



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta para la creación de una franquicia de Seguros Universal SAS

Modalidad Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Juan Pablo Wandurraga López

Bogotá, D.C. 22 de octubre de 2025



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Propuesta para la creación de una franquicia de Seguros Universal SAS

Modalidad del Reto de Emprendimiento

Presentado por:

Juan Pablo Wandurraga López

Bajo la dirección de:
Dr. Wilson Gonzalez

Bogotá, D.C. 22 de octubre de 2025

Contenido

Preliminares	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Lista de figuras	9
Lista de tablas	10
Abreviaturas (opcional).....	11
Resumen ejecutivo.....	12
Palabras clave	12
Abstract.....	13
Keywords.....	13
Introducción.....	14
Concepto de Negocio.....	15
Descripción de la Idea de Negocio.....	17
Portafolio de Productos y/o Servicios.....	19
Fuentes de Ingresos	20
Portafolio de Clientes.....	21
Posicionamiento en el Mercado	21
Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento.....	22
Propiedad y Junta Directiva (estructura organizacional).....	22
Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento	22
Organigrama	23
Descripción de Socios y/o Alianzas que Requieren el Emprendimiento	23
Procesos de Negocio	24
Aspectos Legales Por Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento	25
Descripción de las Operaciones Requeridas por el Emprendimiento	26
Instalaciones que Requiere el Emprendimiento.....	27

Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento	27
Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Emprendimiento	27
Estrategias de Financiación del Emprendimiento.....	28
Plan Financiero del Emprendimiento.....	29
Prepuesto y estados previsionales.....	29
Presupuesto de inversiones	29
Presupuesto de financiación	29
Amortización del crédito.....	29
Balance de la situación inicial	30
Presupuesto de ingresos y gastos:.....	31
Detalle Gastos de personal	34
Presupuesto de Tesorería	35
Balance de la situación previsional	36
Análisis financiero económico	37
Indicadores.....	37
Fondo de maniobra: (AC-PC).....	37
Liquidez	38
Viabilidad del plan de Negocios.....	40
Flujos de caja netos.....	40
Coste medio Ponderado	41
Criterios de valoración	45
Valor Actual Neto.....	46
Tasa interna de retorno (TIR).....	46
Punto de Equilibrio del proyecto	47
Flujos Netos de Caja.....	47
Estado de Pérdidas y Ganancias	48
Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés	50
Estrategia de Marca (Branding)	50
Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento	50
Proceso de Ventas y Servicios.....	51
Plan de Mercadeo	52
Investigación de Mercado.....	56

Barreras de Entrada	56
Amenazas y Oportunidades	57
Competidores Claves	57
Análisis competitivo	60
<i>Precios</i> 61	
<i>Canales de Distribución</i>	64
Red de Contactos	64
Conclusiones	65
Referencias.....	68

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Juan Pablo Wandurraga Lopez



Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de abril de 2025

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Juan Pablo Wandurraga Lopez



Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de abril de 2025

Lista de figuras

<i>Figura 1 Organigrama.</i> -----	23
<i>Figura 2 Flujo del proceso.</i> -----	24
<i>Figura 3 Grafica distribución de primas por ramo.</i> -----	32
<i>Figuras 4 Grafica punto de equilibrio.</i> -----	49
<i>Figura 5 Densidad y Penetracion de mercado en colombia.</i> -----	53

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Amortización del crédito.</i> -----	29
<i>Tabla 2 Balance de la situación inicial.</i> -----	30
<i>Tabla 3 Distribuciones primas por ramo.</i> -----	31
<i>Tabla 4 Cuenta de resultados.</i> -----	33
<i>Tabla 5 Detalle gastos de personal Año 1.</i> -----	34
<i>Tabla 6 Detalle gastos de personal Año 2.</i> -----	34
<i>Tabla 7 Detalle gastos de personal Años 3, 4 5.</i> -----	35
<i>Tabla 8 Presupuesto de tesorería.</i> -----	35
<i>Tabla 9 Balance de la situación previsional.</i> -----	36
<i>Tabla 10 Indicadores financieros.</i> -----	37
<i>Tabla 11 Inversión para el negocio.</i> -----	41
<i>Tabla 12 Costo de los TES.</i> -----	43
<i>Tabla 13 Prima de riesgo para Colombia.</i> -----	44
<i>Tabla 14 Estructura de financiamiento.</i> -----	45
<i>Tabla 15 Valor actual neto.</i> -----	46
<i>Tabla 16 Tasa interna de retorno.</i> -----	46
<i>Tabla 17 Comportamiento de las primas emitidas.</i> -----	52
<i>Tabla 18 Cifras de primas emitidas de compensacion seguros generales corte diciembre 2024.</i>	54
<i>Tabla 19 Cifras de primas emitidas seguros generales corte diciembre 2024.</i> -----	55
<i>Tabla 20 Cifras de primas emitidas de compensacion seguros generales corte diciembre 2024.</i>	58
<i>Tabla 21 Cifras de primas emitidas seguros generales corte diciembre 2024.</i> -----	59

Abreviaturas (opcional)

ANS acuerdo de nivel de servicio

VPN (Red Privada Virtual, por sus siglas en inglés: *Virtual Private Network*) es una tecnología que permite establecer una conexión segura y cifrada entre tu dispositivo (como un computador, celular o tablet) y una red privada a través de Internet.

CORE Los sistemas CORE de una compañía son los sistemas centrales o fundamentales que soportan las operaciones críticas del negocio. La palabra "CORE" proviene del inglés y significa "núcleo" o "centro", por lo que estos sistemas son el corazón tecnológico de la organización.

Resumen ejecutivo

Propuesta para la creación de una franquicia de Seguros Universal SAS

El presente proyecto tiene como objetivo la creación de una franquicia exclusiva para Seguros Universal SAS, orientada a vincular un amplio número de intermediarios de seguros con el propósito de incrementar las ventas y fortalecer la participación de la compañía en el mercado. Actualmente, existen aproximadamente 17.000 intermediarios que no están afiliados a Seguros Universal, lo que representa una oportunidad significativa de expansión.

La franquicia se constituirá con un capital inicial de 100 millones de pesos, de los cuales el 50% será financiado por terceros, como entidades bancarias o inversionistas individuales. Inicialmente contará con un único accionista, aunque dependiendo del esquema de financiación, podría incorporarse un socio adicional.

El equipo fundador estará conformado por profesionales con experiencia comprobada en el sector asegurador, garantizando idoneidad en la gestión del negocio. La operación de la franquicia se desarrollará bajo las políticas y procedimientos establecidos por Seguros Universal, haciendo uso de sus sistemas tecnológicos para la atención de solicitudes de seguros. Estos procesos serán ágiles y dinámicos, permitiendo el cumplimiento efectivo de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) establecidos para garantizar una atención óptima a los clientes.

Palabras clave

Emprendimiento, franquicia, seguros, intermediarios de seguros, compañías de seguros.

Abstract

Proposal for the Creation of a Universal Insurance SAS Franchise

This project aims to create an exclusive franchise for Universal Insurance SAS, aimed at connecting a large number of insurance intermediaries with the goal of increasing sales and strengthening the company's market share. Currently, there are approximately 17,000 intermediaries not affiliated with Universal Insurance, which represents a significant opportunity for expansion.

The franchise will be established with an initial capital of 100 million pesos, of which 50% will be financed by third parties, such as banks or individual investors. Initially, it will have a single shareholder, although depending on the financing scheme, an additional partner could be added.

The founding team will be comprised of professionals with proven experience in the insurance sector, ensuring expertise in business management. The franchise will operate under the policies and procedures established by Insurance Universal, utilizing its technological systems for handling insurance claims. These processes will be agile and dynamic, enabling effective compliance with the Service Level Agreements (SLAs) established to guarantee optimal customer service.

Keywords

Entrepreneurship, franchising, insurance, insurance brokers, insurance companies

Introducción

Actualmente la Aseguradora Universal SAS, es una compañía de seguros generales que ha venido diversificando su portafolio con productos diseñados a la medida de sus clientes, personas naturales y jurídicas. Esta aseguradora cuenta con 4 sucursales propias, y 25 oficinas franquiciadas que promocionan los productos de la compañía de manera exclusiva. Estas sucursales y oficinas franquiciadas vinculan a los intermediarios de seguros encargados de comercializar los productos al cliente final. Hoy en día, en Colombia existen aproximadamente 22.000 intermediarios de los cuales (Cifuentes, 2019), aproximadamente 5.000 están vinculados a la compañía a través de estas 4 sucursales y 25 oficinas.

El mercado asegurador está conformado por cuatro actores principales: las compañías de seguros, los intermediarios locales, las empresas de reaseguro y sus respectivos corredores. Estos dos últimos, de carácter internacional, representan un mecanismo clave para la gestión de riesgos de las aseguradoras nacionales. Adicionalmente, existen otros participantes como los ajustadores y las firmas de asistencia, aunque el presente proyecto se enfocará exclusivamente en la dinámica comercial entre las aseguradoras y los intermediarios locales.

Dado que las compañías de seguros no cuentan con la infraestructura necesaria para atender directamente el volumen de clientes que gestionan, requieren el apoyo de aliados estratégicos con experiencia en el sector: los intermediarios de seguros. Estos profesionales, debidamente capacitados, están habilitados para comercializar los productos ofrecidos por las aseguradoras. A mayor número de intermediarios vinculados, mayor será la penetración de mercado y, en consecuencia, el crecimiento de la participación de la compañía.

Este proyecto tiene como propósito desarrollar una franquicia exclusiva para Seguros Universal, orientada a atraer intermediarios actualmente afiliados a otras aseguradoras, con el objetivo de ampliar su red comercial, incrementar las ventas y continuar diversificando su portafolio de productos y servicios.

Este documento se estructura en 6 secciones iniciando con la presente introducción, continuando con el concepto de negocio, luego con la descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento, seguido por la descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento, la estrategia para el relacionamiento con clientes y grupos de interés, finalizando con las conclusiones.

Concepto de Negocio

Aseguradora Universal SAS posee 29 oficinas entre propias y franquiciadas promocionan de manera exclusiva los productos de seguros universal. Estas sucursales y oficinas vinculan los intermediarios de seguros que comercializan los productos de la aseguradora al cliente directo. Las franquicias le han dado la oportunidad a esta compañía de tener presencia nacional y nacieron de un proyecto de expansión fijado por su presidente hace unos 11 años. Hoy en Colombia existen alrededor de 22.000 intermediarios de seguros (Cifuentes, 2019) de los cuales, cerca de 5.000 están vinculados a Seguros universal a través de estas 4 sucursales y 25 oficinas. Por lo anterior, existe una oportunidad de vincular más intermediarios con la apertura no solo de la franquicia centro región, sino de otras franquicias. Con corte a diciembre la industria aseguradora específicamente en seguros de daños (seguros generales) ha registrado primas por 25.4 billones a nivel nacional de las cuales el 54.3% (13.7 billones) corresponden a Bogotá; las demás están

distribuidas en el resto del país (Fasecolda, 2024) De los 13.7 billones de primas registradas en Bogota, Seguros Universal registro primas por 1.589 billones de pesos teniendo el 7.9% del mercado solo para esta plaza. Seguros Universal registró a nivel nacional, primas por 1.920 billones lo cual representa el 4.7% del mercado a nivel nacional. Por lo tanto, existe una gran oportunidad de crecimiento.

Una oficina franquiciada es una agencia con exclusividad de la marca de Seguros Universal, actual aseguradora en Colombia enfocada en desarrollar proyectos pensados estratégicamente apuntando a la promesa de valor, basada principalmente en el fácil acceso de los productos que hoy comercializada como los Seguros de Cumplimento, Seguros de Responsabilidad Civil Pasajeros, Seguros Patrimoniales, Seguros de personas, seguros de ingeniería, entre otros.

Esta franquicia se distinguirá por ofrecer un servicio altamente personalizado, respaldado por un equipo humano idóneo y capacitado para gestionar integralmente las solicitudes relacionadas con seguros. Además, contará con acuerdos de nivel de servicio (ANS) alineados con las exigencias del mercado, lo que representará una ventaja competitiva frente a otras iniciativas similares.

El socio principal de esta franquicia posee una sólida reputación en el sector asegurador, ampliamente reconocida por su seriedad y trayectoria. Esta fortaleza facilita el acercamiento y fortalecimiento de relaciones con la alta dirección de Seguros Universal S.A.S.

Ubicación estratégica: La sede física de la agencia franquiciada estará ubicada en Bogotá, ciudad que concentra el mayor número de intermediarios de seguros y que se posiciona como el principal motor económico del país. Esta localización estratégica permitirá un acceso directo al núcleo del mercado asegurador colombiano.

Creación de una oportunidad: Esta aseguradora cuenta con productos potenciales de seguros y uno de los objetivos principales de su plan estratégico es su expansión a nivel nacional. Dicha expansión solo se puede lograr con la apertura de nuevas oficinas, en este caso oficinas franquiciadas.

Tras un análisis general de los factores clave del modelo, se concluye que la estructura del negocio se fundamenta en tres componentes esenciales: la alianza con Seguros Universal como socio estratégico, la interacción directa con los clientes locales, y el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que la aseguradora pone a disposición para la gestión comercial.

Es importante precisar que, una vez aprobada la franquicia por parte de Seguros Universal, ésta define la zona en la cual puede captar intermediarios, esto cierra de cierta manera la competencia entre las mismas franquicias, es decir solo se puede acceder a la zona que ha sido asignada. Lo anterior con el fin de no “canibalizar” los intermediarios de una franquicia a otra.

Descripción de la Idea de Negocio

La creación de la nueva franquicia centro región tiene como objetivo vincular intermediarios clave de la zona que le fue asignada y que son activamente productores y por supuesto que no se encuentran vinculados a la compañía a través de las sucursales actuales. La misión de esta oficina será la de ofrecer un servicio óptimo a sus intermediarios con procesos ágiles, con tiempos de respuesta acorde a los acuerdos de nivel de servicio (ANS) del mercado y con condiciones de cobertura competitivas para sus clientes en los diferentes productos que hoy comercializa la Aseguradora. Las ANS y los procesos, así como las plataformas Core son

proporcionados por la compañía y es deber de la franquicia respetar y seguir los lineamientos e instrucciones dadas por la organización.

Agencia Centro Región se caracterizará por trabajar en el marco del respeto frente a sus intermediarios, responsabilidad frente a la idoneidad que debe garantizar en sus procesos, a la rentabilidad de los negocios que se suscriban en el marco de su gestión, así como la empatía frente a sus clientes y colaboradores, y su responsabilidad social frente a la comunidad y funcionarios.

Esta oficina espera convertirse en una de las agencias más rentables para la Universal con la vinculación de intermediarios productores y con excelente reputación en el mercado.

El objetivo principal es la suscripción de negocios rentables para la compañía, y ser una de las principales agencias productivas, para esta aseguradora

Los clientes objetivo para la agencia son los intermediarios de seguros altamente productores, que actualmente no se encuentran vinculados a esta aseguradora. Aún existe un 70%-75% de mercado inexplorado, teniendo en cuenta que La Universal cuenta con cerca de 5.000 intermediarios lo que significa un 25% aproximadamente del universo de intermediarios de seguros que hay en Colombia (Valerie cifuentes, 2019); por lo tanto la oportunidad es bastante alta.

El sector asegurador continúa teniendo mayor relevancia y protagonismo en el sistema financiero, pues asume y administra grandes riesgos de terceros, siendo además garantes en grandes proyectos de infraestructura lo que impacta positivamente en el desarrollo del país. De acuerdo con las cifras tomadas de Fasecolda, para 2022 la industria tuvo un crecimiento del 33.8% con respecto a 2021, para 2023 su crecimiento fue del 7.1% y 2024 cierra con un crecimiento de

11%. De acuerdo con cifras a febrero 2025, el mercado viene creciendo al 11% manteniéndose estable frente a los resultados del año inmediatamente anterior. No obstante, las perspectivas muestran un posible crecimiento del sector toda vez que se cursa un año preelectoral que puede reflejarse en mayor gasto público lo que generaría mayor contratación.

En la actualidad Seguros Universal cuenta con una participación del 5% en el mercado de seguros generales, lo que representa una oportunidad significativa para continuar expandiéndose. El 95% de sus ventas se realiza a través el canal intermediado, por lo que, para sostener y potenciar su crecimiento, es fundamental contar con una red de distribución óptima, basada en un mayor número de intermediarios de seguros.

Portafolio de Productos y/o Servicios

La agencia centro región tendrá como principal objetivo la de colocar a disposición de sus intermediarios vinculados los productos que hoy ofrece Seguros Universal en su parrilla de productos así:

Seguros de Movilidad: Seguros diseñados para vehículos de todo tipo, vehículos livianos, pesados, servicio público etc.

Seguros Patrimoniales: Seguros diseñados para proteger las corporaciones, como seguros de responsabilidad civil general, seguros de infidelidad y riesgos financieros, seguros de directores y administradores, seguros de ciberseguridad, seguros de transporte de mercancías.

Seguros de Cumplimiento: Seguros enfocados en proteger el patrimonio de los asegurados, con soluciones como, Seguros de cumplimiento, seguros de arrendamientos, seguros judiciales, seguros de crédito.

Seguros de Ingeniería: Seguros enfocados en proteger el patrimonio de los constructores que construyen país, con soluciones como: Seguros de todo riesgo maquinaria y equipo, seguros de todo riesgo construcción y seguros para las edificaciones de vivienda.

Seguros de personas: Seguros enfocados en proteger la vida y salud de los asegurados con soluciones como: seguros de vida grupo, accidentes personales, seguros de salud etc.

Otros seguros generales: Soluciones como Hogar, corriente débil, mascotas etc. Esta aseguradora se diferencia de la competencia, por tener soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes, con procesos ágiles y precios competitivos en el mercado.

El precio es fijado por la aseguradora de acuerdo con los estudios actuariales los cuales se encuentran depositados en la super intendencia financiera de Colombia, si bien es un mercado de libre competencia, lo cierto es que las tarifas a cobrar deben corresponder con los estudios actuariales realizados por el área de actuaria de cada compañía de seguros y nunca pueden estar por debajo de las tarifas mínimas definitivas para tal fin.

Fuentes de Ingresos

La fuente de ingresos de la Agencia centro región, proviene de la comisión que percibe por parte de la aseguradora para cada producto colocado. Esta comisión se calcula sobre la prima neta del seguro y se paga una vez este recaudada la póliza. La comisión varía dependiendo del producto comercializado. Este esquema de sobrecomisión es asumido por la aseguradora, es decir no encarece el seguro.

Portafolio de Clientes

Los principales clientes de una aseguradora son los intermediarios de seguros, por lo tanto, para agencia centro región, los principales clientes serán estos intermediarios y los clientes finales son las personas naturales de cualquier edad y las personas jurídicas de cualquier industria los cuales desean transferir sus riesgos para que sean manejados y administrados por La Universal

Posicionamiento en el Mercado

Esta compañía se encuentra en el top 10 de 27 aseguradoras del sector, teniendo una cuota de mercado aproximadamente del 5%, con grandes posibilidades de seguir creciendo ya que ha invertido en la creación de nuevas soluciones de seguros que resulta ser muy atractivas para la población en general.

Descripción de los Elementos Organizacionales del Emprendimiento

La agencia centro región inicialmente estará compuesta por un gerente que estará encargado del área administrativa y del área comercial que contempla la atracción y vinculación de los nuevos intermediarios de seguros; incluirá un suscriptor senior, que se encargará de suscribir los negocios enviados por los aliados y de un analista que colaborará con los temas administrativos y operativos. Las personas detrás de la agencia deben demostrar idoneidad en el conocimiento de seguros para eso existe un certificado entregado por el instituto nacional de seguros previa participación en un diplomado de seguros generales que le otorga la idoneidad, también se puede certificar por la experiencia comprobada en otras compañías seguros, intermediarios o corredores de seguros.

Propiedad y Junta Directiva (estructura organizacional)

Se contempla que sea unipersonal con un único socio que ostentaría el 100% de las acciones. Sin embargo, dado que se contempla la financiación del 50% del capital inicial, es posible que proponga a un inversionista ser parte del negocio, en cuyo caso ostentaría el 50% de las acciones de la compañía

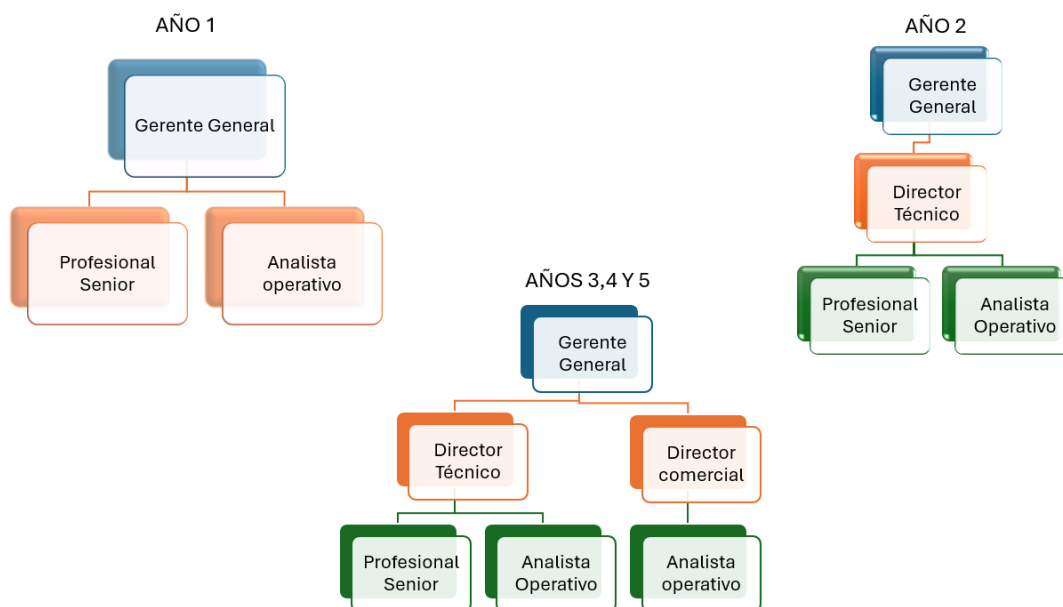
Recursos Humanos y/o Empleados que Requiere el Emprendimiento

Contará un con gerente general como socio principal, este perfil debe tener amplio conocimiento en el sector seguros, y amplio conocimientos administrativos y financieros. Debe contar con un suscriptor senior con amplio conocimiento técnico en seguros, debe ser profesional titulado en carreras administrativas o afines con conocimientos amplios en seguros con

diplomados, cursos Etc. El analista técnico y operativo puede ser estudiante de carreras administrativas y afines y no necesariamente con conocimientos en seguros (ver figura 1).

Organigrama

Figura 1 Organigrama.



Fuente: Elaboración Propia

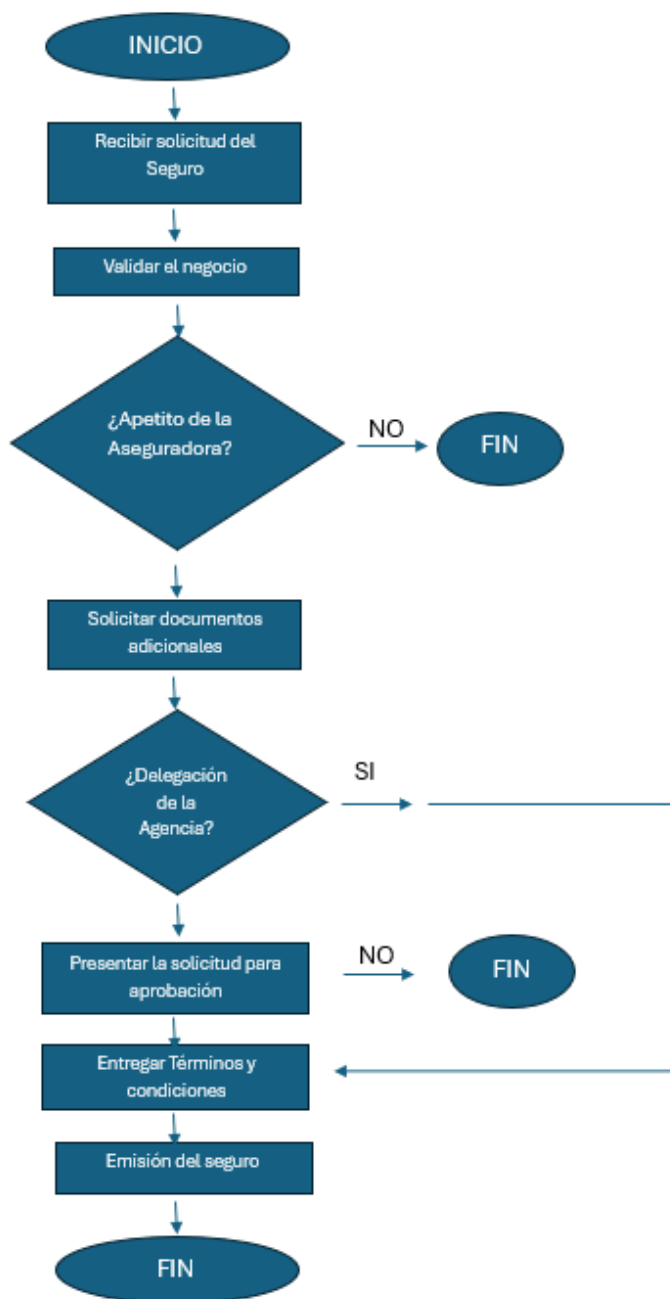
Descripción de Socios y/o Alianzas que Requiere el Emprendimiento

La principal alianza de la agencia será con Seguros universal, pues todos los canales tecnológicos, así como el core, canales de distribución, canales digitales etc., son dispuestos por la compañía. En principio la agencia requerirá de personal, una oficina, computadores y conexión a internet.

Procesos de Negocio

Los procesos del negocio son dispuestos por La Universal, así que en ese orden de ideas se deben seguir los lineamientos y políticas definitivos por la aseguradora. (ver figura 2).

Figura 2 Flujo del proceso.



Fuente: Elaboración propia

Aspectos Legales Por Considerar para la Puesta en Marcha del Emprendimiento

Los aspectos legales referente a la industria de seguros son surtidos por la aseguradora. En lo que respecta a la Agencia centro región, se limita a los aspectos legales frente al proceso de creación de empresa. No se requieren permisos adicionales. Sin embargo, es importante indicar el marco legal vigente que da origen a la industria aseguradora y la cual debe ser cumplida por La Universal como entidad sometida al control y vigilancia de la superintendencia financiera de Colombia. La historia de las aseguradoras en Colombia se remonta al año 1874 cuando se constituyó la primera aseguradora del país llamada Compañía Colombiana de Seguros Colseguros hoy Allianz, es la compañía de seguros mas antigua, luego en 1939 se crea Seguros Bolivar y posterior en 1944 la Compañía de Seguros Sura de ahí en adelante se fueron constituyendo las compañías que hoy se conocen gran parte de ellas internacionales que establecieron sucursal en Colombia. (Fundacion Mapfre, 2023) La industria aseguradora se encuentra regulada por la circular básica contable y financiera (circular externa 100 de 1995) vigente actualmente y la cual ha tenido una serie de modificaciones a través de varios decretos y resoluciones de igual manera por el estatuto orgánico del sistema financiero, el código de comercio específicamente en su libro cuarto título quinto y gran variedad de circulares y normatividades adicionales específicas dependiendo de la especialización de la aseguradora. (Super Intendencia Financiera de Colombia, 2019)

Descripción de las Operaciones Requeridas por el Emprendimiento

Como se ha indicado a lo largo del proyecto la agencia centro región solo requiere tener instalaciones físicas, el personal calificado, equipos de cómputo y conexión a internet.

El equipo de la franquicia recibe la solicitud del seguro a través de su intermediario de seguros.

El suscriptor debe validar el negocio conforme a las políticas definidas por la compañía, si el negocio hace parte del apetito de la aseguradora, el suscriptor procede a revisar los documentos enviados y a solicitar al intermediario aquellos documentos que resulten faltantes. Una vez chequeada la completitud de la información procede a presentar el negocio a la gerencia técnica respectiva a la compañía.

La gerencia técnica aprueba el negocio y le indica a la agencia, los términos y condiciones económicas bajo los cuales se puede otorgar el seguro. Si el negocio se encuentra en delegación de la agencia (previa aprobación de la aseguradora), el suscriptor puede entregar los términos y condiciones sin requerir la aprobación específica por parte de la gerencia de producto.

El suscriptor de la agencia entrega dichos términos y condiciones al intermediario.

Una vez el intermediario aprueba dichas condiciones, el suscriptor procede a la emisión del seguro a través de la expedición de la póliza.

La póliza debidamente expedida es entregada nuevamente al intermediario quien se encarga de entregar al cliente final y se encargará a recaudar la prima respectiva.

La agencia será responsable por garantizar el recaudo del seguro ante la aseguradora, una vez recaudada la prima, la agencia será adjudicataria de la comisión por la venta del seguro.

Instalaciones que Requiere el Emprendimiento

La sucursal física de la agencia franquiciada estaría ubicada en Bogotá, ciudad donde se concentra el mayor número de intermediarios y es una ciudad con el mayor desarrollo económico en Colombia.

Se requieren escritorios, sillas, computadores y acceso a internet y un espacio donde recibir y atender a lo intermediarios potenciales.

Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida por el Emprendimiento

La agencia centro región requiere como recurso tecnológico el acceso a internet y computadores. Lo demás como redes sociales, promoción de los productos, canales digitales y de distribución son puestos a disposición por parte de la aseguradora.

Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Emprendimiento

Se requiere acceso al Core de la compañía y a los sistemas de radicación de negocios para ello la compañía pone a disposición de la agencia una conexión VPN que le garantiza la conexión de una manera segura a los sistemas Core de la organización.

Estrategias de Financiación del Emprendimiento

Inicialmente se contempla un capital semilla para el emprendimiento en la suma de \$ 100.000.000 de pesos colombianos, compuestos básicamente por \$ 50.000.000 de capital propio y \$ 50.000.000 con una fuente de financiación externa que puede ser un banco o un inversionista que desee invertir en el negocio.

Plan Financiero del Emprendimiento

Prepuestro y estados previsionales

Presupuesto de inversiones

Se requerirá una inversión inicial inmovilizados que tendrían una vida útil de 10 años por un importe de \$ 70.000.000 y dinero en efectivo por \$ 30.000.000 para la puesta en marcha del negocio

Presupuesto de financiación

La inversión inicial se estima en \$ 100 millones de pesos de los cuales el 50% será financiado con terceros, ya sea un banco o con un socio estratégico que desee invertir para lo cual se convertiría en accionista del 49% de las acciones. Sin embargo y teniendo en cuenta el escenario más acido posible, la financiación a 5 años contadas con una tasa anual de 24.91% (amortización constante de \$ 10.000.000 por año. (ver tabla 1)

Amortización del crédito

Tabla 1 Amortización del crédito.

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
PRESTAMO INICIAL					
AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
Capital vivo al inicio	50.000.000	40.000.000	30.000.000	20.000.000	10.000.000
Intereses	12.455.000	9.964.000	7.473.000	4.982.000	2.491.000
Amortización	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Capital Amortizado	4.000.000	14.000.000	24.000.000	34.000.000	44.000.000
Tasa	24,91%				
Plazo	5 años				

Fuente: Elaboración propia

Balance de la situación inicial

Tabla 2 Balance de la situación inicial.

BALANCE INICIAL AGENCIA CENTRO REGION NIT: 899999999999 BALANCE A 01/01/2026			
ACTIVO	IMPORTE	PN + PASIVOS	IMPORTE
NO CORRIENTE		RECURSOS PROPIOS	
INMOVILIZADO	70.000.000	CAPITAL	50.000.000
CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
TESORERIA	30.000.000	PRESTAMO A LARGO PLAZO	49.000.000
		PASIVO CORRIENTE	
		PRESTAMO A CORTO PLAZO	1.000.000
TOTAL	100.000.000	TOTAL	100.000.000

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de ingresos y gastos:

Ingresos: Para el primer año se prevén unos ingresos de 400 millones provenientes de sobrecomisiones obtenidas por la celebración de negocios de seguros efectivamente emitidos y recaudados. Los ejercicios de los siguientes años prevén un crecimiento anual del 20%. Los ingresos para la franquicia suponen una sobrecomisión aproximada del 10% sobre el total de la producción generada.

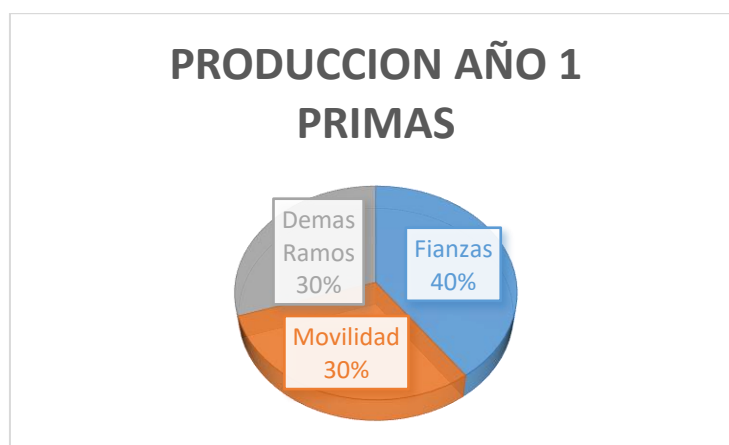
Frente a la producción es importante precisar que se estima una cifra aproximada de \$ 4.000.000.000 en primas entre los intermediarios activos para el primer año. Además, se proyecta que el primer año se tendrán entre 30 y 40 intermediarios vinculados activos y se estima una producción anual de 130 a 150 millones por aliado.

Tabla 3 *Distribuciones primas por ramo.*

Produccion Año 1		
Ramo	Primas	Participación
Fianzas	1.600.000.000	40%
Movilidad	1.200.000.000	30%
Demas Ramos	1.200.000.000	30%
Total	4.000.000.000	100%

Fuente: Elaboracion propia

Figura 3 Grafica distribución de primas por ramo.



Fuente: Elaboración propia

Gastos de Personal: Se prevé la contratación de tres personas para el primer año de funcionamiento de la agencia, el Gerente, el profesional senior y un analista. Para el segundo año se contará con un director técnico adicional y para los años 3 hasta el 5 se requerirá de un director comercial y de un analista adicional.

La carga prestacional para el primer año será de \$ 157.190.386

Comisiones: 10% aproximadamente sobre las ventas

Publicidad: \$ 11.000.000 para el primer año con un incremento del 20% anual

Gastos generales: corresponden mensualmente a \$ 3.000.000 de arrendamiento de las oficinas, \$500.000 en el costo de servicios públicos, \$ 500.000 en papelería, \$ 500.000 en administración aseo y otros \$ 500.000 para un total mensual de \$ 5.000.000, lo que se traduce en un total anual de \$ 60.000.000 para el primero año y para los siguientes años tendría un incremento aproximado del 7 %

A continuación, se presentan los demás supuestos financieros así:

Reservas: 20% de la utilidad, destinado a reservas y el resto de los dividendos se pagarán en el ejercicio siguiente:

Ingresos financieros: 4.9% sobre el saldo inicial de Tesorería.

Impuesto de la utilidad: 33% del resultado antes de impuestos

Tabla 4 Cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS										
INGRESOS	2026		2027		2028		2029		2030	
INGRESOS SOBRECACIONES	400.000.000		480.000.000		576.000.000		691.200.000		829.440.000	
TOTAL INGRESO EXPLOTACION	400.000.000		480.000.000		576.000.000		691.200.000		829.440.000	
GASTOS	2025	Part	2026	Part	2027	Part	2028	Part	2029	Part
PERSONAL	157.190.386	39%	253.532.880	53%	403.962.389	70%	436.279.380	63%	471.181.730	57%
COMISIONES	28.000.000	7%	33.600.000	7%	40.320.000	#iDIV/0!	48.384.000	7%	58.060.800	7%
PUBLICIDAD	11.000.000	3%	13.200.000	3%	15.840.000	781450%	19.008.000	3%	22.809.600	3%
GASTOS GENERALES	60.000.000	15%	64.200.000	13%	68.694.000	17%	73.502.580	11%	78.647.761	9%
AMORTIZACIONES	7.000.000	2%	7.000.000	1%	7.000.000	17%	7.000.000	1%	7.000.000	1%
TOTAL GASTOS EXPLOTACION	263.190.386	66%	371.532.880	77%	535.816.389	3383%	584.173.960	85%	637.699.891	77%
RESULTADO DE EXPLOTACION	136.809.614		108.467.120	23%	40.183.611	58%	107.026.040	15%	191.740.109	23%
INGRESOS FINANCIEROS	1.470.000		7.488.406	2%	7.195.749	103%	4.506.516	1%	7.887.107	1%
GASTOS FINANCIEROS	12.455.000		9.964.000	2%	7.473.000	1%	4.982.000	1%	2.491.000	0%
RESULTADO FINANCIERO	- 10.985.000		- 2.475.594	-1%	277.251	-1%	475.484	0%	5.396.107	1%
RAI	125.824.614		105.991.526	22%	39.906.360	555%	106.550.557	15%	197.136.216	24%
Ib	41.522.123		34.977.204	7%	13.169.099	176%	35.161.684	5%	65.054.951	8%
RDI	84.302.492	21%	71.014.322	15%	26.737.261	-9644%	71.388.873	10%	132.081.265	16%
Tasa Impuesto 33%										

Fuente: Elaboración propia

Detalle Gastos de personal

Tabla 5 Detalle gastos de personal Año 1.

AÑO 1						
GASTOS DE PERSONAL		Gerente Agencia	Profesional Señor	Analista	SUBTOTAL MENSUAL	SUBTOTAL ANUAL
Sueldos		\$ 5.000.000	\$ 2.500.000	\$ 1.800.000	\$ 9.300.000	\$ 111.600.000
Aux. Transporte		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horas Extras / Comisiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUB TOTAL		\$ 5.000.000	\$ 2.500.000	\$ 1.800.000	\$ 9.300.000	\$ 111.600.000
PRESTACIONES SOCIALES						
Cesantías	8,33%	\$ 416.500	\$ 208.250	\$ 149.940	\$ 774.690	\$ 9.296.280
Intereses Cesantías	1,00%	\$ 50.000	\$ 25.000	\$ 18.000	\$ 93.000	\$ 1.116.000
Vacaciones	4,17%	\$ 208.500	\$ 104.250	\$ 75.060	\$ 387.810	\$ 4.653.720
Prima de Servicios	8,33%	\$ 416.500	\$ 208.250	\$ 149.940	\$ 774.690	\$ 9.296.280
APORTES PARAFISCALES						
ICBF	3,00%	\$ 150.000	\$ 75.000	\$ 54.000	\$ 279.000	\$ 3.348.000
SENA	2,00%	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 36.000	\$ 186.000	\$ 2.232.000
Caja De Compensacion	4,00%	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 72.000	\$ 372.000	\$ 4.464.000
SEGURIDAD SOCIAL						
APORTES SEGURIDAD SOCIAL						
Aportes EPS	8,50%	\$ 425.000	\$ 212.500	\$ 153.000	\$ 790.500	\$ 9.486.000
Aportes Pension	12,00%	\$ 49.980	\$ 24.990	\$ 17.993	\$ 92.963	\$ 1.115.554
Aportes ARL	0,52%	\$ 26.100	\$ 13.050	\$ 9.396	\$ 48.546	\$ 582.552
SUBTOTAL GASTOS DE PERSONAL				\$ 2.535.329	\$ 13.099.199	\$ 157.190.386

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Detalle gastos de personal Año 2.

AÑO 2							
GASTOS DE PERSONAL		Gerente CEN	Director Tecnico	Profesional Señor	Analista	SUBTOTAL MENSUAL	SUBTOTAL ANUAL
Sueldos		\$ 6.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000
Aux. Transporte		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horas Extras / Comisiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUB TOTAL		\$ 6.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000
PRESTACIONES SOCIALES							
Cesantías	8,33%	\$ 499.800	\$ 333.200	\$ 249.900	\$ 166.600	\$ 1.249.500	\$ 14.994.000
Intereses Cesantías	1,00%	\$ 60.000	\$ 40.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Vacaciones	4,17%	\$ 250.200	\$ 166.800	\$ 125.100	\$ 83.400	\$ 625.500	\$ 7.506.000
Prima de Servicios	8,33%	\$ 499.800	\$ 333.200	\$ 249.900	\$ 166.600	\$ 1.249.500	\$ 14.994.000
APORTES PARAFISCALES							
ICBF	3,00%	\$ 180.000	\$ 120.000	\$ 90.000	\$ 60.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
SENA	2,00%	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 60.000	\$ 40.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Caja De Compensacion	4,00%	\$ 240.000	\$ 160.000	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
SEGURIDAD SOCIAL							
APORTES SEGURIDAD SOCIAL							
Aportes EPS	8,50%	\$ 510.000	\$ 340.000	\$ 255.000	\$ 170.000	\$ 1.275.000	\$ 15.300.000
Aportes Pension	12,00%	\$ 59.976	\$ 39.984	\$ 29.988	\$ 19.992	\$ 149.940	\$ 1.799.280
Aportes ARL	0,52%	\$ 31.320	\$ 20.880	\$ 15.660	\$ 10.440	\$ 78.300	\$ 939.600
SUBTOTAL GASTOS DE PERSONAL						\$ 21.127.740	\$ 253.532.880

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Detalle gastos de personal Años 3, 4 5.

		AÑO 3 - 4 - 5						SUBTOTAL MENSUAL	SUBTOTAL ANUAL
GASTOS DE PERSONAL		Gerente CEN	Director Tecnico	Director Comercial	Profesional Señor	Analista 1	Analista 2		
Sueldos		\$ 7.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.200.000	\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	\$ 40.200.000	\$ 482.400.000
Aux. Transporte		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Horas Extras / Comisiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUB TOTAL		\$ 7.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.200.000	\$ 2.000.000	\$ 20.000.000	\$ 40.200.000	\$ 482.400.000
PRESTACIONES SOCIALES									
Cesantías	8,33%	\$ 583.100	\$ 333.200	\$ 333.200	\$ 266.560	\$ 166.600	\$ 1.666.000	\$ 3.348.660	\$ 40.183.920
Intereses Cesantías	1,00%	\$ 70.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 32.000	\$ 20.000	\$ 200.000	\$ 402.000	\$ 4.824.000
Vacaciones	4,17%	\$ 291.900	\$ 166.800	\$ 166.800	\$ 133.440	\$ 83.400	\$ 834.000	\$ 1.676.340	\$ 20.116.080
Prima de Servicios	8,33%	\$ 583.100	\$ 333.200	\$ 333.200	\$ 266.560	\$ 166.600	\$ 1.666.000	\$ 3.348.660	\$ 40.183.920
APORTES PARAFISCALES									
ICBF	3,00%	\$ 210.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 96.000	\$ 60.000	\$ 600.000	\$ 1.206.000	\$ 14.472.000
SENA	2,00%	\$ 140.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 64.000	\$ 40.000	\$ 400.000	\$ 804.000	\$ 9.648.000
Caja De Compensación	4,00%	\$ 280.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 128.000	\$ 80.000	\$ 800.000	\$ 1.608.000	\$ 19.296.000
SEGURIDAD SOCIAL									
APORTES SEGURIDAD SOCIAL									
Aportes EPS	8,50%	\$ 595.000	\$ 340.000	\$ 340.000	\$ 272.000	\$ 170.000	\$ 1.700.000	\$ 3.417.000	\$ 41.004.000
Aportes Pension	12,00%	\$ 69.972	\$ 39.984	\$ 39.984	\$ 31.987	\$ 19.992	\$ 199.920	\$ 401.839	\$ 4.822.070
Aportes ARL	0,52%	\$ 36.540	\$ 20.880	\$ 20.880	\$ 16.704	\$ 10.440	\$ 104.400	\$ 209.844	\$ 2.518.128
SUBTOTAL GASTOS DE PERSONAL								\$ 56.622.343	\$ 679.468.118

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de Tesorería

Tabla 8 Presupuesto de tesorería.

PRESUPUESTO DE TESORERIA					
	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial	30.000.000	152.824.614	146.852.024	91.969.723	160.961.372
Cobros					
Ventas	400.000.000	480.000.000	576.000.000	691.200.000	829.440.000
Ingresos Financieros	1.470.000	7.488.406	7.195.749	4.506.516	7.887.107
Total Cobros	401.470.000	487.488.406	583.195.749	695.706.516	837.327.107
Saldo inicial + cobros	431.470.000	640.313.021	730.047.774	787.676.240	998.288.479
Pagos					
Personal	157.190.386	253.532.880	403.962.389	436.279.380	471.181.730
Comisiones	28.000.000	33.600.000	40.320.000	48.384.000	58.060.800
Gastos Generales	60.000.000	64.200.000	68.694.000	73.502.580	78.647.761
Publicidad	11.000.000	13.200.000	15.840.000	19.008.000	22.809.600
Amortización Prestamo	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Intereses Prestamo	12.455.000	9.964.000	7.473.000	4.982.000	2.491.000
Dividendos	-	67.441.993	56.811.458	21.389.809	57.111.098
Impuesto del Beneficio	-	41.522.123	34.977.204	13.169.099	35.161.684
TOTAL PAGOS	278.645.386	493.460.996	638.078.050	626.714.868	735.463.673
SALDO FINAL	152.824.614	146.852.024	91.969.723	160.961.372	262.824.806

Fuente: Elaboración propia

Balance de la situación previsional

Tabla 9 Balance de la situación previsional.

BALANCE SITUACIÓN FINAL					
	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO					
NO CORRIENTE					
INMOVILIZADO	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Amortización Act. -inmovilizado	- 7.000.000	- 14.000.000	- 21.000.000	- 28.000.000	- 35.000.000
CORRIENTE					
TESORERIA	152.824.614	146.852.024	91.969.723	160.961.372	262.824.806
TOTAL	215.824.614	202.852.024	140.969.723	202.961.372	297.824.806
	2026	2027	2028	2029	2030
PN + PASIVO					
RECURSOS PROPIOS					
CAPITAL	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
RESERVAS	-	16.860.498	31.063.363	36.410.815	50.688.590
RESULTADOS	84.302.492	71.014.322	26.737.261	71.388.873	132.081.265
PASIVO NO CORRIENTE					
PRESTAMO A LP	30.000.000	20.000.000	10.000.000	-	-
PASIVO CORRIENTE					
PRESTAMO A CORTO PLAZO	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	-
HACIENDA ACREEDORES POR IB	41.522.123	34.977.204	13.169.099	35.161.684	65.054.951
TOTAL	215.824.614	202.852.024	140.969.723	202.961.372	297.824.806

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero económico

Indicadores

Tabla 10 Indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIEROS					
	2026	2027	2028	2029	2030
Fondo de Maniobra: (AC-PC)	101.302.492	101.874.821	68.800.624	115.799.688	197.769.855
Liquidez General	2,97	3,27	3,97	3,56	4,04
Ratio de Endeudamiento:	0,61	0,5	0,3	0,3	0,3
Ratio Solvencia:	2,6	3,1	4,3	4,5	4,6
Cobertura de Intereses:	11	11	5	21	77
ROI:	0,63	0,53	0,29	0,53	0,64
ROE:	0,63	0,52	0,25	0,45	0,57
Cobertura deuda bancaria:	11	11	5	21	77
ACTIVO CORRIENTE	152.824.614	146.852.024	91.969.723	160.961.372	262.824.806
PASIVO CORRIENTE	51.522.123	44.977.204	23.169.099	45.161.684	65.054.951
PASIVO NO CORRIENTE	30.000.000	20.000.000	10.000.000	-	-
ACTIVO TOTAL	215.824.614	202.852.024	140.969.723	202.961.372	297.824.806
PASIVO TOTAL	81.522.123	64.977.204	33.169.099	45.161.684	65.054.951
PATRIMONIO	134.302.492	137.874.821	107.800.624	157.799.688	232.769.855
VENTAS	400.000.000	480.000.000	576.000.000	691.200.000	829.440.000
UTILIDAD NETA	84.302.492	71.014.322	26.737.261	71.388.873	132.081.265
Intereses Prestamo	12.455.000	9.964.000	7.473.000	4.982.000	2.491.000
RESULTADO DE EXPLOTACION	136.809.614	108.467.120	40.183.611	107.026.040	191.740.109

Fuente: Elaboración propia

Fondo de maniobra: (AC-PC)

Desde el inicio del proyecto la agencia contara con un fondo de maniobra positivo, quiere decir que para todos los años se prevé que el valor de los activos corrientes supere el valor total de los pasivos corrientes.

Para 2026 la agencia contara con \$ 101.302.492 en el fondo de maniobra y cada año se incrementará de manera proporcional al aumento de las ventas debido a la vinculación de mas intermediarios que incrementen las ventas y lo cual permitirá un mayor flujo de efectivo.

Adicionalmente y dado que se estima que los gastos fijos se mantengan y los gastos variables aumenten en una proporcional no mayor, es decir de manera controlada, permite que la agencia cuente con un respaldo suficiente para atender sus deudas de corto plazo.

Liquidez

Liquidez (activo corriente / pasivo corriente)

Teniendo en cuenta que los activos corrientes superan los pasivos corrientes, la agencia siempre contará con un indicador superior a 1, a partir de su primer año de puesta en funcionamiento. Tal como se indica en la tabla de indicadores financieros, para el primer año tendrá una liquidez de 2,97, es decir que por cada peso que se debe, se cuenta con 2,97 de pesos para respaldar en el corto plazo. El indicador va mejorando en los siguientes años llegando a 4.04 para el año 5.

Endeudamiento

Para el año 2026 iniciando el proyecto, la parte del endeudamiento implica una relación muy alta entre la inversión realizada por el o los accionistas y los recursos externos de financiación. El índice de endeudamiento para el primer año será de 0.61, es decir que el pasivo total es casi igual al valor total del patrimonio de la agencia. En la medida que se incrementan las ventas, las utilidades mejoran y por consiguiente mejora el comportamiento viéndose un aumento en el patrimonio de la agencia incrementando las utilidades retenidas y debido a que el crédito se amortiza por 5 años, el valor de los pasivos tiende a disminuir considerablemente. Se estima que, para el quinto año, el endeudamiento se encuentre cercano al 30%

Cobertura de interés

Uno de los indicadores importantes que debe tener la compañía, es la cobertura de intereses ya que independiente de si se hace con un banco o con un tercero igual, se financiara el 50% del capital inicial correspondiente a \$ 50.000.000 amortizado a 5 años con una tasa de interés de 24.91% anual. Este indicador les mostrará a los bancos la medida en la cual las utilidades antes de la explotación pueden cubrir los intereses de la deuda, por ejemplo, para el primero año de puesta en marcha de la agencia, tenemos que existe una cobertura de respaldo de resultado de explotación de 16 veces el valor total que la agencia para por intereses

Rentabilidad

ROI: Haciendo un zoom del retorno sobre las inversiones, se puede analizar que se mejora el indicador año tras año a excepción del tercer año donde hay un aumento significativo de los gastos debido a la contratación de nuevo personal. Para el 2026 el activo total se estima en \$ 215.824.6114 y el resultado de la explotación (EBIT) se estima en \$ 136.809.614, por lo cual se tiene un ROI del 0.63, para el 2027 el activo total presenta una leve disminución llegando a los \$ 202.852.024 disminuyendo así el resultado de la explotación (EBIT) a \$ 108.467.120 por lo cual el indicador de ROI disminuye a 0.53. Para el tercer año se puede visualizar una disminución mayor debido al aumento en los gastos, generando un ROI de 0.29. sin embargo, para el cuarto y quinto año, se logra una recuperación del 0.53 y 0.64 respectivamente. Es decir que estabilizados los costos fijos del proyecto y una vez amortizado el crédito a casi la mitad de la deuda se observa como la utilidad por el activo invertido es mayor.

Para medir la rentabilidad que perciben los accionistas de la agencia se utiliza el ROE, con lo cual se tiene que, para los dos primeros años de puesta en funcionamiento, se dan unos niveles de 0,63 y 0,52 respectivamente, igualmente para el año 3 se disminuye a 0.25 tal como se ha comentado ampliamente por el aumento en los gastos. Para el cuarto y quinto año el indicador mejora mostrando 0.45 y 0,57 respectivamente.

Lo anterior debido a que el patrimonio en los últimos años empieza a acumular utilidades de ejercicios anterior y la utilidad recibida muestra un mayor crecimiento.

Viabilidad del plan de Negocios

Flujos de caja netos.

Considerando el presupuesto de inversiones, el presupuesto de tesorería y de la cuenta provisional de resultados, se extraen los flujos de caja neto derivados del proyecto a evaluar el plazo estimado de valoración del proyecto es de 5 años, tiempo en el cual se decidirá si continua o no el mismo. Se realizaría una inversión inicial de \$ 100.000.000 que consiste en \$ 70.000.000 inmovilizados y los restantes \$ 30.000.000 se tendrían como activos corrientes en la caja. El monto inmovilizado tendría una vida útil de 10 años y un valor residual nulo. En caso de venderlos antes de su vida útil se recuperaría un 20% de su precio de adquisición. Por lo anterior, se registraría una pérdida de \$ 21.000.000 en la venta del inmovilizado en el quinto año, dado que el precio de venta correspondería al 20 del valor de compra y a ese valor se le cuenta el valor neto contable.

Los demás rubros se mantienen según el presupuesto de ingresos y gastos descritos en la tabla 4 presupuesto de tesorería. De igual manera la final del quinto año, se incorpora la recuperación de la inversión realizada el inicio del periodo de que corresponde a \$ 44.000.000 de

los cuales \$ 30.000.00 son el activo corriente inicial y \$ 14.000.000 corresponden al 20% del valor inicial inmovilizado que se puede recuperar.

Tabla 11 Inversión para el negocio.

Inversión para el negocio						
FLUJOS NETOS DE CAJA	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Inversión Inicial	-100.000.000					
Ventas		400.000.000	480.000.000	576.000.000	691.200.000	829.440.000
Ingresos Financieros		1.470.000	7.488.406	7.195.749	4.506.516	7.887.107
Venta de Inmovilizado						14.000.000
Personal		-157.190.386	-253.532.880	-403.962.389	-436.279.380	-471.181.730
Comisiones		-28.000.000	-33.600.000	-40.320.000	-48.384.000	-58.060.800
Publicidad		-11.000.000	-13.200.000	-15.840.000	-19.008.000	-22.809.600
Gastos Generales		-60.000.000	-64.200.000	-68.694.000	-73.502.580	-78.647.761
Impuesto del Beneficio		0	-45.147.173	-35.794.150	-13.260.592	-35.318.593
Recuperación de la Inversión						-44.000.000
FLUJOS NETOS DE CAJA	-100.000.000	145.279.614	77.808.353	18.585.211	105.271.965	141.308.623
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Amortización de los inmovilizados = 70.000.000 / (10 años vida útil)		-7.000.000	-7.000.000	-7.000.000	-7.000.000	-7.000.000
Beneficio/pérdida venta de los inmovilizados = Precio venta - valor neto contable						-21.000.000
Ventas		400.000.000	480.000.000	576.000.000	691.200.000	829.440.000
Personal		-157.190.386	-253.532.880	-403.962.389	-436.279.380	-471.181.730
Comisiones		-28.000.000	-33.600.000	-40.320.000	-48.384.000	-58.060.800
Publicidad		-11.000.000	-13.200.000	-15.840.000	-19.008.000	-22.809.600
Gastos Generales		-60.000.000	-64.200.000	-68.694.000	-73.502.580	-78.647.761
BENEFICIO/PÉRDIDA	0	136.809.614	108.467.120	40.183.611	107.026.040	170.740.109

Fuente: Elaboración propia

Coste medio Ponderado

La tasa de descuento aplicable se calcula con base en el costo medio ponderado del capital de la empresa o WACC. Por lo tanto, se opta por financiar el proyecto solicitando un crédito

bancario por \$ 50.000.000 con un costo anual de 24.91% mientras que los restantes \$ 50.000.000 son aportados por los socios.

Pera el costo de los recursos propios se opta por un modelo CAPM con los siguientes parámetros.

El calculo del CAMP se realiza usando la siguiente formula:

$$Ra = Rrf + [Ba \times (Rm - Rrf)]$$

Donde:

Ra = Rendimiento esperado del activo

Rrf = Tasa libre de riesgo

Ba = Beta del activo

Rm = Rendimiento esperado del mercado.

a) (Ba) Se utilizará la Beta del Sector Asegurador para seguros generales calculando un promedio de las betas de los grupos Sura y Grupo Bolivar con un promedio de 0.96 (Trading View, 2025)

El valor de 0.96 del Beta nos demuestra que la volatilidad ha sido menor en las empresas dedicadas a la venta de Seguros Generales con respecto a los índices de referencia.

b) (Rf): Como rentabilidad del activo libre de riesgo tomamos el valor correspondiente a los TES que son los títulos de deuda pública emitidos por el gobierno de Colombia y administrados por el Banco de la República. La información fue extraída del portal web del Grupo Aval (Grupo Aval, 2025)

Tabla 12 Costo de los TES.



Fuente: (Demodaran, 2025)

La última medición mensual corresponde al 27 de marzo de 2025; en la cual las tasas de los TES a un plazo de 5 años tienen una rentabilidad del 13.07%.

c) (Rm): Tomamos la Equity Risk Premium como la prima de riesgo de mercado exigida para Colombia, publicada en el estudio del profesor Damoradan cuyo valor arroja un porcentaje de 6.87%. (Aswath Damodaran, 2025)

Tabla 13 Prima de riesgo para Colombia.

And my paper on measuring country risk

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4161010

Country	Adj. Default Spread	Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate	Moody's rating
Abu Dhabi	0.49%	4.99%	0.66%	15.00%	Aa2
Albania	3.56%	9.13%	4.80%	15.00%	Ba3
Algeria	2.98%	8.35%	4.02%	15.00%	NR
Andorra (Principality of)	1.58%	6.46%	2.13%	18.98%	Baa1
Angola	6.44%	13.01%	8.68%	25.00%	B3
Anguilla	6.01%	12.44%	8.11%	25.23%	NR
Antigua & Barbuda	6.01%	12.43%	8.10%	25.23%	NR
Argentina	11.88%	20.35%	16.02%	35.00%	Ca
Armenia	3.56%	9.13%	4.80%	18.00%	Ba3
Aruba	2.18%	7.26%	2.93%	25.00%	Baa3
Australia	0.00%	4.33%	0.00%	30.00%	Aaa
Austria	0.40%	4.86%	0.53%	24.00%	Aa1
Azerbaijan	2.48%	7.67%	3.34%	20.00%	Ba1
Bahamas	4.46%	10.34%	6.01%	0.00%	B1
Bahrain	5.45%	11.67%	7.34%	0.00%	B2
Bangladesh	5.45%	11.67%	7.34%	30.00%	B2
Barbados	6.44%	13.01%	8.68%	5.50%	B3
Belarus	17.50%	27.92%	23.59%	18.00%	C
Belgium	0.59%	5.13%	0.80%	25.00%	Aa3
Belize	7.43%	14.34%	10.01%	28.53%	Caa1
Benin	4.46%	10.34%	6.01%	30.00%	B1
Bermuda	0.84%	5.46%	1.13%	0.00%	A2
Bolivia	9.91%	17.68%	13.35%	25.00%	Caa3
Bosnia and Herzegovina	6.44%	13.01%	8.68%	10.00%	B3
Botswana	1.19%	5.93%	1.60%	22.00%	A3
Brazil	2.48%	7.67%	3.34%	34.00%	Ba1
British Virgin Islands	6.01%	12.44%	8.11%	25.23%	NR
Brunei	0.59%	5.13%	0.80%	34.00%	NR
Bulgaria	1.58%	6.46%	2.13%	10.00%	Baa1
Burkina Faso	7.43%	14.34%	10.01%	28.00%	Caa1
Cambodia	5.45%	11.67%	7.34%	20.00%	B2
Cameroon	7.43%	14.34%	10.01%	33.00%	Caa1
Canada	0.00%	4.33%	0.00%	26.50%	Aaa
Cape Verde	5.45%	11.67%	7.34%	0.00%	B2
Cayman Islands	0.59%	5.13%	0.80%	0.00%	Aa3
Channel Islands	0.83%	5.45%	1.12%	24.78%	NR
Chile	0.84%	5.46%	1.13%	27.00%	A2
China	0.70%	5.27%	0.94%	25.00%	A1
Colombia	1.89%	6.87%	2.54%	35.00%	Baa2

Fuente: (Demodaran, 2025)

d) El impuesto de sociedades asciende a un 35% (DIAN, 2022) y los intereses de la deuda 24.91% que disminuyen la base del impuesto son tomados como referencia de la tasa de interés para los créditos libre inversión desembolsados por el grupo aval a la fecha.

Con base en los anteriores criterios procedemos a calcular el Coste de los recursos propios a través del modelo CAPM, así:

Tabla 14 Estructura de financiamiento.

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
ITEM	
% Deuda - Recursos ajenos	50,00%
% Patrimonio - Recursos propios	50,00%
CÁLCULO WACC - COSTO DE FINANCIACIÓN	
ITEM	
Costo de la deuda - Tasa de interes pactado para el crédito	24,91%
Impuesto de renta	35%
Costo de la deuda descontado	16,19%
Rentabilidad del activo libre de riesgo	13,070%
Prima de riesgo de mercado exigida para Colombia	6,87%
Coficiente beta	0,96
CAMP (Ke)	19,67%
WACC Costo de financiación de los activos.	17,93%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de mercado.

Criterios de valoración

Tomando como base los flujos netos de tesorería establecimos en la tabla 4 presupuesto de tesorería y con el costo de capital calculado en el anterior cuadro, se procede a presentar el resultado del valor Actual neto y la tasa interna de retorno con el fin de validar la viabilidad financiera del proyecto.

Valor Actual Neto

Tabla 15 Valor actual neto.

DETALLE ANUAL VALOR PRESENTE NETO				
Año	Flujo Neto de Caja	Factor de Descuento (10%)	Valor Presente (10%)	Acumulado Valor Presente
2024	- 100.000.000	1,00	- 100.000.000	- 100.000.000
2025	143.379.614	0,91	130.345.103	30.345.103
2026	150.644.778	0,83	124.447.274	154.792.377
2027	- 86.319.854	0,75	- 64.857.306	89.935.071
2028	207.020.172	0,68	141.398.731	231.333.802
2029	451.939.680	0,62	280.674.281	512.008.083

Fuente: Elaboración propia

El criterio de aceptación será un VNA > 0, para este caso en el que se evalúan 5 años, descontando los flujos de cada y descontada la inversión inicial, el proyecto está generando un valor de \$ 512.008.083 por lo tanto es viable financieramente.

Tasa interna de retorno (TIR)

Utilizando este método de la TIR, se aceptará la viabilidad del negocio si la tasa es mayor al costo medio ponderado del capital de la empresa

Tabla 16 Tasa interna de retorno.

DETALLE ANUAL TASA INTERNA DE RETORNO TIR				
Año	Flujo Neto de Caja	Factor de Descuento (TIR)	Valor Presente (TIR)	Acumulado Valor Presente
2024	- 100.000.000	1,00	- 100.000.000	- 100.000.000
2025	143.379.614	0,44	63.035.435	- 36.964.565
2026	150.644.778	0,19	29.114.623	- 7.849.942
2027	- 86.319.854	0,09	- 7.337.065	- 15.187.007
2028	207.020.172	0,04	7.741.565	- 7.445.442
2029	451.939.680	0,02	7.445.442	-

Fuente: Elaboración propia.

El acumulado llega a cero exacto en 2029, confirmando que la TIR es de 127.42% al cabo de los 5 años, por lo cual se puede concluir que el proyecto es totalmente viable financieramente para las inversiones dado que el costo de los inversionistas que es del 17.93% es menor que la rentabilidad esperada para el negocio al quinto año es de 127.42%

Punto de Equilibrio del proyecto

A continuación, se presente el análisis del detallado de los flujos de caja netos el estado de pérdidas y ganancias y el calculo del punto de equilibrio con sus gráficos respectivos.

Flujos Netos de Caja

Año	Flujos Netos de Caja
2024	\$-100,000,000
2025	\$143,379,614

2026	\$150,644,778
2027	\$-86,319,854
2028	\$207,020,172
2029	\$451,939,680

Estado de Pérdidas y Ganancias

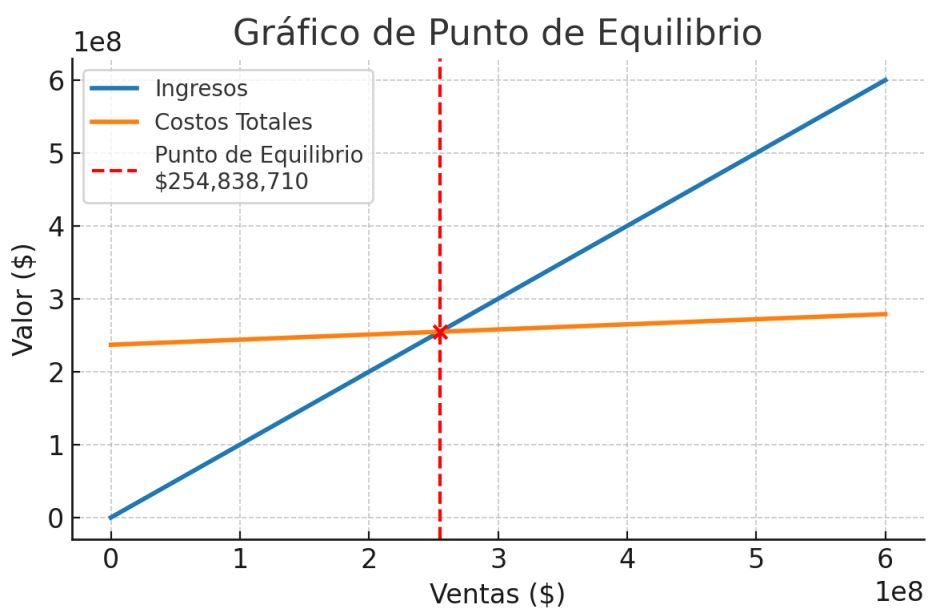
Año	Beneficio/Pérdida
2024	\$0
2025	\$134,909,614
2026	\$180,587,120
2027	\$-44,618,118
2028	\$184,182,652
2029	\$503,146,106

El punto de equilibrio se calcula con la fórmula:

$$\text{Ventas de equilibrio} = \text{Costos Fijos} / \text{Margen de Contribución}$$

Con costos fijos aproximados de \$237.000.000 y un margen de contribución del 93%, el punto de equilibrio se alcanza con ventas de aproximadamente \$254.838.710 anuales.

Figuras 4 Grafica punto de equilibrio.



Fuente: Elaboración propia

Estrategia para el Relacionamento con los Clientes y Grupos de Interés

Estrategia de Marca (Branding)

La estrategia de marca es manejada por la Aseguradora con su área de mercadeo. La marca esta muy bien posicionada en el mercado lo que se traduce en una ventaja competitiva para la agencia centro región.

Se reitera lo indicado en el concepto del negocio del presente documento, La organización una vez aprueba la franquicia define la zona en la cual puede captar intermediarios, esto cierra un poco la competencia entre las mismas oficinas, es decir solo se puede acceder a la zona que ha sido asignada. Lo anterior con el fin de no “canibalizar” los intermediarios de una franquicia a otra.

Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

La gestión de comunicaciones es manejada por el equipo de comunicaciones de La Universal directamente, los intermediarios vinculados pueden acceder a todos los eventos organizados por la compañía, como lanzamientos, capacitaciones, rondas de negocios, eventos de premiación para los intermediarios mas productores. Sin embargo, la agencia centro región adelantara eventos de capacitación con los aliados vinculados sobre productos lanzados por la aseguradora entre otros.

Proceso de Ventas y Servicios

Básicamente el plan de mercadeo se encuentra en la hoja de ruta definida por la aseguradora; la cual cobija tanto las sucursales propias de la compañía como las distintas franquicias.

El plan de mercadeo que apoya el cumplimiento de los presupuestos de ventas nivel compañía estaría fundamentado en 4 bloques:

1. Apoyar el cumplimiento de presupuestos de ventas

Como estrategias para apoyar el cumplimiento en el presupuesto de ventas se tienen diferentes planes de incentivos dirigidos a intermediarios de seguros, técnicos de los intermediarios y agentes inmobiliarios. Dentro de los incentivos se encuentran las convenciones por cumplimiento de ventas, bonos, y concursos volantes.

2. Fortalecer el relacionamiento con canales de venta, generando experiencias diferenciadoras

Realización de eventos de relacionamiento y camaradería con intermediarios a nivel nacional en las diferentes ciudades donde la compañía tiene presencia,

Realización de eventos de relacionamiento y camaradería con intermediarios a nivel nacional en las diferentes ciudades donde la compañía tiene presencia.

3. Contribuir al cumplimiento de indicadores de renovaciones y de venta cruzada en productos B2C

Campañas promocionales destinadas al cliente final incentivando las renovaciones de los productos

4. Posiciona la marca y productos en diferentes segmentos B2B y B2C.

Participación en diferentes eventos nacionales e internacionales de industrias foco, como transporte, construcción, salud, educación etc.

Pauta en televisión, radio y diarios de amplia circulación

Plan de Mercadeo

Según cifras publicadas por Fasecolda en su documento “Resumen de los resultados preliminares de la industria aseguradora y de capitalización para el año 2024.

Tabla 17 Comportamiento de las primas emitidas.

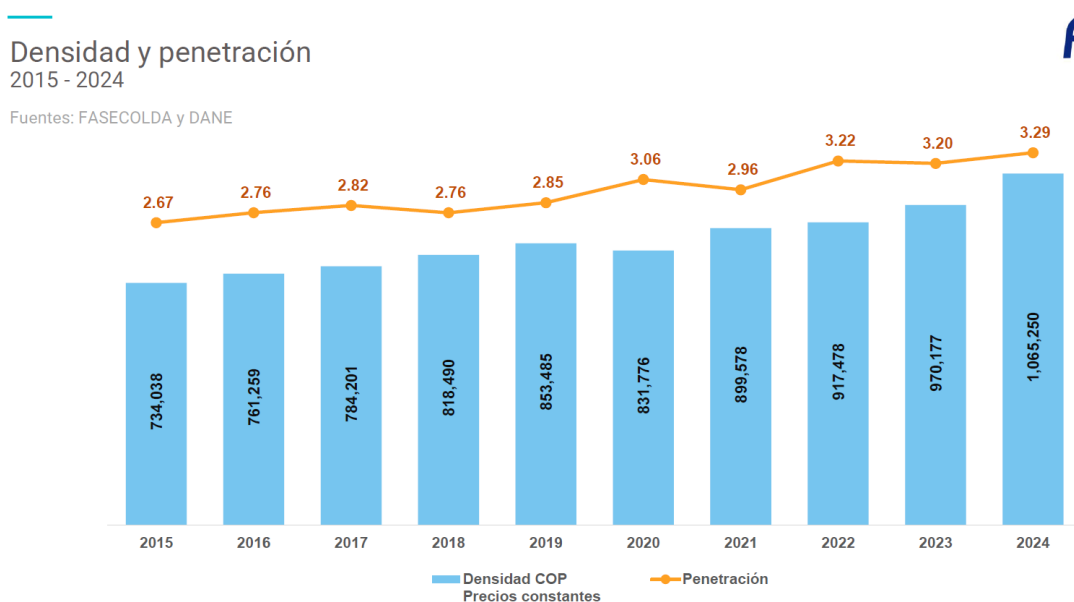
PRIMAS EMITIDAS – Al cierre del año 2024, la industria aseguradora registró un total de \$56.1 billones en primas emitidas, lo que representó un incremento en un 10.8% con relación a la producción de 2023.

COMPORTAMIENTO DE LAS PRIMAS EMITIDAS								
(miles de millones de pesos)								
RAMOS	PRIMAS EMITIDAS						Part.	Contr.
	2022	2023	Δ	2024	Δ			
DAÑOS	15.772,5	18.766,3 ↑	19,0%	19.462,4 ↑	3,7%	34,7%	1,4%	
PERSONAS	12.085,9	13.233,7 ↑	9,5%	14.611,6 ↑	10,4%	26,0%	2,7%	
SEGURIDAD SOCIAL	15.870,4	15.400,7 ↓	-3,0%	18.089,7 ↑	17,5%	32,2%	5,3%	
SOAT	3.583,4	3.255,1 ↓	-9,2%	3.959,2 ↑	21,6%	7,1%	1,4%	
TOTAL INDUSTRIA	47.312,4	50.655,9	7,1%	56.123,0	10,8%	100%	10,8%	

Fuente: (Fasecolda, 2024)

El total de la industria asegurada emitió en primas para el año 2024 de 56.123 billones de pesos. Este sería el mercado total de la industria, sin embargo, Seguros Universal es una aseguradora que únicamente participa en Daños, Personas y Soat, por lo tanto, la porción de Seguridad Social queda por fuera del mercado foco de esta compañía. Es así como el tamaño del mercado en el que opera la compañía es de \$ 38.034 billones. Para 2024 La Universal ostenta una participación de mercado del 5.25% creciendo un 74% desde el año 2020. La industria aseguradora viene en una tendencia positiva creciendo en primas y por ende en mayor participación de mercado. Según el informe de Cifras de la industria emitido por esta misma entidad, muestra una penetración de mercado que viene en ascenso, es así como para el 2024 la participación de mercado fue de 3.29 comparado con el año 2015 cuya cifra fue apenas de 2.67

Figura 5 Densidad y Penetración de mercado en Colombia.



Fuente: (Fasecolda, 2024)

Como principales competidores para Seguros Universal en el segmento de seguros generales, de acuerdo con el informe de indicadores de gestión emitido por Fasecolda encontramos a compañías de seguros como, suramericana, Previsora, Axa Colpatria y Bolivar

Tabla 18 Cifras de primas emitidas de compensacion seguros generales corte diciembre 2024.

COMPAÑÍAS	PRIMAS EMITIDAS NETAS DE COMPENSACIÓN			
	Valor		Variación	
	dic-23	dic-24	Valor	%
	1			
SURAMERICANA	3.581.638	3.598.370	16.732	0%
PREVISORA	2.565.233	3.095.231	529.998	21%
AXA COLPATRIA	1.754.644	2.279.080	524.436	30%
BOLIVAR	2.128.973	2.149.163	20.190	1%
MAPFRE	1.744.073	1.977.172	233.099	13%
MUNDIAL	1.620.412	1.920.689	300.278	19%
ESTADO	1.408.164	1.413.006	4.842	0%
ALLIANZ	1.344.107	1.302.578	-41.530	-3%
LIBERTY	1.094.219	1.169.272	75.053	7%
SBS SEGUROS	1.006.538	1.011.410	4.872	0%
CARDIF	917.389	893.153	-24.236	-3%
CHUBB	752.090	782.783	30.693	4%
SOLIDARIA	675.273	746.484	71.211	11%
ZURICH	606.544	610.324	3.780	1%
HDI SEGUROS	458.155	449.789	-8.366	-2%
EQUIDAD	499.607	431.365	-68.242	-14%
ALFA	420.805	409.966	-10.840	-3%
BBVA SEGUROS	298.921	298.996	75	0%
CONFIANZA	253.483	259.693	6.209	2%
NACIONAL	306.384	195.193	-111.191	-36%
BERKLEY	143.874	161.887	18.012	13%
SOLUNION	111.153	115.001	3.848	3%
COLMENA GENERALES	22.933	84.569	61.636	269%
SEGUREXPO	77.458	68.953	-8.506	-11%
JMALUCCELLI TRAVELERS	49.927	46.917	-3.010	-6%
COFACE	24.073	22.154	-1.919	-8%
EVEREST		1.624	1.624	N.C.
TOTAL	23.866.073	25.494.820	1.628.748	7%

Funte: (Fasecolda, 2024)

Como principales competidores para esta aseguradora, en el segmento de seguros de personas, de acuerdo con el informe de indicadores de gestión emitido por Fasecolda encontramos a compañías de seguros como, suramericana, Alfa, Asulado, Bolivar y Positiva

Tabla 19 Cifras de primas emitidas seguros generales corte diciembre 2024.

COMPAÑÍAS	PRIMAS EMITIDAS			
	Valor		Variación	
	dic-23	dic-24	Valor	%
	1			
SURAMERICANA	7.435.503	8.201.703	766.200	10%
ALFA	5.591.600	5.923.956	332.357	6%
ASULADO	2.621.518	4.005.214	1.383.696	53%
BOLIVAR	3.342.159	3.544.512	202.353	6%
POSITIVA	1.924.049	1.996.896	72.847	4%
AXA COLPATRIA	1.333.192	1.505.487	172.294	13%
COLMENA ARL	753.617	857.966	104.349	14%
ALLIANZ	667.404	733.033	65.629	10%
METLIFE	653.833	694.899	41.067	6%
BBVA SEGUROS	586.112	581.231	-4.881	-1%
PANAMERICAN	387.911	491.679	103.768	27%
GLOBAL	409.343	433.785	24.442	6%
ANDINA		376.492	376.492	N.C.
MAPFRE	228.971	312.142	83.171	36%
COLMENA VIDA	277.062	306.732	29.670	11%
EQUIDAD	281.572	284.254	2.682	1%
ESTADO	146.220	149.533	3.314	2%
BMI COLOMBIA	69.488	97.368	27.879	40%
COLSANITAS	32.816	87.898	55.082	168%
SKANDIA	33.391	26.865	-6.526	-20%
AURORA	14.053	16.494	2.440	17%
TOTAL	26.789.813	30.628.139	3.838.326	14%

Fuente: (Fasecolda, 2024)

De igual manera se puede observar que la industria aseguradora específicamente en el segmento de personas crece al 14% mientras que en seguros generales la industria crece el 7%, sin embargo y como se ha venido indicando el mercado viene en un importante ascenso lo que permite a las compañías de seguros actuales seguir participando no solo en los productos ya posicionados, sino creando mercados con productos innovadores que satisfagan las necesidades del cliente final.

Investigación de Mercado

Los clientes que adquieren seguros han venido cambiando sus tendencias de consumo, por un lado, quieren seguros sencillos, fáciles de convertir o de usar y que sean accesibles en cuanto a precio y por otra parte requieren procesos ágiles y dinámicos. Es por ello por lo que la organización ha diseñado productos innovadores acorde a estas necesidades, permitiendo así ganar participación de mercado y promoviendo la inclusión al sistema financiero colombiano a gran parte de la población colombiana.

Estos nuevos productos están diseñados de una forma sencilla en el proceso de compra, en su mayoría totalmente digitales y pueden ser adquiridos con sponsor como nequi o rappi, con condiciones muy sencillas de fácil entendimiento parra le consumidor financiero y sobre todo de fácil realización y de indemnizaciones muy rápida. Por ultimo y no menos importante, el precio; son seguros absolutamente asequibles económicamente y están orientados para las personas de todos los estratos sociales pues el cliente elige cuanto puede pagar. Las tendencias han cambiado y la industria debe adaptarse para satisfacer las necesidades de los nuevos compradores de seguros.

Barreras de Entrada

La industria aseguradora esta vigilada por la Super intendencia financiera de Colombia, por lo tanto, como primera medida está la estricta regulación de esta entidad ejerce sobre la actividad. Por otra parte, los requerimientos de capital exigidos para operar son bastante altos por lo que no todos los empresarios pueden cumplirla. De otro modo, y si bien este es un mercado de libre competencia, cada asegurada debe sustentar, con modelos matemáticos y

actuariales la tarifa cobrada al consumidor final y ninguna asegurada por cobrar algo diferente de lo que indiquen dichos parámetros.

Amenazas y Oportunidades

Como en toda industria que es vigilada por el gobierno central existen amenazas y esta actividad no es la excepción. Cualquier cambio regulatorio que afecte la estructuración de los seguros obligatorios, puede ir en contra de la industria de manera negativa o positiva. Por otra parte, existe un flagelo que afecta al mercado asegurador mundial y es el fraude, esta es una industria muy expuesta al fraude y por supuesto va en contra vía de la rentabilidad de la compañía.

Competidores Claves

Como competidores clave para La Universal se tiene como principales en el segmento de seguros generales a Suramericana, Previsora, Axa y Bolivar, son grandes compañías, dos de ellas pertenecientes a conglomerados financieros como Sura y Bolivar, por otra parte, Axa es una compañía internacional y Previsora es la compañía del estado, las cuales tienen presencia a nivel nacional con amplios canales de distribución y gozan de muy buena reputación. Por su parte, Seguros Universal es una compañía local que compite con varios productos de seguros generales, tiene una amplia presencia a nivel nacional y cuenta con una amplia red de distribución de más de 5000 intermediarios fuertes en el mercado. El 95% de las primas se venden a través de estos intermediarios y el 5% a través de sus canales digitales.

Tabla 20 Cifras de primas emitidas de compensacion seguros generales corte diciembre 2024.

COMPAÑÍAS	PRIMAS EMITIDAS NETAS DE COMPENSACIÓN			
	Valor		Variación	
	dic-23	dic-24	Valor	%
	1			
SURAMERICANA	3.581.638	3.598.370	16.732	0%
PREVISORA	2.565.233	3.095.231	529.998	21%
AXA COLPATRIA	1.754.644	2.279.080	524.436	30%
BOLIVAR	2.128.973	2.149.163	20.190	1%
MAPFRE	1.744.073	1.977.172	233.099	13%
MUNDIAL	1.620.412	1.920.689	300.278	19%
ESTADO	1.408.164	1.413.006	4.842	0%
ALLIANZ	1.344.107	1.302.578	-41.530	-3%
LIBERTY	1.094.219	1.169.272	75.053	7%
SBS SEGUROS	1.006.538	1.011.410	4.872	0%
CARDIF	917.389	893.153	-24.236	-3%
CHUBB	752.090	782.783	30.693	4%
SOLIDARIA	675.273	746.484	71.211	11%
ZURICH	606.544	610.324	3.780	1%
HDI SEGUROS	458.155	449.789	-8.366	-2%
EQUIDAD	499.607	431.365	-68.242	-14%
ALFA	420.805	409.966	-10.840	-3%
BBVA SEGUROS	298.921	298.996	75	0%
CONFIANZA	253.483	259.693	6.209	2%
NACIONAL	306.384	195.193	-111.191	-36%
BERKLEY	143.874	161.887	18.012	13%
SOLUNION	111.153	115.001	3.848	3%
COLMENA GENERALES	22.933	84.569	61.636	269%
SEGUREXPO	77.458	68.953	-8.506	-11%
JMALUCELLI TRAVELERS	49.927	46.917	-3.010	-6%
COFACE	24.073	22.154	-1.919	-8%
EVEREST		1.624	1.624	N.C.
TOTAL	23.866.073	25.494.820	1.628.748	7%

Fuente: (Fasecolda, 2024)

Tabla 21 Cifras de primas emitidas seguros generales corte diciembre 2024.

COMPAÑÍAS	PRIMAS EMITIDAS			
	Valor		Variación	
	dic-23	dic-24	Valor	%
	1			
SURAMERICANA	7.435.503	8.201.703	766.200	10%
ALFA	5.591.600	5.923.956	332.357	6%
ASULADO	2.621.518	4.005.214	1.383.696	53%
BOLIVAR	3.342.159	3.544.512	202.353	6%
POSITIVA	1.924.049	1.996.896	72.847	4%
AXA COLPATRIA	1.333.192	1.505.487	172.294	13%
COLMENA ARL	753.617	857.966	104.349	14%
ALLIANZ	667.404	733.033	65.629	10%
METLIFE	653.833	694.899	41.067	6%
BBVA SEGUROS	586.112	581.231	-4.881	-1%
PANAMERICAN	387.911	491.679	103.768	27%
GLOBAL	409.343	433.785	24.442	6%
ANDINA		376.492	376.492	N.C.
MAPFRE	228.971	312.142	83.171	36%
COLMENA VIDA	277.062	306.732	29.670	11%
EQUIDAD	281.572	284.254	2.682	1%
ESTADO	146.220	149.533	3.314	2%
BMI COLOMBIA	69.488	97.368	27.879	40%
COLSANITAS	32.816	87.898	55.082	168%
SKANDIA	33.391	26.865	-6.526	-20%
AURORA	14.053	16.494	2.440	17%
TOTAL	26.789.813	30.628.139	3.838.326	14%

Fuente: (Fasecolda, 2024)

Análisis competitivo

FACTOR	Franquicia Seguros Universal	Suramericana	Previsora	Axa Colpatria	Bolivar
Productos	Seguros de Daños, y Personas, incluidos Soat	Seguros de Daños, y Personas sin soat	Seguros de Daños, y Personas incluido soat	Seguros de Daños, y Personas, incluido Soat	Seguros de Daños, y Personas sin Soat
Precio	3	5	3	3	5
Calidad	5	5	5	5	5
Selección	5	5	5	5	5
Servicio	5	5	5	5	5
Fiabilidad	5	5	5	5	5
Estabilidad	5	5	5	5	5
Experticia	5	5	5	5	5
Reputación	5	5	5	5	5
Localización	5	5	4	4	4
Apariencia	5	5	5	5	5

FACTOR	Franquicia Seguros Universal	Suramericana	Previsora	Axa Colpatria	Bolivar
Métodos de venta	5	5	5	5	5
Políticas de crédito	5	5	5	5	5
Publicidad	5	5	5	5	5
Imagen	4	5	4	5	5

Nota: Para cada factor enumerado en la primera columna, evalúe si cree que es una fortaleza o una debilidad (F o D) para su negocio y sus competidores. Luego, clasifique la importancia de cada factor para su cliente objetivo en una escala del 1 al 5 (1 = muy importante; 5 = no muy importante). Utilice esta información para explicar sus ventajas y desventajas competitivas. fuente de la cual tomo la información o autoría propia

Precios

Los precios deben ser sustentados ante la super financiera de Colombia usando modelos actuales y matemáticos teniendo en cuenta el histórico de siniestralidad y comportamiento de mercado. El precio debe ser acorde al riesgo y debe cubrir como mínimo la siniestralidad esperada de acuerdo con el producto que se vende.

- ¿Qué importancia tiene el precio para los clientes? En los seguros voluntarios el precio es absolutamente decisivo. En los seguros Obligatorios no.

Tabla 3.*Estrategia de precios*

Nombre del emprendimiento	Propuesta para la creación de una franquicia de Seguros Universal SAS	
Los precios son definidos por las gerencias técnicas de la Aseguradora Universal y las franquicias debe hacer caso frente a la tarifa presentada. La competencia esta orientada a los términos, condiciones, oferta de servicio. No al precio.		
<p style="text-align: center;">Costo Plus</p> <p><i>El costo plus es definido por la aseguradora en el documento llamado Nota Técnica, documento que contiene la información y los modelos actuariales y matemáticos que llevaron a la tarifa que se cobra. La tarifa debe ser suficiente para pagar los</i></p>	<p style="text-align: center;">Basado en Valor</p> <p><i>Basado en su marca y ventaja competitiva (valor percibido)</i></p>	<p style="text-align: center;">Otro:</p>

<p><i>siniestros que se pueden presentar en el futuro basado en la ley de las probabilidades.</i></p> <p><i>Este documento que es depositado a la SFC se definen unas políticas de recargos y descuentos basado en el riesgo.</i></p> <p><i>Con esto es que la aseguradora puede jugar con el precio dependiendo del riesgo que esta asumiendo</i></p>		
<p>Proporcione una explicación de la selección de su modelo de precios.</p> <p>Todas las aseguradoras deben soportar su tarifa ante la super financiera basado en los modelos actuariales implementados. Sin embargo, las aseguradoras juegan con los gastos, comisiones, gastos de emisión y otros aspectos para poder bajar o aumentar la tarifa. No obstante, la tarifa nunca puede ser menor a la depositada en la Super y si es mayor hay que justificar el porqué del recargo.</p>		

Canales de Distribución

El 95% de las ventas de la aseguradora es a través de los intermediarios de seguros, es por ello por lo que este se convierte en el canal más importante de venta para esta aseguradora, solamente el 5% es vendido a través de las plataformas digitales de manera directa. Por lo anterior la franquicia se establece como un mecanismo idóneo para vincular nuevos intermediarios que entran a engrosar el principal canal de venta de la organización.

Red de Contactos

El contacto clave para poder difundir y poner en práctica el emprendimiento es el presidente de La universal y la Gerencia encargada de administrar las franquicias, quienes autorizan el establecimiento y funcionamiento de la oficina.

Conclusiones

La propuesta de creación de una franquicia para Seguros Universal SAS evidencia una oportunidad estratégica de alto impacto para el proceso de expansión de esta aseguradora, al identificar que más del 70% de los intermediarios de seguros aún no están vinculados a la organización. Este hallazgo, junto con el crecimiento sostenido del sector y la sólida participación de la compañía aseguradora en el canal intermediado (95% de sus ventas), respalda la pertinencia del modelo planteado.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto demuestra una alta viabilidad, con indicadores como un Valor Actual Neto (VAN) superior a los \$512 millones y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 127.42%, lo que garantiza rentabilidad y recuperación de la inversión en el mediano plazo. Además, el análisis de liquidez, endeudamiento y rentabilidad proyecta un comportamiento estable y positivo a lo largo de los cinco años evaluados.

La franquicia se apoya en una estructura organizacional eficiente, procesos ágiles, tecnología CORE y acuerdos de nivel de servicio (ANS) que aseguran una operación alineada con los estándares de la aseguradora. No obstante, se identifican oportunidades de mejora que podrían potenciar aún más el éxito del proyecto, como la diversificación geográfica hacia otras regiones del país, el fortalecimiento de la identidad local de la agencia, la optimización del control de gastos en el tercer año y la implementación de estrategias de prevención del fraude. En conjunto, estos elementos configuran un modelo de negocio sólido, escalable y alineado con las tendencias del mercado, que no solo busca incrementar la participación de La Universal, sino también generar valor para sus intermediarios, clientes y aliados estratégicos.

En el contexto actual del sector asegurador colombiano, reconocido como un pilar fundamental para el desarrollo económico y la construcción de un país más resiliente, este proyecto representa una apuesta estratégica por fortalecer la inclusión financiera, la protección patrimonial y el acceso a soluciones de aseguramiento de calidad. La creación de una franquicia exclusiva para esta aseguradora no solo responde al objetivo de ampliar su red comercial y potenciar su crecimiento, sino que también refleja un compromiso con la sostenibilidad organizacional, al promover relaciones responsables con los intermediarios, generar empleo especializado y fomentar prácticas éticas en la distribución de seguros. En este sentido, el modelo propuesto se alinea con los principios de responsabilidad social empresarial, contribuyendo activamente al bienestar de las comunidades y al fortalecimiento del ecosistema asegurador en Colombia.

Referencias

- Cifuentes, V. (22 de Marzo de 2019). *En los últimos tres años desaparecieron más de 2.200 agencias de seguros*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/finanzas/en-los-ultimos-tres-anos-desaparecieron-mas-de-2-200-agencias-de-seguros-2842728>
- Demodaran, A. (2025). *Equity Risk Premium - Prima de riesgo de mercado exigido para Colombia*.
- Fasecolda. (2024). *Indicadores de Gestión*. Bogotá.
- Fasecolda. (2024). *Resumen de los resultados preliminares de la industria aseguradora y de capitalización para el año 2024*. Bogotá.
- Fundacion Mapfre. (2023). *Fundación Mapfre*. Obtenido de <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1089667.do>
- Grupo Aval. (2025). *Portal Financiero Grupo Aval*. Obtenido de <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/renta-fija/tes/curva-rentabilidad>
- Super Intendencia Financiera de Colombia. (21 de 01 de 2019). *Super Intendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15497/normativaindustria-aseguradorageneral-sobre-aseguradoras-e-intermediarios-de-segurosnormas-legales-y-administrativas-de-caracter-general-que-gobiernan-el-funcionamiento-de-la-actividad-aseguradora-en->

Trading View. (2025). *Trading View*. Obtenido de <https://es.tradingview.com/markets/stocks-colombia/market-movers-high-beta/>