y nuevos procesos para segmentar cada tipo de cliente, pues se procura generar y aumentar los lazos con ellos y también retenerlos en el tiempo con una imagen de confiabilidad y calidad por medio de respuesta oportuna, posibles planes promocionales y publicidad mediante vías web que contribuyan a la recordación de la compañía.
- La escasa cultura de asegurabilidad presenta una gran oportunidad en el mercado peruano, además de la similitud cultural con Colombia, lo cual nos permitirá establecer relaciones comerciales, en este caso con la implementación de una franquicia a la que se le brindara capacitación y acompañamiento en relacionamiento con aseguradoras, acceso a la base de datos y uso de la plataforma SICS donde se lleva a cabo el manejo de la información para temas de auditoria e informes a la superintendencia financiera.
- Sekuritas mantendrá el manejo de personal como se ha llevado a cabo por los años anteriores, exigiendo para el nuevo personal conocimiento y experiencia en el sector y a la vez brindando capacitaciones a estos, igualmente a personal antiguo con el fin de estar actualizado, también se dará la oportunidad de crecimiento en la empresa según el desempeño y cumplimiento de objetivos.
- De acuerdo al diagnóstico financiero presentado de los 4 años pasados y las proyecciones después de incursionar en un nuevo mercado, la situación de la empresa muestra un comportamiento positivo, ya que genera fondos suficientes fortaleciendo su patrimonio año tras año respecto del pasivo, además hace uso eficiente de sus activos generando mayor rentabilidad sin tener que comprometerlos, es decir que la gestión administrativa ha dado el manejo correcto de estos y por resultado la compañía cuenta con capacidad de liquidez y endeudamiento, con menor capacidad después de establecer una sucursal en el país de Perú.

## **Recomendaciones**

- Se pretende que haya una mejora continua en este proyecto, futuros estudiantes que tengan interés pueden complementarlo dando opciones de mejora y buscando nuevos países donde pueda ser implementados los servicios de Sekuritas S.A.
- Incluir nuevos servicios de seguros dirigidos a diferentes tipos de clientes, abarcando así una mayor parte del mercado.
- Analizar los efectos de acoplamiento de la compañía Perú y basándonos en estos buscar nuevas fronteras donde pueda seguir creciendo la compañía.

## Bibliografía

- Alcaldía Bogotá*. (05 de Abril de 1998). Recuperado el 23 de Junio de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1348>
- AON Risk Services Colombia Corredores de Seguros. (22 de 07 de 2017). Recuperado el 20 de Junio de 2017, de [aonsolicitors.com](http://www.aonsolicitors.com): [http://www.aonsolicitors.com/colombia/about-aon/attachments/sac/Corretaje\\_seguros.pdf](http://www.aonsolicitors.com/colombia/about-aon/attachments/sac/Corretaje_seguros.pdf)
- Bermudez. (enero de 2013). *el rol del intermediario de seguros*. Obtenido de fasecolda: [http://www.fasecolda.com/files/9413/9101/0546/parte\\_i.captulo\\_16\\_el\\_rol\\_del\\_intermediario\\_de\\_seguros.pdf](http://www.fasecolda.com/files/9413/9101/0546/parte_i.captulo_16_el_rol_del_intermediario_de_seguros.pdf)
- Bermudez, D. (2013). El rol del intermediario de seguros. 40 - 55.
- Bermudez, D. (2013). El rol del intermediario de seguros.
- Bravo Reyes , J. H. (2016). Crecimiento y desarrollo del sector asegurador; frente a la evolución cultural de las empresas de familia. *Revista Equidad y Desarrollo*, 11.
- Bravo Reyes, J. H., & Fernández Molano, N. A. (2011). Una mirada historica sobre los seguros y sus inicios en Colombia.
- Codigo de comercio de Colombia. (2017). *Unidad de Formación e Información Judicial del Consejo Superior de la Judicatura*. Recuperado el 23 de Junio de 2017, de Unidad de Formación e Información Judicial del Consejo Superior de la Judicatura: <http://alcaldiademonteria.tripod.com/codigos/comercio/codcom14.htm>
- Congreso de Colombia. (20 de Diciembre de 1995). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 23 de Junio de 2017, de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiMgbKTuOHUAhUM4SYKHWPqBy4QFgggMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ccb.org.co%2Fcontent%2Fdownload%2F4840%2F61244%2Ffile%2FLey%2520222%2520de%25201995.pdf&usg=AFQjCNH1seEVHr>
- Congreso de Colombia: Ley 35 de 1993*. (5 de Enero de 1993). Recuperado el 23 de Junio de 2017, de Congreso de Colombia: Ley 35 de 1993: [https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portaltibco/Home/Regulacion/Mercado\\_de\\_Valores/Leyes?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID=5d9e2b27\\_11de9ed172b\\_-2ee17f000001&rp.revisionNumber=1&rp.attachmentPropertyName=Attachment&com.tibco.ps](https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portaltibco/Home/Regulacion/Mercado_de_Valores/Leyes?com.tibco.ps.pagesvc.action=updateRenderState&rp.currentDocumentID=5d9e2b27_11de9ed172b_-2ee17f000001&rp.revisionNumber=1&rp.attachmentPropertyName=Attachment&com.tibco.ps)

Copnia, C. N. (15 de 10 de 2015). *Consejo Profesional Nacional de Ingenieria*. Recuperado el 2017, de COPNIA:

[https://copnia.gov.co/uploads/contract\\_attachments/2015/11/ESTUDIO\\_PREVIO\\_-\\_INTERMEDIARIO\\_DE\\_SEGUROS\\_DEFINITIVO.pdf](https://copnia.gov.co/uploads/contract_attachments/2015/11/ESTUDIO_PREVIO_-_INTERMEDIARIO_DE_SEGUROS_DEFINITIVO.pdf)

Corte constitucional. (1999). Obtenido de Sentencia C-749.

Cronista, E. (10 de Febrero de 2016). *10 Tendencias en seguros*. Obtenido de 10 Tendencias en seguros: <https://www.cronista.com/seguros/10-tendencias-en-seguros-para-2016-20160210-0012.html>

ELTIEMPO.COM. (24 de Febrero de 2017). *Las seis aseguradoras que llegan al país a competir*. Obtenido de [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com):  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/aseguradoras-que-llegan-a-colombia-60836>

Escandon Barbosa, D., & Hurtado Ayala, A. (20 de Febreo de 2014). *Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia*.

Fasecolda. (24 de octubre de 2016). *Federación de Aseguradores Colombianos*. Obtenido de Federación de Aseguradores Colombianos:  
<http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/nosotros/>

Federación de Aseguradores Colombianos. (2017). *Fasecolda*. Obtenido de Federación de Aseguradores Colombianos: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/nosotros/>

Greishell. (08 de Junio de 2012). <http://economia1uia.blogspot.com.co>. Obtenido de Economía I Blog de aprendizaje: <http://economia1uia.blogspot.com.co/2012/06/importancia-de-los-mercados-de-seguros.html>

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado el 25 de Junio de 2017, de  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rKAGC6DkiVAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=momentos+de+verdad&ots=b1U0py0x0y&sig=XdqDXRNJI\\_bmV3oTIUpqPVPySfY#v=onepage&q=verdad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rKAGC6DkiVAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=momentos+de+verdad&ots=b1U0py0x0y&sig=XdqDXRNJI_bmV3oTIUpqPVPySfY#v=onepage&q=verdad&f=false)

Grupogia. (2017). Obtenido de Grupogia: <http://grupogia.com/finanzas/860027828/proy>

Hernández Sampieri, R. (1991). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/>:  
[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/seminario\\_de\\_tesis/Unidad%202/Lect\\_Form\\_d\\_hipotesis.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/seminario_de_tesis/Unidad%202/Lect_Form_d_hipotesis.pdf)

- Libro II del Código de Comercio*. (20 de Diciembre de 1995). Recuperado el 23 de Junio de 2017, de Libro II del Código de Comercio:  
<http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co063es.pdf>
- Mapfre. (s.f.). *Agropecuarios*. Obtenido de Agropecuarios: <https://www.mapfre.com.co/seguros-co/empresas/agropecuarios/>
- Mapfre. (s.f.). *Especializados*. Obtenido de Especializados: <https://www.mapfre.com.co/seguros-co/empresas/especializados/>
- Mapfre. (s.f.). *Transporte*. Obtenido de Transporte: <https://www.mapfre.com.co/seguros-co/empresas/transporte/operadores-transporte-multimodal/>
- Marin Villada, A. L. (7 de marzo de 2008). *metinvestigacion*. Obtenido de metinvestigacion:  
<https://metinvestigacion.wordpress.com/>
- México, U. (04 de 03 de 2016). *La innovación en las compañías aseguradoras*. Obtenido de La innovación en las compañías aseguradoras: <http://noticias.universia.net.mx/consejos-profesionales/noticia/2016/03/04/1136971/innovacion-companias-aseguradoras.html>
- Mincit. (2017). *Dinamica de la economia mundial y comportamiento en Colombia*.  
[http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80983&name=OEE-MAB-Informe\\_Economico\\_2017\\_1\\_trimestre.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80983&name=OEE-MAB-Informe_Economico_2017_1_trimestre.pdf&prefijo=file).
- Muñiz, M. (27 de Junio de 2017). *www.psico.edu.uy*. Obtenido de Facultad de Psicología Universidad de la República de Uruguay:  
[http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1\\_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf](http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf)
- Patuzzo, G. V. (2011). La evolución en la consideración económica del sector servicios.
- Renault. (s.f.). *Acerca de RCI Colombia*. Obtenido de Acerca de RCI Colombia:  
<http://www.rcicolombia.com.co/index.php/corporativo/acerca-de-rci>
- Revista Dinero. (2016). Los buenos resultados del sector asegurador. *Dinero*. Obtenido de Sistema Financiero Colombiano de la Superintendencia Financiera de Colombia .
- Revista Dinero. (13 de Febrero de 2017). *www.dinero.com*. Obtenido de Dinero:  
<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-los-sectores-economicos-en-colombia/241928>
- Salcedo , G., & Ogliastri, E. (2008). Cultura Negociadora en el Perú, un estudio exploratorio. *redalyc*, 33.



- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá . (29 de Junio de 1994). *Archivo Genral de la Nación*. Obtenido de Archivo Genral de la Nación:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27903>
- Sekuritas S.A. Corredores de Seguros. (13 de Septiembre de 2011). *Sekuritas S.A. Corredores de Seguros*. Obtenido de <http://www.sekuritas.co>:  
[http://www.sekuritas.co/index/index.php?option=com\\_content&view=category&id=29&Itemid=29](http://www.sekuritas.co/index/index.php?option=com_content&view=category&id=29&Itemid=29)
- Sistema Unico de infomacion Normativa*. (23 de Diciembre de 1993). Recuperado el 23 de Junio de 2017, de Juriscol: <http://www.suin.gov.co/viewDocument.asp?id=1771451S>
- Solution Integral Group, I. (21 de 12 de 2016). *Asistencias*. Obtenido de Asistencias:  
<https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/dee6ee7d-5631-41cd-9b46-e596e3dc652f/Clausulado+Plan+de+Asistencias+IGS.PDF?MOD=AJPERES&CVID=IFtlaRv>
- superfinanciera*. (07 de Noviembre de 2000). Recuperado el 23 de Junio de 2017, de superfinanciera:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=18543&dPrint=1>
- superfinanciera*. (07 de Marzo de 2011). Recuperado el 23 de Junio de 2017, de superfinanciera:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NormasyReglamentaciones/infogral.htm>
- Superfinanciera*. (07 de Marzo de 2011). Recuperado el 23 de Junio de 2017, de Superfinanciera:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/NormasyReglamentaciones/infogral.htm>
- Unipymes. (02 de 02 de 2017). *Los seguros mas innovadores*. Obtenido de Los seguros mas innovadores: <http://www.unipymes.com/los-seguros-mas-innovadores-en-el-2017/>
- UNP. (2015). [https://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA\\_PROCESO\\_16-18-4629464\\_211001041\\_18141311.pdf](https://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA_PROCESO_16-18-4629464_211001041_18141311.pdf).
- UNP. (2015). [https://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA\\_PROCESO\\_16-18-4629464\\_211001041\\_18141311.pdf](https://www.unp.gov.co/la-unp/Documents/DA_PROCESO_16-18-4629464_211001041_18141311.pdf).
- Zuluaga, N. S.-S. (1998). *perspectivas de la industria aseguradora 1997-2010*. Bogota: tercer mundo ediciones .

Anexo 1

**Tabla 30 Industria Aseguradora Colombiana**

RAMOS	Primas emitidas							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	% Crec
Automóviles	1.765.598	1.955.730	2.140.259	2.190.336	2.381.451	2.620.883	2.969.600	13,31%
Incendio y lucro cesante	528.869	573.090	698.168	674.866	704.308	856.595	868.609	1,40%
Terremoto	477.087	528.768	604.455	585.206	648.609	676.818	735.403	8,66%
Cumplimiento	596.374	669.798	52.324	748.249	788.917	955.951	904.585	-5,37%
Ingeniería	461.867	532.229	554.316	694.756	633.135	662.228	621.689	-6,12%
Responsabilidad civil	440.692	536.931	655.018	735.743	775.746	825.809	868.820	5,21%
Transporte	227.501	253.101	271.286	265.472	263.317	283.120	283.775	0,23%
Sustracción	93.490	126.506	156.014	206.770	233.358	296.094	329.542	11,30%
Manejo	129.939	145.450	140.510	162.124	170.816	170.270	187.288	9,99%
Aviación	118.081	122.769	115.701	35.887	77.445	112.586	119.479	6,12%
Hogar	74.158	84.341	78.337	74.952	88.389	205.304	220.733	7,52%
Otros ramos de daños	102.045	190.610	251.422	321.125	397.893	512.917	541.618	5,60%

<b>TOTAL DAÑOS SIN SOAT</b>	<b>5.017.711</b>	<b>5.721.334</b>	<b>6.419.822</b>	<b>6.697.499</b>	<b>7.165.398</b>	<b>8.180.590</b>	<b>8.653.157</b>	<b>5,78%</b>
Colectivo y vida grupo	1.520.389	1.765.437	2.091.103	2.360.164	2.658.132	2.976.942	3.047.206	2,36%
Salud	664.837	741.275	848.606	965.203	1.096.663	1.283.964	1.430.964	11,45%
Vida individual	430.216	481.077	521.432	532.864	596.974	771.518	867.849	12,49%
Accidentes personales	400.581	463.874	520.862	614.031	721.316	851.125	1.014.336	19,18%
Educativo	123.500	151.617	134.604	159.400	171.787	192.879	200.157	3,77%
Otros ramos de personas	150.965	206.341	176.166	1.575.679	168.443	107.104	105.992	-1,04%
<b>TOTAL PERSONAS</b>	<b>3.290.488</b>	<b>3.809.621</b>	<b>4.292.773</b>	<b>6.207.341</b>	<b>5.413.315</b>	<b>6.183.532</b>	<b>6.666.504</b>	<b>7,81%</b>
Riesgos laborales	1.443.354	1.703.789	1.989.725	2.285.099	2.611.483	2.898.241	3.093.406	6,73%
Seguros previsionales	793.282	984.742	1.165.187	1.334.166	1.586.468	1.468.529	1.787.253	21,70%
Rentas vitalicias	694.810	696.762	758.182	825.497	545.414	840.468	1.500.580	78,54%
BEPS	-	-	-	-	-	1.705	8.437	394,84%
<b>TOTAL SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>2.931.446</b>	<b>3.385.293</b>	<b>3.913.094</b>	<b>4.444.762</b>	<b>4.743.365</b>	<b>5.208.943</b>	<b>6.389.676</b>	<b>22,67%</b>
SOAT	1.024.004	1.167.672	1.341.088	1.504.032	1.715.100	1.937.887	2.143.650	10,62%
<b>TOTAL DAÑOS</b>	<b>6.039.705</b>	<b>6.886.995</b>	<b>7.758.898</b>	<b>8.199.518</b>	<b>8.879.484</b>	<b>10.116.462</b>	<b>10.794.793</b>	<b>6,71%</b>

<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>12.261.639</b>	<b>14.081.909</b>	<b>15.964.765</b>	<b>18.851.621</b>	<b>19.036.164</b>	<b>21.508.937</b>	<b>23.850.971</b>	<b>10,89%</b>
--------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------

Elaboración propia, a partir de la fuente: (Federación de Aseguradores Colombianos, 2017)