



ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD PARA EVOLUCIÓN DE INTERMEDIARIA
EXCLUSIVA DE SEGUROS SURA A LA CONSTITUCIÓN DE UNA AGENCIA DE
SEGUROS

Pre-feasibility Study for the Evolution of Exclusive Intermediary of SURA Insurance to the
Constitution of an Insurance Agency

KATERINE CUARTAS FRANCO
MARÍA NATHALIA VALLEJO FRANCO
MARÍA CAMILA ZEA CORREA

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Administración (MBA)

Asesor
Jorge Harley Guerrero Latorre

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
PEREIRA
2026

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	17
General	17
Específicos	17
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL	18
¿Qué es un proyecto?	18
Fases de un proyecto y análisis de prefactibilidad y factibilidad.....	18
Etapa de preinversión.....	18
Etapa de Inversión	19
Etapa de Operación.....	19
Evaluación ex post	20
Análisis de prefactibilidad y factibilidad: definición y diferencias conceptuales.....	20
Análisis de prefactibilidad	20
Estudio de factibilidad	23
Diferencias conceptuales entre prefactibilidad y factibilidad.....	23
Marco teórico del Seguro	24
Definición y naturaleza.....	24
Evolución histórica	24
Partes y elementos del contrato de seguro	25
Función y relevancia de los intermediarios de seguros	26
ANÁLISIS DEL ENTORNO	28
Análisis DOFA.....	28

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	29
Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades).....	29
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas).....	30
Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	30
Cinco fuerzas de Porter	30
El poder de negociación de los clientes	30
El poder de negociación de los proveedores.....	31
La amenaza de los productos sustitutos	31
Amenaza de ingresos de nuevos competidores.....	31
Rivalidad entre competidores existentes.....	32
Análisis macro y micro del entorno	32
Entorno macro.....	32
Entorno micro	35
Conclusión estratégica del entorno	37
ESTUDIO DE MERCADO.....	38
¿Qué información quisiéramos obtener del sector?	38
Comportamiento del cliente.....	38
Forma actual de compra.....	38
Principales necesidades de protección – personas y familias	39
Principales necesidades de protección – segmento empresarial	39
Percepción del servicio recibido por intermediarios.....	40
Valoración de servicios de asesoría especializada (especialmente en empresas).....	40
Interés en educación financiera y acompañamiento permanente.....	41
Uso de tecnología y expectativas frente a la digitalización	41
ESTUDIO ADMINISTRATIVO	54
ESTUDIO TÉCNICO.....	60
Ubicación según modalidad de trabajo e infraestructura física.....	60
ESTUDIO DE RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS	63
Riesgos internos	63
Rotación de personal y pérdida de capital intelectual.....	64
Independización de empleados y apropiación de cartera.....	64

Fraude interno y conductas indebidas.....	65
Deficiencias tecnológicas y vulnerabilidad en ciberseguridad	66
Riesgo de servicio y errores de asesoría	67
Riesgos externos.....	68
Riesgo económico y desaceleración de la demanda	68
Cambios de regulación y legales	69
Competencia intensiva y presión sobre márgenes	69
Dependencia de aseguradoras y cambios en políticas comerciales	70
Riesgo reputacional sectorial	71
Cambios en el comportamiento del consumidor y digitalización del mercado	72
Matriz de riesgos internos y externos.....	73
Metodología de valoración del riesgo.....	73
Matriz de riesgos del análisis de prefactibilidad.....	75
Lectura analítica de la matriz de riesgos.....	77
ESTUDIO FINANCIERO.....	79
Enfoque del estudio financiero.....	79
Supuestos clave del modelo financiero	79
Base de ingresos: Validación empírica del negocio	79
Composición de ingresos	81
Estructura de costos	82
Construcción del flujo de caja.....	84
Ingresos operacionales	84
Egresos operacionales.....	84
Inversión inicial	84
Análisis por escenarios.....	86
Escenario 1: Agencia con oficina física.....	87
Escenario 2: Agencia virtual.....	88
Indicadores de viabilidad financiera y conclusión del estudio financiero	90
Punto de equilibrio.....	91
Flujo de caja libre	92
Evaluación de la rentabilidad del proyecto.....	92

Periodo de recuperación de la inversión (Payback)	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
Conclusiones generales del análisis de prefactibilidad	95
Conclusiones del análisis del entorno (macro y micro)	95
Conclusiones del estudio de mercado	96
Conclusiones del estudio técnico y administrativo	96
Conclusiones del estudio de riesgos	97
Conclusiones del estudio financiero y análisis de escenarios	97
Conclusión integradora	98
Recomendaciones	99
REFERENCIAS	101
ANEXOS	104
Anexo 1. Encuesta: percepción y valor del asesor de seguros	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DOFA	28
Tabla 2. Estudio administrativo.....	54
Tabla 3. Costo estimado de la ubicación en modalidad física.....	60
Tabla 4. Infraestructura física.....	60
Tabla 5. Herramientas requeridas para la operación	61
Tabla 6. Insumos para la gestión de la información	62
Tabla 7. Escala de probabilidad.....	73
Tabla 8. Escala de impacto	74
Tabla 9. Rangos de interpretación del nivel de riesgo.....	74
Tabla 10. Matriz de riesgos internos	75
Tabla 11. Matriz de riesgos externos.....	76
Tabla 12. Validación de la Línea Base de Ingresos (2024-2025).....	80
Tabla 13. Flujo de caja con oficina	85
Tabla 14. Flujo de caja sin oficina.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perfil de encuestado	43
Figura 2. Canal de adquisición	46
Figura 3. Comodidad digital	49
Figura 4. Modelo de atención	49
Figura 5. Nivel de satisfacción	51

RESUMEN

Este proyecto evalúa la prefactibilidad de transformar una intermediaria exclusiva de Seguros SURA en una agencia de seguros híbrida y multicompañía en el Eje Cafetero. La investigación parte del análisis del entorno asegurador colombiano, caracterizado por una baja penetración, transformación digital y nuevas exigencias del consumidor. El objetivo es determinar la prefactibilidad de este modelo, centrado en asesoría personalizada, tecnología y educación financiera. Se justifica por la necesidad de autonomía operativa, diversificación del portafolio, escalabilidad del negocio y adaptación a un mercado competitivo. La metodología incluye un análisis documental de normativas y de literatura especializada, entrevistas estructuradas a actores clave del sector, encuestas a clientes actuales, matrices estratégicas DOFA y SOFT, y proyecciones financieras con punto de equilibrio. Este estudio busca ofrecer una propuesta de valor diferenciadora para personas, familias y empresas en sectores clave como educación, salud, industria y construcción, fortaleciendo la sostenibilidad y competitividad de la agencia en el contexto regional.

Palabras clave: Agencia de seguros híbrida, Análisis de prefactibilidad, Modelos de negocios en el sector asegurador.

ABSTRACT

This project evaluates the pre-feasibility of transforming an exclusive SURA Insurance intermediary into a hybrid, multi-company insurance agency in the Coffee Region. The research begins with an analysis of the Colombian insurance environment, characterized by low penetration, digital transformation, and new consumer demands. The objective is to determine the pre-feasibility of this model, which focuses on personalized advice, technology, and financial education. It is justified by the need for operational autonomy, portfolio diversification, business scalability, and adaptation to a competitive market. The methodology includes a documentary analysis of regulations and specialized literature, structured interviews with key stakeholders in the sector, surveys of current clients, SWOT and SOFT strategic matrices, and financial projections with break-even point analysis. This study seeks to offer a differentiated value proposition for individuals, families, and businesses in key sectors such as education, health, industry, and construction, strengthening the agency's sustainability and competitiveness within the regional context.

Keywords: Hybrid Insurance Agency, Pre-Feasibility Study, Business Models in the Insurance Sector.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en un análisis de prefactibilidad para la evolución de una intermediaria exclusiva de Seguros SURA hacia la constitución de una agencia de seguros híbrida y multicompañía en el Eje Cafetero. Esta transformación busca responder a las nuevas dinámicas del mercado asegurador colombiano, caracterizadas por la digitalización, la necesidad de asesoría personalizada y la creciente demanda de soluciones integrales en los ramos de Vida, Salud y Riesgos laborales.

El propósito del análisis es evaluar la prefactibilidad de este nuevo modelo de negocio, con base en una propuesta de valor centrada en la asesoría especializada, el uso estratégico de herramientas tecnológicas y la educación financiera. La pertinencia de esta investigación se relaciona con la búsqueda de una mayor autonomía operativa, junto con la posibilidad de ampliar el portafolio ya existente y la necesidad de responder a un mercado más desafiante. En el Eje Cafetero, además, la relación cercana con el cliente continúa siendo un elemento decisivo para generar confianza y permanencia.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, con predominio cualitativo, en la lógica de estudio de caso. Para ello, se hará una revisión documental, entrevistas, encuestas, matrices estratégicas como la DOFA, y ejercicios de proyección financiera. El análisis se centra en el paso de una intermediación dependiente hacia una agencia de seguros estructurada y con operación propia.

El análisis se consolida sobre cinco capítulos correspondientes a los cinco objetivos específicos. En el primer objetivo, se analizará el entorno sectorial y regional del mercado asegurador en el Eje Cafetero. Posteriormente, en el estudio de mercado se identificarán los segmentos objetivos y sus necesidades en cuanto a protección patrimonial, salud, vida e inversión. En el tercer objetivo, se realizará un estudio técnico para identificar los mínimos necesarios para la operación en cuanto a recursos y procesos requeridos. En cuarto lugar, se tendrá un estudio organizacional y administrativo con el fin de evidenciar la estructura de talento humano requerida para el funcionamiento de la agencia. Y, por último, en el estudio financiero y de riesgos, se estudiarán los riesgos internos y externos de la operación con su correspondiente matriz y se proyectarán los ingresos y costos para hallar la viabilidad financiera del estudio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector asegurador en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, reflejando una mayor conciencia de la población frente a la necesidad de proteger su salud, patrimonio y vida. Según cifras de Fasecolda (2025), durante el año 2024, el mercado asegurador colombiano alcanzó los \$56.1 billones en primas emitidas, lo que representa un incremento del 10,8 % con relación a la producción de 2023 y un 5,3 % real al descontar la inflación. A pesar de este avance, la penetración del seguro en el país se mantiene en niveles moderados según Fasecolda (2025), con un indicador del 3,29 % del PIB, lo que evidencia un amplio margen de crecimiento frente a economías más desarrolladas.

En el contexto del mercado asegurador colombiano, los intermediarios desempeñan un rol clave en la distribución de productos. Dentro de este grupo, las agencias de seguros se destacan como una de las figuras más relevantes, junto con los intermediarios independientes y los agentes vinculados a entidades financieras. De acuerdo con información del gremio asegurador, las agencias de seguros tienen una participación significativa en el volumen de primas intermediadas, aunque los corredores independientes suelen liderar este aspecto. El resto del mercado se reparte entre agentes exclusivos, canales bancarios y otras formas de intermediación.

Según estos datos en comparación con años anteriores, esta participación ha mostrado una tendencia estable en los últimos cinco años, aunque con una leve disminución en el número de agencias activas, atribuida a procesos de consolidación, transformación digital y mayores exigencias regulatorias.

A pesar de esta ligera contracción en número, las agencias han demostrado una alta permanencia en el gremio, especialmente aquellas que han adoptado modelos híbridos de atención, integrando tecnología con asesoría personalizada. Adicionalmente, se considera que su permanencia se puede ver favorecida por su cercanía con el cliente, conocimiento del entorno local y capacidad de ofrecer soluciones integrales, especialmente en regiones como el Eje Cafetero, donde la confianza y la relación directa siguen siendo factores clave en la decisión de compra de seguros.

Considerando esta información, se hace necesario comparar la presencia y estabilidad en el mercado de agencias de seguros respecto de intermediarios dependientes que tienen

exclusividad con alguna aseguradora en virtud de su contrato laboral. Este es el caso a estudiar, donde se buscará analizar la viabilidad de transformación del ejercicio de actividad de intermediación de seguros como asesor exclusivo y dependiente de Seguros SURA, a una agencia de seguros con un enfoque comercial centrado en productos de salud y vida.

Por lo anterior, surge la necesidad de realizar un análisis de prefactibilidad para la creación de una agencia de seguros que permita evolucionar de ser una asesora exclusiva de Seguros SURA a empresaria del sector a través de una agencia; y así pueda ofrecer un portafolio multicompañía, una estructura organizacional eficiente y una propuesta de valor centrada en la asesoría personalizada, la tecnología y la educación financiera.

Este análisis busca responder a interrogantes clave, tales como: ¿Qué aseguradoras deben formar parte del portafolio inicial? ¿Qué estructura organizacional y operativa se requiere para garantizar la sostenibilidad del negocio? ¿Cuál es el valor agregado que debe ofrecer la agencia para destacarse en un mercado altamente competitivo en el Eje Cafetero en cuanto a las soluciones de Salud, Vida y Riesgos Laborales?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es viable la evolución del ejercicio de una intermediaria de seguros dependiente de Seguros SURA a una agencia de seguros híbrida en el Eje Cafetero, que combine asesoría personalizada con herramientas tecnológicas y analítica avanzada, para atender segmentos de personas o familias desde la protección del patrimonio, inversión y bienestar para su salud y del segmento empresas con soluciones de Vida, Salud y Riesgos Laborales, en los sectores de Educación, Industria, Salud y Construcción de los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío y que ofrezca una propuesta de valor diferenciadora en el mercado regional?

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se justifica en la necesidad de evaluar la viabilidad de transformar el ejercicio de intermediación de seguros desde una figura dependiente, vinculada exclusivamente a una aseguradora, hacia un modelo empresarial independiente bajo la figura de agencia de seguros híbrida. Esta transformación implica un despliegue más allá de un cambio netamente jurídico en la conformación de la persona jurídica, pues exige una evolución estratégica y diferencial que responda a las dinámicas del mercado, a las necesidades del consumidor y a las ventanas de crecimiento en regiones como el Eje Cafetero.

En términos netamente teóricos y dando un vistazo al comportamiento de otras agencias del mercado, es evidente que este modelo permite mayor autonomía e independencia en la toma de decisiones, en la multiplicidad de opciones del portafolio que se ofrece a los clientes y en la posibilidad de escalar el negocio de manera ilimitada, si así se quiere llamar.

En comparación, el modelo de intermediario dependiente, si bien ofrece estabilidad y respaldo jurídico gracias a la relación contractual laboral con la aseguradora, puede limitar la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, ya que restringe al intermediario a trabajar con una sola compañía y con el portafolio que esta ofrece. En la práctica, esta limitación puede traducirse en pérdida de oportunidades comerciales, aún más en un entorno altamente competido donde los clientes requieren de múltiples opciones con el fin de analizar cuál se adapta mucho más a sus necesidades.

La sostenibilidad del negocio a largo plazo dependerá de la capacidad que tenga la agencia para fortalecer las relaciones que ya se han construido con los clientes a lo largo de los años, aprovechando la confianza y cercanía que se ha generado desde la experiencia de intermediación previa. Sin embargo, mantener esa relación ya no es suficiente en un entorno donde las necesidades de los consumidores cambian constantemente y donde se espera una atención más ágil, personalizada y apoyada en herramientas tecnológicas. Por esta razón, el modelo de agencia híbrida surge como una alternativa que combina el acompañamiento cercano y humano con soluciones digitales que permitan mejorar la experiencia del cliente, facilitar los procesos y generar una relación más dinámica y permanente. Esto no solo le da

mayor capacidad de adaptación al negocio frente a los cambios del mercado, sino que también fortalece su competitividad y su capacidad de generar valor de manera sostenida en el tiempo.

Ahora bien, el mercado asegurador colombiano cuenta con una amplia presencia de agencias, como se expuso en el planteamiento del problema, lo que evidencia un reto donde hay que diferenciarse en un entorno saturado de agencias. Desde la teoría del marketing estratégico, la diferenciación se logra mediante una propuesta de valor clara, relevante y difícil de imitar. Según Osterwalder (2015), la propuesta de valor es la manera en que una empresa genera valor para sus clientes al dar solución a sus problemas o necesidades. Una propuesta de valor bien elaborada diferencia a una empresa al resaltar beneficios únicos, facilitando así atraer y retener clientes. El Lienzo de la Propuesta de Valor es una guía que ofrece un método sólido para traducir ideas en estrategias comerciales accionables, asegurando que los productos y servicios ofrezcan un valor real y logren una ventaja competitiva en el mercado.

En la práctica, la diferenciación no solo representa una ventaja competitiva, sino una necesidad para lograr permanencia en el mercado. Un ejemplo representativo en la región es MBA Gestión de Riesgos, reconocida por consolidar un modelo de intermediación basado no solo en la colocación de seguros, sino también en el acompañamiento técnico y la consultoría en riesgos. Su propuesta de valor va más allá de la intermediación tradicional, se posicionan como socios estratégicos de sus clientes. Cuentan con un equipo directivo interdisciplinario caracterizado por la excelente formación académica y experiencia en el sector de riesgos y seguros, ayudando a las organizaciones a realizar una correcta e integral gestión y prevención en riesgos, que incluye una óptima transferencia de riesgos al sector asegurador. Siendo el único bróker del país que cuenta con unidad de consultorías en Riesgo Ambiental, es así como combinando experiencia y formación académica logran ser relevantes y actores clave al momento de tomar decisiones importantes dentro de las organizaciones. Esto los ha llevado a ser los intermediarios de seguros de las grandes empresas de la región como lo son Buscar de Colombia, Audifarma, Suzuki Motor de Colombia, Energía de Pereira entre otros.

La creación de una agencia de seguros implica definir una estructura organizacional que sea lo suficientemente robusta para operar con eficiencia, pero también lo

suficientemente flexible para adaptarse al crecimiento y a las condiciones del mercado. Desde la teoría organizacional, se plantea la necesidad de estructuras planas, orientadas a procesos, con roles claramente definidos y sistemas de control que permitan medir el desempeño y tomar decisiones basadas en datos. Sin embargo, el éxito de dicha estructura también depende de una gestión humana efectiva, que potencie la motivación, la satisfacción en el trabajo y la productividad del equipo (Guevara, 1985, p. 196).

En términos prácticos, esto se traduce en la necesidad de diseñar una estructura que incluya áreas clave como: comercial, servicio al cliente, soporte técnico, tecnología y administración, con procesos estandarizados y herramientas digitales que optimicen la operación. La rentabilidad del negocio dependerá de la capacidad de esta estructura para generar ingresos sostenidos, controlar costos y escalar de manera eficiente, sin perder la calidad del servicio ni la cercanía con el cliente.

Finalmente, un aspecto que resulta crucial y que se debe analizar es el análisis, implementación y desarrollo de una experiencia de empleado positiva que le permita a la agencia aportar riqueza económica y emocional a la sociedad a través de sus colaboradores. Desde la teoría del capital humano, se reconoce que los colaboradores son un activo estratégico, y que su bienestar y desarrollo impactan directamente en la calidad del servicio y en la percepción del cliente (Shultz, 1959).

La influencia estratégica del área de recursos humanos adquiere mayor importancia al relacionarse con una fuente importante de ventaja frente a los competidores, las personas constituyen el capital humano de las organizaciones. Su consecuencia inmediata es el reconocimiento de las personas como base de dicha ventaja competitiva (Wright, Dunford y Snell, 1991; Barney, 1991; Pfeffer, 1996; Calderón Hernández et al., 2006).

En la práctica, esto implica diseñar una cultura organizacional basada en el respeto, donde se estimule, en los colaboradores, la formación continua, la participación activa y el reconocimiento. Una agencia que cuida a sus empleados está en mejor posición para cuidar a sus clientes, generando un círculo virtuoso de valor compartido. Además, en un entorno donde el talento es escaso y la rotación puede ser costosa, ofrecer una experiencia de empleado diferenciadora se convierte en una ventaja competitiva clave.

OBJETIVOS

General

Realizar un análisis de prefactibilidad para la evolución del modelo de intermediación exclusiva de Seguros SURA hacia la constitución de una agencia de seguros híbrida y multicompañía, con base en la metodología ONUDI, que permita generar una propuesta de valor centrada en la asesoría personalizada, la gestión de los riesgos de personas y empresas, el uso estratégico de herramientas tecnológicas y la educación financiera.

Específicos

- Analizar el entorno sectorial y regional del mercado asegurador, para comprender las condiciones generales del entorno que podrían influir en la creación y desarrollo de una agencia de seguros híbrida en los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío.
- Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades y percepciones de personas naturales y jurídicas respecto a los tipos de seguros, la forma de adquirirlos, el rol del asesor de seguros, la información que desea recibir y las tecnologías a usar.
- Elaborar un estudio técnico que permita identificar de manera general los requerimientos operativos y tecnológicos, así como los procesos fundamentales necesarios para el funcionamiento de un modelo de agencia de seguros híbrida.
- Desarrollar un estudio administrativo que permita identificar los elementos organizacionales necesarios para la operación de una agencia de seguros híbrida, incluyendo aspectos esenciales de su estructura y de su relación con aseguradoras y aliados estratégicos.
- Realizar un estudio financiero y de riesgos con el fin de identificar los elementos económicos esenciales del proyecto y mapear los riesgos internos y externos a tener en cuenta.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

¿Qué es un proyecto?

Un proyecto puede entenderse como un conjunto de actividades coordinadas y que se planifican para alcanzar un resultado en concreto en un plazo determinado, con recursos y presupuestos limitados. En la misma línea, el Project Management Institute (PMI) define el proyecto como un esfuerzo temporal dirigido a crear un producto, servicio o resultado único; por ello, se diferencia de las operaciones permanentes, que suelen ser continuas y repetitivas (Reyes, 2015)

Todo proyecto requiere una etapa inicial de planificación en la que se definen sus componentes conceptuales, los recursos, los materiales, el talento humano, los objetivos, el cronograma y el presupuesto. La gestión de proyectos articula conocimientos, habilidades, herramientas y metodologías para cumplir los requisitos previstos y orientar la ejecución hacia los resultados esperados.

Fases de un proyecto y análisis de prefactibilidad y factibilidad

El ciclo de un proyecto consiste en la secuencia lógica de etapas que permiten convertir una idea inicial en una materialización concreta que busca atender una necesidad o una oportunidad. El entendimiento de estas fases es esencial para generar certezas, optimizar la asignación de recursos y garantizar la sostenibilidad de los resultados (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Etapas de preinversión

La preinversión es la primera parte del ciclo de vida de un proyecto. Su objetivo principal es reducir los riesgos que conlleva la ejecución del proyecto. Esto se logra mediante estudios que aportan información fiable para tomar decisiones informadas. En esta etapa, se identifican los problemas, se proponen alternativas y se evalúa su factibilidad desde el punto

de vista técnico, económico, social, ambiental y legal (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Dentro de la preinversión, hay tres subetapas importantes:

- Perfil: en esta fase, se hace un análisis inicial con información ya existente. El objetivo es descartar opciones que no sean viables y definir cuáles necesitan un estudio más profundo
- Prefactibilidad: aquí, se realizan estudios más detallados. Estos permiten comparar las diferentes opciones y seleccionar la más adecuada. Incluye análisis del mercado, técnicos, legales, ambientales, de riesgos y financieros (Bravo & Fernández, 2011).
- Estudios definitivos: en esta fase, se profundiza con estudios como la ingeniería de detalle, la estructura organizativa, el plan de financiamiento y la evaluación económica. Se utilizan indicadores como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) (Fontaine, 2008).

La preinversión es fundamental porque establece la base sólida para la etapa siguiente. Asegura que la decisión de invertir se tome con base en evidencia sólida y confiable.

Etapa de Inversión

La etapa de inversión ejecuta la opción seleccionada. Implica la ejecución real y financiera del proyecto en cuanto a contratación, consecución de insumos, instalación de equipos e iniciar propiamente el desarrollo de la operación. Esta fase implica una gestión eficiente de las actividades propuestas, del presupuesto y de los riesgos para asegurar que se alcancen los objetivos (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Etapa de Operación

En la operación inicia el funcionamiento y se empiezan a generar los réditos esperados. Es indispensable asegurar la sostenibilidad operativa y financiera, tanto como la conservación de los bienes y servicios que se entregan. La ausencia de planificación en la etapa de

operación puede implicar que se sacrifiquen los resultados en las anteriores evaluaciones (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Evaluación ex post

Esta evaluación se hace en cuanto finaliza la operación y propende por identificar el impacto que realmente tuvo el proyecto para el bienestar social. Estudia la pertinencia, eficiencia, continuidad de los resultados y que se recopilen las lecciones que se obtuvieron en el desarrollo para su aplicación en futuros proyectos (Aguilera, 2011).

Análisis de prefactibilidad y factibilidad: definición y diferencias conceptuales

En la fase de preinversión, los análisis de prefactibilidad y factibilidad se configuran como elementos esenciales para generar certezas y respaldar las decisiones sobre la ejecución del proyecto. A pesar de que ambos análisis comparten un mismo propósito, se diferencian en su alcance, nivel de profundidad y grado de certeza (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Análisis de prefactibilidad

Este análisis se encuentra en una etapa intermedia entre el perfil y la factibilidad, ya que su objetivo primordial es analizar las opciones disponibles con tal profundidad que descarte aquellas opciones que no tienen viabilidad, con el fin de priorizar aquella opción que resulte más beneficiosa en múltiples aspectos. Es por esto que se realizan estudios técnicos, legales, ambientales, sociales y financieros que facilitan la calidad de la información y la reducción de los riesgos al tomar decisiones (Bravo & Fernández, 2011).

Estudio de mercado

En este estudio se tiene como objetivo la determinación de la viabilidad comercial del análisis de prefactibilidad a través de la determinación de la demanda potencial y la lectura del

entorno competitivo. Según la *Guía metodológica para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública* (Departamento Nacional de Planeación, 2014), este estudio implica la aproximación de la demanda actual y futura, la caracterización del mercado, el análisis del comportamiento del consumidor y el mapeo de la competencia tanto directa como indirecta.

Adicionalmente, se estudian precios de referencia y novedades del sector para proyectar las ventas y definir las estrategias de mercadeo a implementar. En este tipo de proyectos, este aspecto exige analizar la penetración del aseguramiento en el mercado objetivo y la vinculación en el mercado de los principales actores (Fasecolda, 2024). En suma, el estudio de mercado determina si se tiene un entorno favorecedor para el proyecto y marca aquellos requisitos estratégicos a tener en cuenta en el modelo de negocio (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Estudio técnico

En el estudio técnico se tiene como objetivo analizar la suficiencia operativa del proyecto. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (2014), este estudio determina la localización más idónea, la envergadura del proyecto y la tecnología que se debe implementar. Incluye el estudio de los procesos operativos, necesidades en cuanto a infraestructura y en general, aquellos recursos que servirán de base a la operación. Este estudio garantiza que las decisiones en cuanto a lo operativo guardan coherencia con los objetivos estratégicos para que el proyecto fluya en condiciones óptimas (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

En el caso de una agencia de seguros, el estudio técnico se enfoca a la elección de aquellas bases de datos y plataformas en tecnología para la gestión de sus clientes, sus sistemas CRM y herramientas digitales que faciliten el acceso del cliente (Bravo & Fernández, 2011).

Estudio organizacional y legal

Este análisis busca definir la estructura jurídica y organizativa básica que necesita el proyecto para funcionar correctamente.

Según el Departamento Nacional de Planeación (2014), es importante elegir la forma jurídica adecuada, cumplir con los requisitos normativos y planificar la estructura organizativa básica. En Colombia, las agencias de seguros deben seguir las reglas de la Superintendencia Financiera. También deben registrarse como intermediarios y cumplir con las normas de protección al consumidor y prevención del lavado de activos (Martínez & Restrepo, 2006).

Este componente permite verificar que el proyecto se desarrolle dentro del marco legal aplicable y que cuente con una estructura organizacional suficiente para cumplir sus objetivos (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Estudio ambiental

El estudio ambiental identifica los posibles efectos del proyecto sobre su entorno y plantea medidas de prevención, mitigación o corrección. Aunque una agencia de seguros no genera impactos ambientales significativos, sí debe considerar el uso responsable de recursos, el manejo adecuado de residuos y el cumplimiento de normas urbanísticas, locativas y de seguridad. Este análisis también contribuye o fortalece la reputación de la empresa y a alinear su operación con criterios de responsabilidad social.

Estudio financiero preliminar

El estudio financiero traduce los resultados técnicos, comerciales y organizacionales en estimaciones económicas. En esta etapa se calculan la inversión inicial, los costos de operación, los ingresos proyectados y los indicadores que permiten valorar el desempeño del proyecto, como el Valor Presente neto y la Tasa Interna de retorno.

Articulación de los componentes del estudio. La lectura conjunta de los estudios permite valorar la viabilidad del proyecto de manera integral. Al reunir información de

mercado, técnica, legal, ambiental y financiera, se reduce incertidumbres y se facilita la selección de la alternativa más conveniente con base en criterios objetivos.

Según los resultados obtenidos, el análisis puede conducir a ajustar la propuesta, aplazarla, descartarla o continuar hacia una evaluación de factibilidad más detallada.

Estudio de factibilidad

El estudio de factibilidad es el análisis más completo y definitivo en la etapa de preinversión. Se centra en la alternativa seleccionada y profundiza en todos los aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales. Incluye estudios de ingeniería detallada, proyecciones financieras completas, análisis legal exhaustivo, diseño organizacional final y evaluación ambiental integral.

En esta fase, se aplican técnicas de evaluación para determinar la rentabilidad social y económica del proyecto. El resultado define si la iniciativa debe ejecutarse, posponerse o descartarse.

Diferencias conceptuales entre prefactibilidad y factibilidad

Aunque la línea divisoria entre ambas fases puede variar según el sector, existen diferencias ampliamente aceptadas:

- Alcance: la prefactibilidad compara varias alternativas; la factibilidad profundiza en una sola opción.
- Nivel de detalle: la primera utiliza datos estimados; la segunda emplea información precisa y verificable.
- Propósito: la prefactibilidad orienta decisiones intermedias; la factibilidad fundamenta la decisión final de inversión.
- Costo: el análisis en factibilidad es significativamente más costoso por la complejidad y detalle requerido (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Marco teórico del Seguro

Definición y naturaleza

El seguro es una herramienta que permite a una empresa aseguradora asumir los riesgos que pueden afectar nuestro patrimonio. A cambio, nosotros pagamos una cantidad de dinero llamada prima.

En Colombia, hay cuatro elementos clave en un seguro: el interés asegurable, el riesgo asegurable, la prima y la obligación del asegurador de pagar en ciertas condiciones. También es fundamental la buena fe, lo que significa que quien contrata el seguro debe ser honesto sobre las circunstancias que afectan el riesgo. Desde el punto de vista económico, los seguros ayudan a reducir la incertidumbre y fomentan la inversión.

Evolución histórica

Los seguros nacieron como una forma de protegernos frente a riesgos. Al principio, eran sistemas de ayuda mutua, pero con el tiempo, se convirtieron en contratos regulados.

La historia de los seguros en Colombia comienza a mediados del siglo XIX. En 1857, se estableció en Bogotá El Porvenir de las Familias, una compañía de seguros filial de una empresa chilena. Durante mucho tiempo, las compañías de seguros extranjeras dominaron el mercado colombiano.

En 1874, se fundó la Compañía Colombiana de Seguros S.A., la primera con capital colombiano. Esta empresa empezó ofreciendo seguros para mercancías transportadas por el río Magdalena, protegiendo contra saqueos, robos y extravíos.

En el siglo XX, el sector de seguros en Colombia se fortaleció con la creación de nuevas empresas y normas regulatorias. En 1923, se creó la Superintendencia Bancaria, que supervisaba el sector asegurador. La Ley 105 de 1927 estableció las reglas para que las aseguradoras funcionaran, incluyendo requisitos de capital, informes financieros y sanciones.

Según Rodríguez Pulecio (1994), durante el siglo XXI, el sector ha experimentado una transformación digital, una mayor diversificación de productos y una creciente penetración en la población, impulsada por la inclusión financiera y la educación en riesgos.

Respecto a la historia del seguro a nivel mundial, los seguros tienen raíces milenarias. En las antiguas civilizaciones mesopotámicas y egipcias ya existían formas rudimentarias de protección contra pérdidas. En la Edad Media, los gremios europeos ofrecían mutualidades para proteger a sus miembros. El seguro moderno, sin embargo, se consolidó en el siglo XVII con la creación de Lloyd's of London, inicialmente como un café donde se negociaban seguros marítimos.

Con el tiempo, los seguros se expandieron a otros ramos como vida, salud, automóviles y responsabilidad civil, convirtiéndose en un pilar fundamental de las economías modernas (Bravo & Fernández, 2011).

Partes y elementos del contrato de seguro

El contrato de seguro es bilateral, oneroso y consensual, y se celebra entre varias partes con roles claramente definidos. El asegurador es la compañía que asume el riesgo y se compromete a indemnizar al asegurado en caso de siniestro. Su función no se limita a la emisión de pólizas, sino que incluye la gestión del riesgo, la administración de reservas técnicas y el cumplimiento de las obligaciones contractuales. El tomador es la persona que celebra el contrato y el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Aunque en muchos casos coincide con el asegurado, puede ser distinto, como ocurre en seguros colectivos o cuando una empresa asegura a sus empleados. El beneficiario, por su parte, es quien tiene derecho a recibir la indemnización o la suma pactada cuando ocurre el siniestro. Aunque en muchos casos coincide con el asegurador, puede ser distinto, como ocurre en seguros colectivos o cuando una empresa aseguradora a sus empleados.

Los elementos esenciales del contrato de seguro delimitan su validez y alcance. El interés asegurable expresa el vínculo económico o jurídico entre el asegurado y el bien o persona protegida. El riesgo asegurable debe ser incierto, posible y lícito, conforme al artículo 1054 del Código del Comercio Colombiano. La prima corresponde al precio del seguro y se calcula con base en criterios técnicos y actuariales, considerando la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el costo esperado de la pérdida. La obligación del asegurador consiste en pagar la indemnización o la suma asegurada cuando se configure la buena fe, principio

que exige transparencia, veracidad y lealtad en la declaración del riesgo y en el cumplimiento de las obligaciones.

Función y relevancia de los intermediarios de seguros

En el mercado asegurador, los intermediarios –agentes, agencias y corredores– cumplen una función de conexión entre las compañías y los usuarios. Su papel trasciende la simple comercialización de pólizas, pues cumplen funciones que impactan la eficiencia del sistema, la protección del consumidor y la expansión del aseguramiento. Históricamente, los intermediarios surgieron cuando los aseguradores dejaron de ser individuos y pasaron a ser gremios o cámaras, lo que generó la necesidad de representantes que facilitaran la relación con los usuarios (Bravo & Fernández, 2011).

En Colombia, la actividad de intermediación tiene un régimen especial. Las sociedades corredoras de seguros están sometidas a la vigilancia y al control de la Superintendencia Financiera de Colombia, por lo que deben inscribirse ante esta entidad y acreditar idoneidad, así como no estar incurso en causales de inhabilidad o incompetencia. En cambio, los agentes y las agencias de seguros no están sometidos directamente a la supervisión de la Superintendencia, pues corresponde a las compañías aseguradoras verificar su idoneidad y el cumplimiento de los requisitos aplicables (Superintendencia Financiera de Colombia, 2022).

Actualmente, su importancia puede verse desde diferentes puntos. Inicialmente, disminuye la diferencia y relación poco proporcional de la información entre el asegurador y el asegurado ya que exige la explicación integral de las condiciones del contrato de seguro y exponiendo con claridad las coberturas. Por otro lado, se reducen los costos de transacción y también se tiene en cuenta la prevención de fraudes (Martínez & Restrepo, 2006). También permiten la flexibilidad en la contratación y la diversificación de coberturas, obrando como respaldo del buen nombre de las aseguradoras y asegurados (Doherty, 2005).

Su rol tan relevante se deriva, principalmente, de la cercanía que desarrollan con los clientes y de la posición de influencia que adquieren respecto a la elección de la aseguradora. Es precisamente este rol el que les permite demandar condiciones más favorables y garantizar comportamientos de respaldo por parte de las aseguradoras (Medrano, 2008).

Finalmente, los intermediarios son catalizadores de innovación. Impulsan productos especializados (seguros agropecuarios, ciberseguros, seguros paramétricos) y promueven la inclusión financiera en segmentos vulnerables, consolidándose como aliados estratégicos para la expansión del aseguramiento (Fasecolda, 2024). Su conocimiento del cliente y su capacidad de asesoría los convierte en actores indispensables para la sostenibilidad y competitividad del sector asegurador.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar el análisis del entorno que será el insumo para el presente análisis de prefactibilidad, se analizarán diferentes aspectos, tales como:

1. El esquema DOFA, estudiando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
2. Las 5 fuerzas por PORTER que permitirá entender qué tan atractivo es un sector y de dónde vienen las principales amenazas y oportunidades competitivas
3. Análisis del entorno de manera MACRO y MICRO para entender las tendencias globales y el comportamiento global y local del mercado.

Análisis DOFA

Tabla 1. Análisis DOFA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
• Amplia experiencia (más de 10 años) en intermediación de seguros personales y familiares. • Conocimiento profundo del mercado regional y cercanía con los clientes del Eje Cafetero. • Especialización proyectada en ramos de vida, salud y riesgos laborales, los de mayor crecimiento. • Uso de CRM automatizado para gestión de cartera, fidelización y seguimiento comercial. • Convenios con aliados estratégicos para ampliar el portafolio y ofrecer soluciones integrales. • Reputación y red de contactos construida como asesora exclusiva SURA.	• Crecimiento sostenido del sector asegurador en Colombia. Baja penetración del seguro (3,29 % del PIB) que deja amplio margen para expansión. • Avance tecnológico y digitalización del sector, uso de CRM, insurtechs, automatización • Posibilidad de alianzas con aseguradoras y empresas tecnológicas para fortalecer la oferta. • Creciente demanda de seguros en sectores clave (salud, educación, construcción e industria). • Mayor conciencia social sobre la importancia de la protección, el bienestar y la salud financiera.
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
• Limitada estructura operativa (solo un asistente operativo y dependencia de procesos manuales).	• Competencia intensa de agencias consolidadas y corredores nacionales e internacionales.

• Falta de posicionamiento inicial como agencia independiente (transición de marca). • Recursos financieros limitados para inversión inicial en marketing, personal y tecnología. • Carencia de un equipo comercial amplio para expansión a nivel nacional.	• Posible desaceleración económica que afecte la demanda de productos financieros. • Riesgo de disrupción tecnológica por parte de plataformas 100 % digitales o insurtechs. • Cambios en comportamiento del consumidor hacia la autogestión digital de seguros.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Expandir la base de clientes aprovechando la experiencia en el sector y la digitalización para llegar a nuevos segmentos.
- Impulsar alianzas con aseguradoras e insurtechs que fortalezcan la oferta tecnológica y multicompañía.
- Desarrollar una estrategia educativa digital en salud y bienestar financiero para posicionarse como referente de confianza.
- Escalar el modelo CRM para convertir datos en oportunidades de venta cruzada y retención.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Implementar una estructura organizacional escalable con roles definidos en tecnología, comercial y servicio.
- Buscar fuentes de financiación o inversión semilla para fortalecer la infraestructura digital y el marketing de lanzamiento.
- Capacitar talento joven en asesoría híbrida para ampliar cobertura sin elevar costos fijos significativamente.
- Optimizar procesos mediante automatización para reducir dependencia operativa del recurso humano limitado.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Diferenciarse mediante la asesoría personalizada y la confianza, elementos poco replicables por competidores digitales.
- Aprovechar la reputación construida con SURA para generar credibilidad frente a nuevos clientes y aseguradoras.
- Usar tecnología y educación financiera para contrarrestar la amenaza de plataformas automatizadas.
- Diseñar una estrategia de cumplimiento regulatorio sólida apoyada en asesoría legal y certificaciones actualizadas.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Diversificar el portafolio para mitigar riesgos por concentración en pocos ramos o aseguradoras.
- Fortalecer la identidad de marca con una estrategia de comunicación que transmita independencia y confiabilidad.
- Desarrollar un plan de contingencia tecnológica y financiera ante cambios del mercado o exigencias regulatorias.
- Participar en redes y gremios del sector como Fasecolda, Asoseguros para mantenerse actualizada y ganar visibilidad institucional.

Cinco fuerzas de Porter

El poder de negociación de los clientes

El consumidor colombiano de seguros es cada vez más informado y exigente: Busca comparar precios y coberturas fácilmente (influencia de comparadores online). Los clientes empresariales exigen soluciones integrales y soporte especializado. La baja penetración del seguro (3,29 % del PIB) muestra potencial de crecimiento, pero también una alta sensibilidad al precio.

Poder del cliente alto. La diferenciación debe basarse en asesoría consultiva, educación, personalizada, confianza, no solo en precio y tecnología de servicio.

El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores principales son las compañías aseguradoras (SURA, Bolívar, AXA, MAPFRE, etc.), que definen políticas de comisiones, productos y soporte tecnológico. Estas aseguradoras concentran gran parte del mercado y tienen poder para imponer condiciones comerciales. No obstante, una agencia multicompañía reduce la dependencia de un solo proveedor y puede negociar mejores márgenes y portafolios más amplios.

Poder de proveedores medio-alto, pero mitigable mediante diversificación y alianzas estratégicas multicompañía.

La amenaza de los productos sustitutos

Los sustitutos incluyen: instrumentos financieros alternativos (fondos de inversión, ahorro, pensiones voluntarias). Plataformas digitales e insurtechs que ofrecen seguros embebidos o por suscripción. En algunos segmentos, los clientes prefieren autoseguro o ahorro informal.

Amenaza media-alta. La agencia debe posicionar el seguro como herramienta de protección y planeación financiera, usando estrategias de educación financiera y personalización digital.

Amenaza de ingresos de nuevos competidores

El sector asegurador mantiene barreras de entrada asociadas a exigencias regulatorias, técnicas y operativas. Disposiciones como el Decreto 2555 de 2010 y la Resolución 0136 de 2024 establecen requerimientos de idoneidad profesional, registro ante la Superintendencia y soporte técnico certificado. Sin embargo, el avance de plataformas insurtech y de modelos de atención digital ha reducido algunas barreras tradicionales, pues permite operar con estructura más liviana y con iniciales moderadas en tecnología y certificaciones.

La amenaza media se ubica en un nivel medio: aunque persisten requisitos normativos, la digitalización abre espacios para nuevos participantes, en especial emprendimientos con capacidades tecnológicas.

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado asegurador colombiano se caracteriza por una competencia elevada. Las primas emitidas alcanzaron \$56,1 billones COP y compañías como SURA, Bolívar, Alfa y AXA Colpatría concentran una parte significativa del mercado. A ellos se suma la presencia de más de treinta aseguradoras activas y de un número amplio de agencias e intermediarios. La rivalidad se identifica por la similitud entre productos, la presión sobre precios en ramos como automóviles y salud, la necesidad de innovación tecnológica y las estrategias de fidelización de clientes (Fasecolda, Diciembre 2024).

La agencia propuesta puede encontrar una oportunidad de diferenciación si combina asesoría personalizada, educación y digitalización del servicio, atributos que todavía tienen margen de desarrollo en el Eje Cafetero

Rivalidad alta, pero con espacio para diferenciación mediante valor agregado y servicio especializado.

Análisis macro y micro del entorno

Entorno macro

El entorno macro comprende los factores estructurales, sectoriales, económicos y tecnológicos que influyen en la industria aseguradora a nivel nacional e internacional.

Desempeño del sector asegurador colombiano

Según el informe sobre el panorama de la industria aseguradora de Fasecolda (2024), el sector asegurador en Colombia cerró el año 2024 con un balance positivo, reflejando una recuperación sostenida y una expansión moderada en sus principales líneas de negocio.

Las primas emitidas alcanzaron los \$56,1 billones COP, lo que representa un crecimiento del 10,8 % nominal respecto al año anterior y un 5,3 % real al descontar la inflación. La penetración del seguro se ubicó en 3,29 % del PIB, lo que evidencia un nivel aún moderado y, por tanto, una oportunidad de profundización del mercado. El aumento observado se explica principalmente por los siguientes factores:

- Seguros de Vida (+17 %).
- Seguros Generales (+8 %).
- Seguridad Social (+7 %).

Los ramos de carros, salud, riesgos laborales tuvieron una participación destacada en el crecimiento total del sector (Fasecolda, 2024).

Desde la perspectiva financiera, el sector mostró solidez:

- ROE: 22,1 %.
- ROA: 2,8 %.
- Rentabilidad de inversiones: 10,2 % (principalmente en instrumentos de deuda).

A pesar de este desempeño, continúa existiendo desafíos relacionados con la siniestralidad, en particular en salud colectiva, automóviles y rentas vitalicias.

Este panorama muestra un sector con capacidad de recuperación, generación de valor y apertura para esquemas renovados de intermediación.

Tendencias globales en intermediación y digitalización

La revisión de tendencias internacionales muestra que la intermediación avanzada hacia modelos en los que el sector deja de cumplir únicamente una función comercial y pasar a diseñar soluciones integrales para el cliente, apoyándose en:

- Analítica avanzada
- CRM
- Automatización comercial
- Segmentación predictiva

Alcance de la personalización inteligente:

- Diagnóstico más certero del cliente con base en analítica y momentos de vida.
- Segmentación dinámica según perfil de riesgo y capacidad económica.

- Acompañamiento humano en momentos críticos de decisión y postventa.
- Uso de plataformas tecnológicas para cotizar, emitir y hacer seguimiento.

Ahora bien, diferentes estudios globales han señalado la presión que se presenta en márgenes y la necesidad de tener un crecimiento rentable, específicamente en las soluciones de vida y salud, donde se presentan altas oportunidades en los productos complementarios (McKinsey & Company, 2024).

Evolución de los canales de distribución

De acuerdo con Bertin (2024), los canales de distribución del sector asegurador están evolucionando rápidamente:

- Canales digitales directos: plataformas web y apps móviles que permiten cotizar y contratar sin intermediarios. Son preferidos en seguros simples (autos, viajes, salud).
- Banca seguros: alianzas entre aseguradoras y entidades financieras.
- Corredores y agentes tradicionales: intermediarios especializados que evolucionan hacia asesores híbridos.
- Canales embebidos: venta integrada en procesos de compra de otros productos (e-commerce, fintech, movilidad), altamente relevantes según (McKinsey & Company, 2024).

La tendencia no elimina la intermediación, sino que la transforma.

Ecosistema Insurtech y financiación regional

El ecosistema latinoamericano de insurtech mostró un crecimiento significativo en 2025:

- US\$121 millones en financiación en el primer semestre (↑370 % vs 2024).
- 507 empresas en el ecosistema regional.
- 56 nuevas insurtech creadas en los últimos 12 meses.
- 65 % de la financiación concentrada en vida y cuidados.
- 33 % en movilidad.

Brasil lidera con 203 empresas; México y Argentina siguen en volumen; Chile registra el mayor crecimiento porcentual.

Estructura del mercado asegurador colombiano

Con base en las cifras sectoriales, el mercado asegurador colombiano asciende a USD 14.161,3 millones, con una estructura altamente concentrada:

- SURA: USD 2.850,7 millones (20,1 %).
- Seguros ALFA: 11,7 %.
- Seguros Bolívar: 9,8 %.

Participaciones medias:

- AXA Colpatria: 6,9 %.
- Asulado: 6,0 %.
- Previsora: 5,5 %.
- MAPFRE: 4,8 %.
- Mundial: 3,8 %.
- Allianz: 3,4 %.
- Positiva: 3,3 %.
- 28 aseguradoras adicionales concentran el 24,7 % del mercado.

El liderazgo de SURA beneficia al presente estudio al considerar que los clientes que ya se tienen corresponden a esta aseguradora, pero al visualizar la participación de mercado de las demás aseguradoras, confirma la necesidad de contar con un modelo multicompañía.

Entorno micro

Para el entorno micro, se analiza la competencia, las tendencias del consumidor y las dinámicas del sector asegurador, específicamente en el Eje Cafetero.

Comportamiento del cliente

El 65 % de los clientes contratan sus seguros a través de medios digitales buscando información en múltiples canales por lo que se visualiza una migración importante hacia los canales digitales.

- 36 % patinas web.
- 24 % buscadores y comparadores.
- 5 % redes sociales.

Sin embargo, en productos complejos (vida, salud colectiva, riesgos laborales), la asesoría personalizada sigue siendo determinante, lo que reitera la pertinencia de contar con un modelo que combine asesoría humana con herramientas digitales.

Competencia

Según Fasecolda (2024), existen aproximadamente 22.624 intermediarios (agentes y agencias) y 45 corredores de seguros y en el Eje Cafetero se identifica presencia de agencias y corredores en las ciudades de Pereira, Manizales y Armenia. Adicionalmente, se tienen consultoras especializadas en gestión de riesgos como MBA Gestión de riesgos e Integral de Seguros. Los competidores combinan:

- Red física y cercanía local.
- Especialización técnica en riesgos empresariales.
- Plataformas digitales emergentes que compiten por precio y rapidez.

La amenaza de sustitutos digitales es real, pero el valor de la asesoría persiste en segmentos empresariales y de ingreso medio–alto.

Dinámica regional – Eje Cafetero

El Eje Cafetero presenta:

- Ecosistema empresarial en crecimiento.
- Mayor conciencia sobre bienestar financiero.
- Oportunidades en pymes.

- Incremento de proyectos de infraestructura y construcción.

Estos aspectos fortalecen la demanda en riesgos laborales, seguros de construcción, seguros de vida grupo para colaboradores de empresas y seguros de salud colectivos.

Conclusión estratégica del entorno

Desde el análisis macro, el sector asegurador colombiano muestra:

- Crecimiento sostenido.
- Rentabilidad atractiva.
- Baja penetración relativa (oportunidad).
- Transformación digital acelerada.
- Auge del ecosistema insurtech.

Desde el análisis micro, el Eje Cafetero evidencia:

- Competencia fragmentada pero tradicional.
- Demanda creciente en ramos empresariales y de personas.
- Espacio para diferenciación por especialización y asesoría técnica.
- Viabilidad del modelo híbrido digital-presencial.

Así las cosas, según las tendencias del sector asegurador y la competencia con otras agencias, resulta coherente que al constituir una agencia de seguros se priorice la asesoría personalizada pero apalancada en herramientas digitales.

ESTUDIO DE MERCADO

¿Qué información quisiéramos obtener del sector?

Con el fin de analizar la prefactibilidad de una agencia de seguros híbrida y multicompañía, es indispensable contar con información que lleve a la comprensión del comportamiento del mercado asegurador, lo que busca el cliente, cómo se comporta la competencia y las tendencias que impactarían la toma de decisiones. Esta información se desglosa así:

Comportamiento del cliente

- Se busca identificar cómo los clientes perciben el seguro, cómo toman decisiones de compra y qué factores influyen en su nivel de aseguramiento.
- Nivel de conocimiento y cultura aseguradora.
- Actitudes frente al riesgo, la prevención y la planificación financiera.
- Motivaciones reales para contratar seguros (tranquilidad, protección familiar, cumplimiento normativo, exigencias contractuales).
- Barreras para la compra: desconfianza, desconocimiento, percepción de alto costo, experiencias negativas previas.
- Grado de fidelidad hacia el intermediario y causas de cambio o abandono.

Forma actual de compra

- Es clave comprender los canales predominantes y las preferencias de los clientes frente a la interacción humana y digital.
- Uso de canales de compra:
 - o Asesor o intermediario tradicional.
 - o Banca seguros.
 - o Plataformas digitales y autogestión.
- Preferencias por modelos híbridos (digital + acompañamiento humano).

- Etapas del proceso donde el cliente valora más la asesoría (cotización, selección, renovación, siniestros).
- Diferencias generacionales en la forma de informarse y comprar seguros.
- Nivel de confianza en los canales digitales para productos simples vs. productos complejos (vida, salud, colectivos).

Principales necesidades de protección – personas y familias

- Se busca identificar los riesgos que los hogares consideran prioritarios y cómo estos se traducen (o no) en decisiones de aseguramiento.
- Percepción de seguridad y bienestar: tranquilidad, estabilidad económica y acceso oportuno a servicios de salud.
- Protección del núcleo familiar frente a:
 - o Enfermedades graves.
 - o Urgencias médicas ante fallas del sistema de salud.
 - o Fallecimiento o incapacidad del principal proveedor económico.
- Prioridad en los bienes a asegurar:
 - o Vivienda como principal activo.
 - o Vehículo como segundo bien más relevante.
- Brecha entre la intención de proteger y la acción efectiva de asegurarse.
- Interés en soluciones integrales que combinen protección, ahorro e inversión.

Principales necesidades de protección – segmento empresarial

- En el segmento empresarial se requiere comprender las necesidades desde una perspectiva de continuidad del negocio, cumplimiento normativo y sostenibilidad.
- Seguros prioritarios para las empresas:
 - o Responsabilidad civil.
 - o Cumplimiento.
 - o Riesgos laborales.
 - o Seguros patrimoniales.

- o Seguros colectivos de vida y salud.
- Influencia de la normatividad en la contratación de seguros.
- Riesgos más relevantes percibidos por las empresas según su sector (educación, salud, industria, construcción).
- Nivel de sofisticación en la gestión del riesgo.
- Interés en soluciones integrales más allá de la simple transferencia del riesgo.

Percepción del servicio recibido por intermediarios

- Es fundamental identificar qué valoran y qué critican los clientes respecto al servicio actual de intermediarios y agencias.
- Grado de satisfacción con la asesoría recibida.
- Claridad en la explicación de coberturas, exclusiones y condiciones.
- Acompañamiento durante la vigencia de la póliza y no solo en la venta.
- Gestión de siniestros:
 - o Agilidad.
 - o Apoyo en reclamaciones.
 - o Defensa de los intereses del cliente.
- Nivel de confianza y transparencia percibida.
- Diferencias percibidas entre agentes exclusivos, agencias multicompañía y plataformas digitales.

Valoración de servicios de asesoría especializada (especialmente en empresas)

- Se busca evaluar el interés y la disposición a pagar por servicios de mayor valor agregado.
- Asesorías con expertos en:
 - o Gestión de riesgos integrales (operativos, financieros, legales y tecnológicos).
 - o Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
- Acompañamiento estratégico en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos.

- Valor percibido de un intermediario que actúe como socio estratégico y no solo como vendedor de pólizas.
- Interés en diagnósticos de riesgo y planes preventivos personalizados.

Interés en educación financiera y acompañamiento permanente

- La educación financiera aparece como un eje transversal en ambos segmentos.
- Nivel de interés en:
 - o Educación en seguros.
 - o Planeación financiera.
 - o Bienestar y salud financiera.
- Preferencia por formatos educativos:
 - o Talleres presenciales.
 - o Contenido digital.
 - o Acompañamiento personalizado.
- Percepción del intermediario como fuente confiable de conocimiento.
- Impacto de la educación financiera en la fidelización y recompra.

Uso de tecnología y expectativas frente a la digitalización

- Finalmente, es relevante entender cómo la tecnología influye en la experiencia del cliente.
- Aceptación del uso de herramientas digitales para:
 - o Cotización.
 - o Emisión.
 - o Renovaciones.
 - o Comunicación y seguimiento.
- Expectativas frente a:
 - o Respuestas rápidas.
 - o Información clara y oportuna.
 - o Canales de comunicación no presenciales (WhatsApp, email, portales).

- Percepción del equilibrio ideal entre automatización y contacto humano.

Las preguntas realizadas en la encuesta de percepción y valor del asesor de seguros del presente estudio de mercado se encuentran en el anexo 1. Ahora bien, para analizar las respuestas obtenidas, procedimos inicialmente con la limpieza y preparación de datos. Se realizó una revisión del archivo con 50 registros (n=50), identificando y tratando los siguientes aspectos:

- Columnas duplicadas: se detectaron preguntas repetidas (especialmente para persona natural vs empresa). Se seleccionaron las columnas principales y se descartaron duplicados sin alterar el significado de las respuestas.
- Valores vacíos: se agruparon como “Sin respuesta” únicamente para efectos de frecuencia, sin imputación de datos.
- Normalización básica:
 - o Se unificaron respuestas equivalentes (ej. “No e cambiado” → “No he cambiado”).
 - o En preguntas abiertas (motivos de cambio), se agruparon categorías similares (mejor servicio, mejor oferta, falta de seguimiento, etc.).

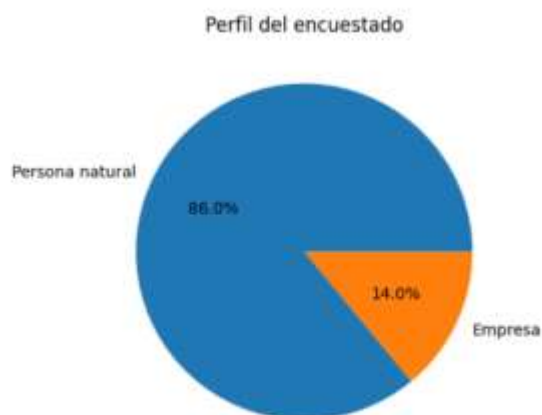
No se hicieron adecuaciones que puedan alterar el sentido original de las respuestas. Luego de organizados los datos, se realizó un análisis descriptivo por bloques, de la siguiente manera.

a. Perfil del encuestado

Calidad en la que responde

Categoría	Frecuencia	%
Persona natural	43	86 %
Representante de empresa	7	14 %

Figura 1. Perfil de encuestado



Fuente: Elaboración propia.

Descripción: la muestra se compone, en su mayoría, por personas naturales en un 86 %, por lo que se evidencia que los resultados reflejan cómo se comporta el segmento individual, pues la proporción con el segmento empresarial es mucho más pequeña, solo de un 14 %.

Tipo de seguros

Tendencias principales:

- Alta presencia de seguros tradicionales:
 - Vida.
 - Salud/medicina prepagada.
 - Automóviles.
- Menor penetración en:
 - Hogar.
 - Mascotas.
 - Seguros empresariales (concentrados en el subgrupo de empresas).

Lectura: los productos con los que cuentan los encuestados se concentra mayormente en seguros básicos de protección personal y patrimonial, por lo que se encuentra una oportunidad para llegar a ellos con productos mucho más variados y especializados.

b. Motivaciones y necesidades de protección

Motivación principal para contratar seguros

Tendencias predominantes:

- Tranquilidad / seguridad personal.
- Protección de la familia.
- Protección del patrimonio.

Motivaciones menos frecuentes:

- Exigencia legal.
- Planeación financiera.

Descripción: predomina una motivación emocional (tranquilidad) sobre una racional (planeación financiera), lo cual es clave para el diseño de estrategias comerciales.

Qué consideran más importante proteger

Principales prioridades:

- Salud.
- Vida / ingresos.
- Vivienda y patrimonio.

Descripción: los focos de protección para los encuestados serían la salud y la estabilidad económica del hogar por lo que se encuentra que la asesoría debe sensibilizar hacia estos focos más que a la protección de activos.

Riesgos personales más preocupantes

Principales riesgos:

- Enfermedades graves.
- Urgencias médicas.
- Fallecimiento / pérdida de ingresos.
- Accidentes.

Descripción: se encuentra una tendencia marcada de vulnerabilidad respecto a los riesgos de salud, lo cual se traduce en la alta relevancia de seguros asociados a este ámbito.

Riesgos empresariales (submuestra n=7)

Principales preocupaciones:

- Daños a bienes.
- Responsabilidad frente a terceros.
- Interrupción del negocio (pérdida de ingresos).
- Bienestar de empleados.

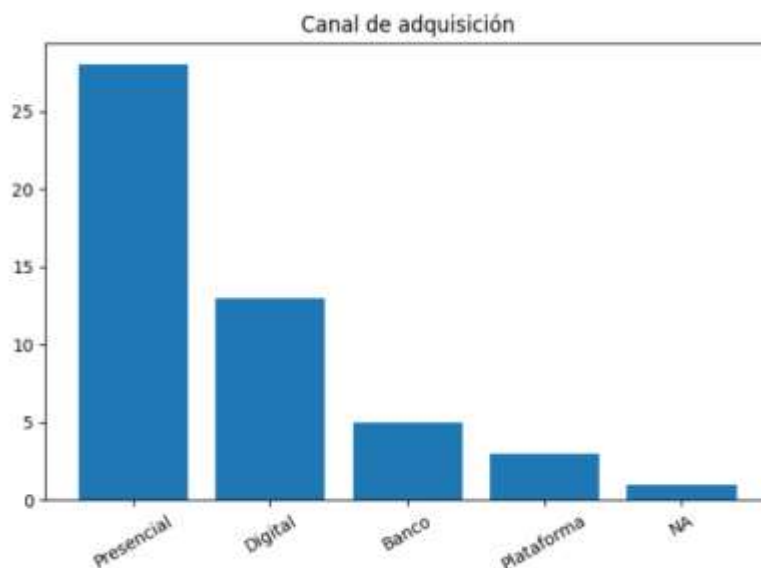
Descripción: las empresas muestran una visión más integral del riesgo, combinando aspectos operativos, legales y humanos.

c. Forma de compra y valor de la asesoría

Canal de adquisición del seguro más reciente:

Canal	Frecuencia	%
Asesor presencial	28	56 %
Asesor digital	13	26 %
Banco / entidad financiera	5	10 %
Plataforma digital	3	6 %
Sin respuesta	1	2 %

Figura 2. Canal de adquisición



Fuente: Elaboración propia.

Descripción: el canal tradicional (asesor presencial) sigue siendo dominante (56 %), pero el canal digital (26 %) ya representa una proporción significativa, evidenciando una transición hacia modelos híbridos.

Importancia de la asesoría humana

Tendencia clara:

- Predominio de “muy importante” e “importante”.

Descripción: la asesoría humana es percibida como un elemento crítico en la compra de seguros, lo que refuerza la relevancia del rol del intermediario.

d. Percepción del servicio del asesor

Comprensión de necesidades

Tendencia:

- Valoraciones positivas (bien o muy bien), pero con espacio de mejora.

Principales dificultades

Categorías identificadas:

- Falta de seguimiento.
- Lenguaje poco claro.
- Lentitud en procesos.
- Poca variedad de opciones.
- Algunos sin dificultades.

Descripción: la principal brecha no es técnica, sino relacional y de servicio (seguimiento y comunicación).

Importancia del acompañamiento en siniestros

Resultado:

- Altísima valoración (mayoría en “muy importante”).

Descripción: el momento del siniestro es el punto de mayor valor percibido del asesor.

e. Educación financiera

Interés en educación

Resultado:

- Alta disposición a recibir educación financiera.

Temas de interés

Principales:

- Cómo funcionan los seguros.
- Cómo elegir el seguro adecuado.
- Cómo actuar en un siniestro.
- Protección patrimonial.
- Gestión de riesgos empresariales.

Descripción: existe una brecha de conocimiento que representa una oportunidad estratégica para diferenciar el servicio.

f. Tecnología y modelo de atención

Comodidad con herramientas digitales

Resultado:

- Predominan respuestas entre “cómodo” y “muy cómodo”.

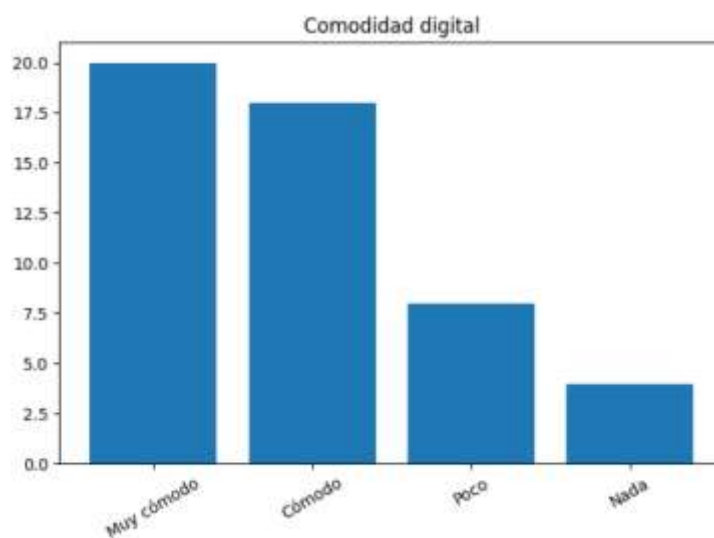
Modelo de atención preferido

Tendencia clara:

- Preferencia por modelo híbrido (presencial + digital).

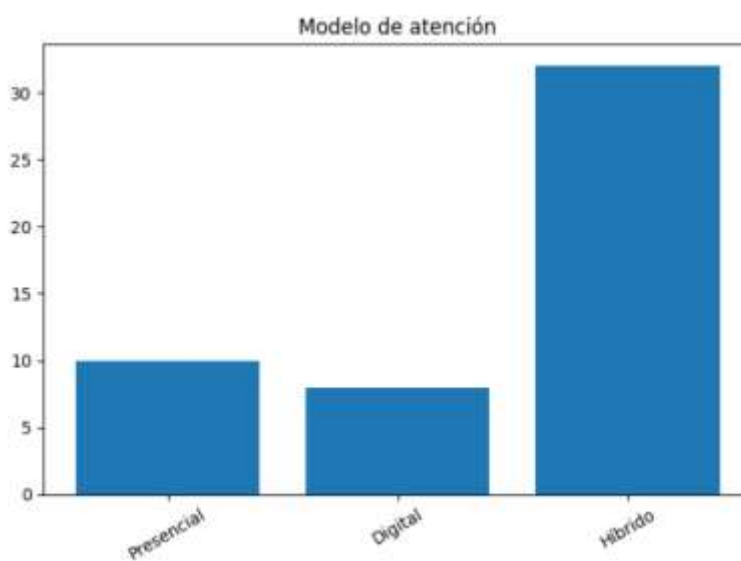
Descripción: los clientes valoran la digitalización, pero sin renunciar al acompañamiento humano.

Figura 3. Comodidad digital



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Modelo de atención



Fuente: Elaboración propia.

g. Satisfacción, seguimiento y modelo multicompañía

Nivel de satisfacción

Resultado:

- Generalmente positivo, pero no sobresaliente.

Frecuencia de seguimiento

Tendencia:

- Baja frecuencia de contacto en muchos casos.

Descripción: se evidencia una oportunidad clara de mejora en la gestión relacional.

Atractivo del modelo multicompañía

Resultado:

- Alto nivel de atractivo.

Descripción: Los encuestados valoran la posibilidad de comparar opciones, lo que respalda el modelo de agencia multicompañía.

Cambio de asesor

Hallazgos:

- Una proporción relevante ha cambiado de asesor.

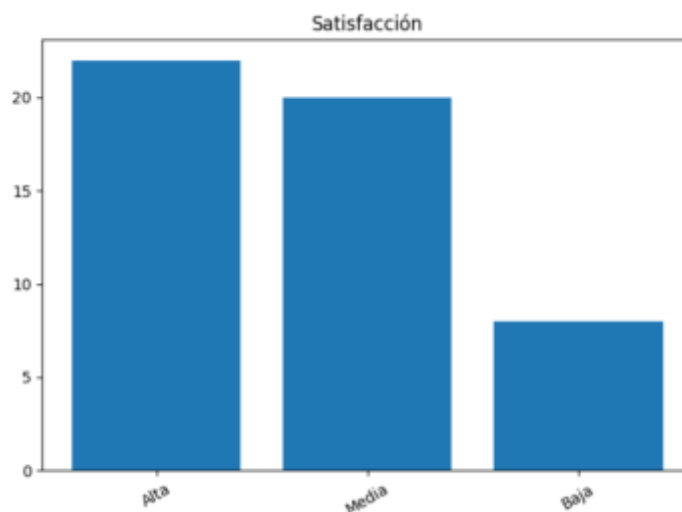
Motivos principales (agrupados):

- Mejor servicio.
- Mayor acompañamiento.
- Mejores beneficios/ofertas.
- Falta de seguimiento.

Ejemplos de respuestas:

- “Mejor servicio y acompañamiento”.
- “Que me ofrezca más beneficios”.
- “Más contacto y asesoría”.

Figura 5. Nivel de satisfacción



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se extraen las siguientes conclusiones:

- La encuesta aplicada, con un tamaño muestral de 50 participantes ($n=50$), tuvo como propósito caracterizar la percepción, el comportamiento y las necesidades de los usuarios frente a los servicios de seguros y del rol del asesor. Cabe señalar que, al tratarse de un muestreo no probabilístico, los resultados tienen un alcance descriptivo y no son generalizables estadísticamente a toda la población.
- Respecto al perfil de las personas encuestadas, la muestra está compuesta, principalmente, por personas naturales representando un 86 %, mientras que los encuestados como personas jurídicas representan un 14 %. Por otro lado, al analizar la tendencia de los seguros, se muestra una concentración importante en los seguros más tradicionales como por ejemplo el seguro de vida, seguro de salud y el seguro de automóviles, lo que podría mostrar que existe una tendencia hacia las protecciones más básicas de la persona, familia y su patrimonio.
- Ahora bien, al revisar cuales son las principales motivaciones al momento de contratar un seguro encontramos que se conectan con la tranquilidad, la protección del hogar y la familia y preservar el patrimonio, lo cual guarda coherencia ya que los encuestados ubican la salud y los ingresos como los aspectos más importantes en términos de protección. Respecto a los riesgos que se consultaron, lo que más preocupa a los encuestados persona natural son temas

asociados a enfermedades graves, urgencias médicas y disminución de ingresos, y a los encuestados persona jurídica les preocupa los daños a bienes, la responsabilidad civil en la que puedan incurrir por daños a terceros y la interrupción de las operaciones de su negocio.

- Respecto a los canales a través de los cuales adquieren los seguros y la asesoría de seguros que reciben se encontró que el canal que sigue siendo priorizado es el de asesor de seguros propiamente con un 56 % de preferencia, seguido por el asesor digital con un 26 %, lo que nos muestra que sí hay un proceso de transición hacia las modalidades digitales y que la asesoría humana sigue siendo valorada como un aspecto muy relevante en el proceso de compra, reiterando nuevamente el rol tan importante del asesó en la experiencia del cliente.
- En el aspecto de percepción del servicio actual y principales dificultades que se evidencien se encontró que se tienen brechas importantes en el servicio que se presta principalmente en la falta de seguimiento, la claridad en las comunicaciones y la celeridad de los procesos, así como en el acompañamiento en un siniestro, momento que resultó crucial y crítico donde más se podría percibir el valor agregado del intermediario.
- Al analizar los intereses de los encuestados respecto a educación financiera y el uso de herramientas digitales se observó que se tiene una motivación por aprender sobre el funcionamiento de los seguros, los consejos para tomar los productos más adecuados para sus necesidades y sobre la gestión de los siniestros y así mismo, consideraron que las herramientas digitales se perciben como facilitador para la celeridad de procesos.
- Finalmente, al revisar las respuestas sobre los modelos de atención y los beneficios del modelo multicompañía, se encontró que el modelo de atención preferido es el híbrido de tal forma que se combine la atención humana con las herramientas digitales y también se encontró que existe una alta motivación en la posibilidad de comparar las ofertas de diferentes aseguradoras, lo que puede mostrar la importancia en la asesoría real adecuada a necesidades y con base a esto, la personalización de las ofertas, tanto así que cuando se indaga por los

motivos por los que se cambia de asesor, prima la motivación de mejorar el servicio y ampliar las propuestas.

Para concluir este estudio de mercado se tiene que el mercado valora mucho la asesoría humana debido a la cercanía, el seguimiento, la claridad y la confianza y, al mismo tiempo, tiene apertura al uso de herramientas digitales como facilitador para todo lo anterior. Por otro lado, se percibe el valor que dan los encuestados a las propuestas multicompañía que amplíe el portafolio para el cliente. Estos hallazgos son un aporte relevante al momento de constituir una agencia y generar una ventaja competitiva a través de una propuesta de valor aterrizada a las necesidades del consumidor.

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En lo referente al estudio administrativo, vamos a evidenciar los elementos básicos de la organización para que entre en funcionamiento la agencia de seguros y por esta razón empezamos identificando el talento humano que se va a requerir para que esto pase:

Tabla 2. Estudio administrativo

Estudio administrativo			
Cargo	Número de personas	Tipo de contrato	Banda salarial
Gerente	1	Laboral a término indefinido	Entre 6 y 8 millones de pesos
Coordinador Comercial	1	Laboral a término fijo	Entre 2,5 y 3,5 millones de pesos con salario variable por comisiones
Ejecutivo comercial	2	Prestación de servicios	Por comisiones
Asistente administrativo	1	Laboral a término indefinido	Salario mínimo legal mensual vigente
Especialista digital	1	Prestación de servicios	Tarifa por servicios digitales
Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo	1	Prestación de servicios	Tarifa por servicios de asesoría en seguridad y salud en el trabajo
Contador	1	Prestación de servicios	Tarifa por servicios de contabilidad

Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional propuesta para la etapa inicial de operación de la agencia se fundamenta en criterios de eficiencia, control administrativo, capacidad comercial y cumplimiento regulatorio. Los cargos que se van a describir a continuación son necesarios para garantizar que se cubran los requisitos del modelo de negocio, permitiendo así una operación estable.

Gerente

Este cargo resulta indispensable para encaminar la dirección estratégica de la agencia, logrando que se alineen los esfuerzos comerciales con los objetivos de crecimiento que se plantean. Considerando que la gerente sería la fundadora de la agencia de seguros, su trayectoria, experiencia y conocimiento aporta a que se tenga una mirada amplia del entorno y de la competencia, así como la correcta orientación de las soluciones a ofertar. Es claro que se necesita un rol de liderazgo que tenga experticia, un buen relacionamiento y la capacidad de inspirar al resto del equipo.

Perfil que se requiere: Profesional universitario con conocimientos en seguros y en administración, y con experiencia en liderar equipos comerciales y habilidades gerenciales.

Banda salarial: Entre \$6.000.000 y \$8.000.000 COP mensuales.

Funciones principales:

- Gerenciar la estrategia comercial y de expansión de la agencia.
- Desarrollar las alianzas de tipo estratégico que se requieran.
- Gestionar las estrategias de mercadeo para la expansión de la marca.
- Gestionar el desempeño financiero y operativo de la agencia.

Coordinador comercial

El cargo se tendrá para acompañar el crecimiento y expansión de la cartera de clientes y el desarrollo del equipo comercial. Esto se requiere ya que la venta cruzada, la fidelización de los clientes y las estrategias de atracción de clientes nuevos son prácticas necesarias para apalancar la función de la gerencia.

Perfil requerido: Profesional con formación comercial o administrativa, preferiblemente con conocimientos en seguros y experiencia en relacionamiento con clientes.

Banda salarial: Entre \$2.500.000 y \$3.500.000 COP mensuales, más comisiones.

Funciones principales:

- Potenciar la cartera actual mediante estrategias de retención y venta cruzada.

- Acompañar a los ejecutivos comerciales en su gestión diaria para garantizar cumplimiento de metas y correcta identificación de los riesgos de los clientes.
- Buscar nuevos negocios y oportunidades comerciales.
- Monitorear indicadores comerciales y reportar avances a la gerencia.
- Implementar tácticas comerciales alineadas con la estrategia global de la agencia.

Ejecutivo comercial

El crecimiento de una agencia de seguros depende directamente de su capacidad para captar nuevos clientes, es por esto que el Ejecutivo Comercial es el responsable de realizar prospección, generar cierres y dinamizar la base de asegurados. Su vinculación bajo un esquema 100 % comisional garantiza eficiencia en costos y motiva el alto rendimiento típico del sector.

Perfil requerido: Persona con experiencia en ventas, enfoque hacia el cumplimiento de metas, habilidades de negociación y relacionamiento con clientes.

Modalidad de pago: Sin salario fijo; esquema basado únicamente en comisiones.

Funciones principales:

- Prospectar y atraer nuevos clientes.
- Gestionar la venta de seguros de acuerdo con los productos y alianzas de la agencia.
- Realizar seguimiento postventa para garantizar satisfacción del cliente.
- Ampliar la cartera y contribuir al crecimiento continuo de la empresa.

Asistente administrativo

El negocio asegurador requiere una alta demanda de gestión documental, administración de cartera, seguimiento de siniestros y atención posventa. La ausencia de un apoyo administrativo sobrecargaría al equipo comercial y afectaría la calidad del servicio, que es un factor crítico de éxito en este sector. Este rol permite que los perfiles estratégicos y comerciales puedan enfocarse en actividades de mayor impacto.

Perfil requerido: Formación técnica o tecnológica en áreas administrativas, contables o afines.

Banda salarial: Salario mínimo vigente.

Funciones principales:

- Cotizar propuestas empresariales, hogar y autos.
- Alimentar el *software* con la información de expedición de pólizas nuevas a clientes, envío de renovaciones y confirmación de las mismas con clientes y aseguradoras.
- Apoyar la gestión de cobro de cartera, gestionar la financiación de las pólizas ante las aseguradoras.
- Asesorar a los clientes en el proceso de pago y financiación.
- Conciliar los saldos de los clientes a favor de la compañía y en caso de saldos a favor aplicarlo a otros productos o hacer la devolución.
- Generar facturas.
- Tramitar siniestros y realizar seguimiento a requerimientos del cliente.
- Gestionar solicitudes administrativas y operativas con aseguradoras.
- Coordinar citas, reuniones y atención básica al cliente.
- Ingreso de ordenes medicas procedimientos de salud, reembolsos,

Especialista digital

El funcionamiento eficiente de la agencia depende del adecuado manejo del sistema interno de gestión de clientes, que soporta procesos críticos como notificaciones de cobro, verificación de pólizas, segmentación, seguimiento comercial y centralización de información. A su vez, diseñar, implementar y optimizar la estrategia comercial para garantizar crecimiento sostenible y rentabilidad de la agencia. Dado que se trata de una necesidad técnica puntual y especializada, la modalidad por prestación de servicios es más eficiente y flexible en esta fase inicial.

Perfil requerido: Profesional o tecnólogo experto en sistemas de información, software y plataformas CRM.

Modalidad de pago: Prestación de servicios. Tarifa mensual por definir.

Funciones principales:

- Garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de clientes (CRM).
- Atender requerimientos técnicos, incidencias, actualizaciones y mejoras del sistema.
- Automatizar notificaciones de cobro, recordatorios y procesos digitales internos.
- Soportar técnicamente la operación para asegurar eficiencia y continuidad.

Funciones estratégicas:

- Diseñar el plan de marketing anual alineado al plan financiero.
- Definir el posicionamiento de marca.
- Identificar segmentos prioritarios (personas naturales, pymes, salud, autos, vida).
- Analizar competencia regional (otras agencias y corredores en el Eje Cafetero).
- Creación de campañas y generación de Leads.
- Seguimiento y medición de efectividad.
- Gestión posventa y fidelización.

Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

La agencia tendrá una línea de negocio vinculada a la gestión de riesgos laborales y a los seguros asociados a la seguridad y salud en el trabajo, por lo que contar con un especialista permite integrar el conocimiento técnico del sector SST con la oferta comercial de la agencia, generando un valor agregado diferencial en el mercado y fortaleciendo la captación de clientes de ARL. Su vinculación por prestación de servicios es apropiada por la naturaleza consultiva del rol.

Perfil requerido: Profesional especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, con capacidad para interpretar riesgos operacionales y generar recomendaciones aplicadas al sector asegurador.

Modalidad de pago: Pago por prestación de servicios y por hora de asesoría que puede oscilar entre \$120.000 y \$180.000 por hora.

Funciones principales:

- Asesorar la integración de riesgos laborales con la oferta de seguros.

- Potenciar la captación de clientes de ARL mediante el análisis de riesgos y de propuestas técnicas.
- Brindar soporte técnico a la gerencia y al equipo comercial en temas de SST.
- Desarrollar conceptos y diagnósticos que fortalezcan la propuesta de valor de la agencia.

Contador

La agencia requiere un contador para asegurar el cumplimiento de las obligaciones contables, fiscales y financieras desde el inicio de la operación. La naturaleza del negocio asegurador implica manejo de comisiones, conciliaciones con aseguradoras, control de cartera, preparación de estados financieros y cumplimiento tributario riguroso. Contar con este profesional por prestación de servicios permite garantizar precisión, trazabilidad y transparencia en la gestión financiera sin incurrir en costos fijos elevados durante la fase inicial.

Perfil: Profesional en Contaduría Pública, con tarjeta profesional, experiencia en NIIF para pymes y normatividad tributaria colombiana, dominio de sistemas contables y conciliación bancaria y preferiblemente con experiencia en empresas de servicios o del sector asegurador.

Forma de pago: Prestación de servicios, con honorarios mensuales acordes al volumen contable de la agencia.

Funciones:

- Registrar todas las operaciones contables y preparar estados financieros mensuales.
- Garantizar el cumplimiento de obligaciones tributarias: IVA, retención en la fuente, ICA, renta, entre otras.
- Realizar conciliaciones bancarias y controlar el flujo de caja.
- Registrar y conciliar ingresos por comisiones con aseguradoras.
- Elaborar reportes financieros que soporten la toma de decisiones de la gerencia.
- Mantener actualizada la documentación contable exigida por entes reguladores.

ESTUDIO TÉCNICO

Ubicación según modalidad de trabajo e infraestructura física

Según la modalidad de trabajo que adopte la agencia —ya sea presencial, híbrida (presencial y virtual) o completamente virtual— es necesario identificar los recursos operativos requeridos para su funcionamiento. Dentro de estos recursos se encuentra la infraestructura física, la cual comprende los espacios, el mobiliario y los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades administrativas, comerciales y de atención al cliente. La definición de estos aspectos permite establecer las condiciones adecuadas para la operación de la agencia de seguros.

Tabla 3. Costo estimado de la ubicación en modalidad física

Ítem	Modalidad física	Costo estimado (COP)
Tipo de sede	Oficina comercial	\$ 2,500,000
Ubicación estratégica	Zona empresarial o comercial	
Accesibilidad clientes	Alta	
Canon de arrendamiento	Sí	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Infraestructura física

Recurso	Cant.	Es necesario	Costo estimado (UND)	Justificación
Escritorios	2–3	Sí	\$ 300,000	Asesores y administrativo
Sillas ergonómicas	3–4	Sí	\$ 150,000	Salud laboral
Computadores portátiles	2–3	Sí	\$ 1,500,000	Operación comercial
Impresora multifuncional	1	Sí	\$ 1,000,000	Documentos físicos
Archivador	1	Parcial	\$ 300,000	Solo si manejas papel
Router empresarial	1	Sí	N/A	Estabilidad conexión. EL modem lo pone la empresa prestadora de servicios

Cámara de seguridad	1	Recomendado	\$ 3,000,000	Protección de información. (Instalación de 2 y DVR de 4 canales para grabación de vigilancia)
---------------------	---	-------------	--------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Herramientas requeridas para la operación

Herramienta	Tipo	UND	Costo estimado (UND)	Necesidad	Función
CRM (HubSpot, Zoho o especializado en seguros)	Comercial	mes	\$ 700,000x mes	Obligatorio	Gestión de clientes
Excel avanzado	Administración	anual	\$ 24,900	Obligatorio	Control financiero - valor por computador
Software contable (Siigo, Alegra)	Contable	mes	\$ 149,000	Obligatorio	Gestión tributaria
Plataforma comparadora multicompañía	Operativo		\$ 5,000,000	Obligatorio	Cotización
Firma electrónica	Legal	anual	\$ 530,000	Recomendado	Agilizar cierre
Políticas de protección de datos (Ley 1581)	Legal		N/A	Obligatorio	
Google Workspace	Operativo	mes	\$ 25,386	Obligatorio	Correos y almacenamiento - por usuario
Página web	Comercial	Único pago	\$ 600,000	Recomendado	Captación de clientes. Reduce dependencia de intermediarios
Dominio página web	Comercial	anual	\$ 85,000	Recomendado	
Redes sociales	Comercial	mes	\$ 1,500,000	Recomendado	Posicionamiento y generación de leads. Canal de bajo costo. Creación de contenido
WhatsApp Business API	Comercial		N/A	Obligatorio	Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

En el funcionamiento de una agencia de seguros, la información confiable y actualizada constituye un insumo fundamental para la adecuada asesoría al cliente y la

gestión de los productos aseguradores. Estos insumos provienen de diferentes fuentes, como las compañías de seguros, los clientes y las entidades regulatorias, y permiten realizar procesos como la cotización de pólizas, el análisis de riesgos y el seguimiento del comportamiento del sector asegurador.

Tabla 6. Insumos para la gestión de la información

Tipo de información	Fuente
Tarifarios de las aseguradoras	Compañías aliadas
Condiciones generales pólizas	Aseguradoras
Historial siniestral clientes	Cliente + aseguradora
Información financiera cliente	Cliente
Normativa sector asegurador	Superintendencia Financiera
Estadísticas sector	Fasecolda

Fuente: Elaboración propia.

ESTUDIO DE RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS

El estudio de riesgos constituye un componente central del análisis de prefactibilidad, en la medida en que permite identificar aquellos eventos o condiciones que podrían afectar la viabilidad operativa, comercial, jurídica, reputacional y financiera del proyecto. Al tratarse de una agencia de seguros, es indispensable concentrar esfuerzos en la gestión del riesgo pues su CORE de negocio consiste en la gestión de riesgos de sus clientes.

Considerando esto, al crear una agencia de seguros es necesario validar que el negocio sea beneficioso económicamente hablando, sino que se impacte su sostenibilidad mapeando los riesgos internos y externos que pueden afectar su proyección. Esto no solo constituye un requisito sino una habilidad importante para la agencia ya que si logra gestionar sus propios riesgos será mucho más concluyente en la gestión de riesgos de sus clientes y su entorno.

Además, por tratarse de una actividad basada en la confianza, la información especializada y la intermediación entre el cliente y la aseguradora, la agencia se encuentra especialmente expuesta a riesgos derivados de la relación comercial, la calidad del servicio, la gestión del conocimiento y la protección de la cartera.

De acuerdo con la evolución histórica del seguro, la intermediación ha cumplido un papel esencial dentro del mercado asegurador, precisamente porque facilita la conexión entre las necesidades de protección del asegurado y la oferta de cobertura disponible en el mercado (Bravo & Fernández, 2011).

A continuación, se desarrollan los principales riesgos identificados para la constitución y operación de la agencia, clasificados en riesgos internos y riesgos externos.

Riesgos internos

Los riesgos internos son aquellos que se originan en la propia estructura, operación, cultura organizacional, talento humano o procesos de la agencia. Aunque, en principio, son más controlables que los externos, su materialización puede tener impactos severos sobre la estabilidad del negocio, especialmente durante las etapas iniciales de operación.

Rotación de personal y pérdida de capital intelectual

La rotación de personal representa uno de los riesgos más sensibles para una agencia de seguros, debido a que una parte significativa del valor del negocio no reside únicamente en los activos tangibles, sino en el conocimiento comercial, técnico y relacional que desarrollan sus colaboradores. En una agencia de seguros especialmente la experiencia del talento humano respecto a las soluciones de las aseguradoras, el tipo de clientes que manejan y la gestión de los siniestros, es un activo de la empresa con cierta dificultad para ser reemplazado.

Ahora bien, este riesgo aumenta ya que la relación entre el cliente y el asesor se basa en la confianza, en el conocimiento de las necesidades y en una asesoría especializada, por lo que el hecho de que un colaborador fortalezca estos atributos con un cliente puede conllevar a que el cliente se sienta desvinculado de la agencia y prefiera elegir otro competidor del mercado.

La situación problemática no se genera solo porque el personal se vaya sino porque se retire con todos los conocimientos y habilidades que formó a través de su vinculación en la agencia, lo que puede ser una vulnerabilidad de la organización.

Como medidas de mitigación se tendrían las siguientes:

- Diseñar procesos de inducción y transferencia de conocimiento.
- Estandarizar protocolos comerciales y de servicio.
- Implementar esquemas de compensación variable y retención.
- Desarrollar planes de carrera y fidelización del talento.
- Construir bases de conocimiento compartidas y trazabilidad de gestión en CRM.

Independización de empleados y apropiación de cartera

Uno de los riesgos más críticos en el modelo de agencia de seguros es la eventual independización de asesores o personal comercial, acompañada de la apropiación o migración de clientes hacia nuevos emprendimientos o estructuras de intermediación. Este riesgo tiene una especial relevancia en el sector, dado que la cartera constituye el principal

activo económico de una agencia, no solo por su valor presente, sino por su capacidad de renovación y generación de comisiones futuras.

La relevancia histórica del intermediario en el negocio asegurador demuestra que su valor no se limita a la simple colocación de pólizas, sino a su función de acompañamiento, explicación técnica y construcción de relaciones de confianza entre el cliente y el mercado asegurador (Bravo & Fernández, 2011). Precisamente por ello, cuando la relación del cliente queda más vinculada al asesor que a la organización, la agencia enfrenta un riesgo de desintermediación interna, en el que la permanencia del negocio depende excesivamente de individuos concretos.

Este riesgo comprende varias dimensiones:

- Comercial, por la posible pérdida de renovaciones y nuevas colocaciones.
- Reputacional, si el cliente percibe inestabilidad o conflicto.
- Operativa, si se sustrae información comercial estratégica.
- Jurídica, si existen controversias sobre titularidad de la cartera o uso de bases de datos.

Para mitigar este riesgo, la agencia debe construir mecanismos que institucionalicen la relación con el cliente y reduzcan la dependencia individual, tales como:

- Contratos con cláusulas de confidencialidad, protección de información y no captación, conforme al marco jurídico aplicable.
- Protocolos de custodia y trazabilidad de bases de datos.
- Segmentación de accesos a la información comercial.
- Gestión de clientes desde canales institucionales y no exclusivamente personales.
- Estrategias de fidelización de marca de la agencia, más allá del asesor específico.

Fraude interno y conductas indebidas

El fraude interno constituye un riesgo operativo de alta sensibilidad para una agencia de seguros, especialmente por la naturaleza documental, financiera y relacional de sus actividades. Este riesgo puede manifestarse mediante diversas conductas, tales como:

- Manipulación de información comercial o documental.
- Alteración de solicitudes, soportes o declaraciones del cliente.

- Desvío o uso indebido de información.
- Gestión irregular de comisiones.
- Omisión de información relevante al asegurado o a la aseguradora.

En el sector asegurador, donde la buena fe ha sido históricamente uno de los principios esenciales del contrato de seguro (Bravo & Fernández, 2011), la ocurrencia de prácticas fraudulentas no solo genera consecuencias económicas, sino también una profunda afectación de legitimidad y confianza, más aun considerando que la agencia es un intermediario y representa de forma comercial a las aseguradoras, todas sus actuaciones pueden vincularlas legalmente.

Por otro lado, este riesgo se aumenta cuando se presentan ineficiencias en el diseño de los procesos de la agencia donde se concentran muchas funciones en ciertas personas y se pierde la supervisión, pues resulta natural que, al inicio de vida de una empresa, múltiples actividades se concentren en una misma persona, exponiendo a errores o conductas inapropiadas, por lo que en este caso las medidas de mitigación pueden ser:

- Segregación de funciones críticas.
- Doble validación en procesos sensibles.
- Trazabilidad documental y digital.
- Auditorías internas periódicas.
- Protocolos éticos y canales de reporte.
- Capacitación en cumplimiento y conducta comercial.

Deficiencias tecnológicas y vulnerabilidad en ciberseguridad

La operación de una agencia de seguros depende exponencialmente de herramientas digitales para la gestión comercial, el seguimiento de clientes, la administración documental, el procesamiento de información y la relación con aseguradoras, por lo que la agencia estaría ante un riesgo importante si se presentan fallas tecnológicas que impliquen pérdida de información o momentos donde el sistema no esté disponible.

El riesgo que describimos tiene cierta sensibilidad pues el intermediario de seguros debe administrar datos importantes de los clientes de todo tipo, por lo que cualquier falla en

la protección, disponibilidad o integridad de dicha información puede generar impactos simultáneos en tres frentes:

- Operativo, por interrupción del servicio o pérdida de trazabilidad.
- Reputacional, por pérdida de confianza del cliente.
- Jurídico y de cumplimiento, por eventuales incumplimientos en el tratamiento de datos.

Adicionalmente, la transformación del mercado asegurador y la creciente digitalización del servicio elevan las expectativas de inmediatez y eficiencia del cliente, por lo que una infraestructura tecnológica débil no solo representa un riesgo de seguridad, sino también una desventaja competitiva.

Las medidas de mitigación incluyen:

- Implementación de CRM seguro y con perfiles de acceso diferenciados.
- Políticas de respaldo y recuperación de información.
- Protocolos de autenticación y control de accesos.
- Uso de almacenamiento cifrado y herramientas seguras de comunicación.
- Capacitación del equipo en higiene digital y prevención de fraude.

Riesgo de servicio y errores de asesoría

Este es uno de los riesgos más relevantes y, al mismo tiempo, uno de los más subestimados en una agencia de seguros. La actividad de intermediación no consiste únicamente en vender pólizas, sino en asesorar técnicamente al cliente sobre coberturas, exclusiones, condiciones de asegurabilidad, deberes contractuales y expectativas razonables frente al producto adquirido.

Por ello, errores en la asesoría, omisiones en la explicación de exclusiones, recomendaciones inadecuadas o deficiencias en la identificación de necesidades del cliente pueden traducirse en:

- Insatisfacción comercial.
- Reclamaciones y conflictos.
- Pérdida de renovaciones.
- Deterioro reputacional.

- Riesgo de responsabilidad profesional.

La importancia del contrato de seguro y de sus elementos esenciales demuestra que la comprensión técnica del riesgo y del producto no es un asunto accesorio, sino estructural dentro de la actividad aseguradora (Bravo & Fernández, 2011). Una agencia que asesora de forma deficiente compromete el propósito mismo de la intermediación e incluso acarrea responsabilidades para la aseguradora.

Como mitigación, se recomienda:

- Capacitación técnica continua del equipo.
- Protocolos estandarizados de levantamiento de necesidades.
- Matrices comparativas de productos por ramo.
- Validación documental de recomendaciones y aceptación del cliente.
- Seguimiento posventa estructurado.

Riesgos externos

Los riesgos externos son aquellos que se originan fuera del control directo de la agencia, pero que pueden afectar de manera significativa su desempeño, rentabilidad o sostenibilidad. En el caso de una agencia de seguros, estos riesgos provienen del entorno económico, competitivo, regulatorio, sectorial y reputacional.

Riesgo económico y desaceleración de la demanda

La demanda de seguros está estrechamente vinculada al contexto económico general, es por esto que, en escenarios de cambios económicos abruptos, los hogares y empresas buscan priorizar gastos elementales dejando de lado aquellas erogaciones más voluntarias, lo cual afecta directamente a las aseguradoras y a las agencias.

A pesar de que el sector asegurador en el país ha mostrado resiliencia ante los cambios económicos, sigue siendo susceptible de ser afectado por cambios económicos, por lo que el *Panorama de la Industria Aseguradora 2024* pone de presente que el sector asegurador resiste los cambios pero es clara su afectación por ciertos ramos (Fasecolda, 2024), lo que

implica que una agencia de seguros deba estar preparada para estas particularidades, siendo algunas prácticas de mitigación las siguientes:

- Diversificar el portafolio entre ramos obligatorios, voluntarios y empresariales.
- Diseñar estrategias comerciales por segmento de ingreso.
- Priorizar ramos con mayor recurrencia o necesidad estructural.
- Ajustar la propuesta de valor hacia protección, continuidad y costo-beneficio.

Cambios de regulación y legales

El ejercicio del intermediario de seguros se encuentra en un entorno altamente regulado ya que son múltiples las normas que le exigen una u otra obligación, por lo que cualquier cambio normativo radical puede alterar costos de cumplimiento o condiciones para operar, por tanto, este riesgo no se deriva solo de los cambios en las normas sino también en los criterios con los cuales se exige el estándar de conocimiento de los asesores de seguros.

Por otro lado, se debe considerar que el contrato de seguro tiene ciertos elementos de tipo jurídico como lo son: el interés asegurable, el riesgo, la prima y la buena fe (Bravo & Fernández, 2011), por lo que la agencia debe funcionar con mucha precisión técnica y bajo la comprensión de todos estos elementos y se identifican las siguientes estrategias de mitigación:

- Revisión periódica de formatos, procesos y contratos.
- Capacitación del personal en cumplimiento y deberes de información.
- Políticas formales de archivo, consentimiento y trazabilidad.

Competencia intensiva y presión sobre márgenes

La competencia constituye uno de los riesgos externos más significativos para una nueva agencia de seguros, especialmente en un entorno donde existen corredores consolidados, agencias con trayectoria, fuerza comercial directa de aseguradoras y canales digitales de distribución.

El documento *El papel de las agencias de seguros y la competencia entre compañías aseguradoras* destaca que las agencias no solo cumplen un rol comercial, sino que también

se convierten en actores que inciden en la dinámica competitiva del mercado, en la medida en que orientan la elección del cliente y facilitan la circulación de productos entre compañías (Medrano, 2008). Esto significa que la agencia participa en un entorno donde la diferenciación no puede basarse únicamente en precio o acceso a pólizas, sino en la capacidad de generar confianza, asesoría y valor agregado.

Este riesgo se manifiesta a través de:

- Reducción de márgenes comerciales.
- Dificultad para captar cartera nueva.
- Mayor costo de adquisición de clientes.
- Mayor sensibilidad del cliente al precio.
- Comparación constante entre ofertas del mercado.

Para mitigarlo, la agencia debe construir una propuesta de valor basada en:

- Especialización por nichos o segmentos.
- Acompañamiento técnico diferencial.
- Posventa estructurada.
- Gestión consultiva del riesgo y no solo venta transaccional.
- Construcción de reputación y confianza.

Dependencia de aseguradoras y cambios en políticas comerciales

Un riesgo externo particularmente importante en una agencia de seguros es la dependencia respecto de las compañías aseguradoras con las que intermedia. Aunque la agencia no asume el riesgo técnico del contrato, sí depende de las aseguradoras para aspectos críticos como:

- Suscripción y aceptación del riesgo.
- Definición de tarifas.
- Condiciones de cobertura.
- Niveles de comisión.
- Tiempos de respuesta y servicio.
- Políticas de renovación o apetito de riesgo.

Esto significa que decisiones estratégicas tomadas por las aseguradoras pueden impactar directamente la operación de la agencia, aun cuando esta no tenga control sobre

ellas. Por ejemplo, una modificación en la política de suscripción, el retiro de un producto, una disminución de comisiones o un endurecimiento del apetito de riesgo puede afectar tanto la rentabilidad como la capacidad de atender determinados segmentos del mercado.

Este riesgo es estructural, porque la intermediación existe precisamente como un puente entre aseguradoras y clientes. En términos históricos y funcionales, el intermediario no opera de manera aislada, sino en permanente interacción con el mercado asegurador (Bravo & Fernández, 2011).

La mitigación de este riesgo exige:

- Trabajar con varias aseguradoras y evitar dependencia excesiva de una sola.
- Diversificar convenios comerciales.
- Mantener monitoreo de cambios en políticas de suscripción y comisión.
- Fortalecer la asesoría basada en necesidades del cliente y no en una sola oferta de mercado.

Riesgo reputacional sectorial

Las agencias de seguros no solo enfrentan riesgos reputacionales propios, sino también un riesgo reputacional derivado del comportamiento general del sector. Esto significa que experiencias negativas del público frente a aseguradoras, siniestros no pagados, demoras, exclusiones mal comprendidas o percepciones de falta de transparencia pueden afectar la disposición de los clientes a contratar, aun cuando la agencia haya actuado correctamente.

Este riesgo es particularmente sensible porque el negocio asegurador se apoya en una promesa futura de cobertura, lo cual hace que la confianza sea un activo central. La historia del seguro demuestra que su consolidación como institución económica y jurídica ha dependido precisamente de la capacidad de generar credibilidad frente a la administración del riesgo (Bravo & Fernández, 2011).

En términos de prefactibilidad, este riesgo debe considerarse porque puede incidir en:

- La velocidad de penetración comercial.
- La tasa de conversión de prospectos.
- La permanencia de clientes.
- La necesidad de mayores esfuerzos pedagógicos y comerciales.

La mitigación implica:

- Desarrollar procesos de educación del cliente.
- Comunicar claramente coberturas, exclusiones y alcances.
- Gestionar expectativas desde la asesoría inicial.
- Construir reputación propia basada en transparencia y acompañamiento.

Cambios en el comportamiento del consumidor y digitalización del mercado

El consumidor de seguros ha evolucionado hacia un perfil más informado, comparativo, digital y exigente. Esta transformación genera un riesgo externo para las agencias que no logren adaptarse a nuevas formas de búsqueda, cotización, contratación y servicio.

En un mercado donde el acceso a la información es cada vez mayor, el cliente espera respuestas rápidas, canales digitales, trazabilidad, claridad comparativa y facilidad en la interacción. Por ello, una agencia que mantenga un modelo exclusivamente tradicional puede perder competitividad frente a actores con mayor madurez digital o canales automatizados.

Este riesgo no significa que la asesoría personalizada haya perdido valor; por el contrario, refuerza la necesidad de combinar acompañamiento técnico especializado con capacidades digitales eficientes. La industria aseguradora actual, reflejada en su evolución y amplitud de ramos, evidencia una creciente sofisticación del mercado y de sus canales de interacción (Fasecolda, 2024).

Lo anterior se ve reforzado por los resultados de las encuestas realizadas en el estudio de mercado donde los encuestados reafirmaron su necesidad de contar con asesoría humana pero apalancada en recursos tecnológicos.

Como mitigación, se recomienda:

- Implementar herramientas digitales de cotización y seguimiento.
- Desarrollar presencia comercial digital sólida.
- Estandarizar tiempos de respuesta y experiencia del cliente.
- Integrar atención humana con soporte tecnológico eficiente.

En conclusión, el análisis desarrollado permite evidenciar que la constitución de una agencia de seguros es viable desde la lógica de mercado, pero exige una arquitectura de gestión del riesgo desde su diseño organizacional inicial. A diferencia de otros

emprendimientos comerciales, en este tipo de negocio la sostenibilidad depende menos de la infraestructura física y más de la capacidad de administrar adecuadamente activos intangibles como la confianza, la reputación, la información, la relación comercial y el conocimiento técnico.

En consecuencia, la prefactibilidad del estudio no debe analizarse únicamente desde la perspectiva comercial o financiera, sino también desde la capacidad de la futura agencia para construir mecanismos de prevención, control y respuesta frente a estos riesgos. Finalmente, hablando de objetivos estratégicos, la revisión y anticipación a los riesgos identificados se convierte en una ventaja competitiva que incluso podría convertirse en el diferenciador de la agencia.

Matriz de riesgos internos y externos

Metodología de valoración del riesgo

Con el fin de identificar y priorizar aquellos riesgos de mayor relevancia para la constitución de una agencia, procederemos a valorarlos por medio de una metodología cualitativa y semicuantitativa. El análisis parte de dos variables principales:

- Probabilidad de ocurrencia.
- Impacto potencial sobre el proyecto.

La combinación de ambas permite establecer el **nivel del riesgo**, facilitando así la priorización de medidas de tratamiento, mitigación y seguimiento.

Escala de probabilidad

La **probabilidad** se entiende como la posibilidad de que un riesgo llegue a materializarse durante la etapa de constitución o en la operación inicial de la agencia de seguros.

Tabla 7. Escala de probabilidad

Valor	Categoría	Descripción
1	Muy baja	Evento poco probable; su ocurrencia sería excepcional o esporádica.

2	Baja	Evento posible, pero poco frecuente en condiciones normales de operación.
3	Media	Evento con posibilidad moderada de ocurrencia dentro del desarrollo del proyecto.
4	Alta	Evento probable, con antecedentes o condiciones que favorecen su ocurrencia.
5	Muy alta	Evento altamente probable o recurrente, cuya ocurrencia se considera muy factible.

Fuente: Elaboración propia.

Escala de impacto

El **impacto** corresponde a la magnitud de las consecuencias que tendría la materialización del riesgo sobre la viabilidad, operación, sostenibilidad o reputación de la agencia de seguros.

Tabla 8. Escala de impacto

Valor	Categoría	Descripción
1	Muy bajo	Afectación menor, fácilmente corregible, sin comprometer la continuidad del estudio.
2	Bajo	Genera afectaciones operativas o comerciales leves, con impacto limitado y recuperable.
3	Moderado	Produce afectaciones significativas en uno o varios procesos, pero manejables con intervención oportuna.
4	Alto	Compromete de manera importante la operación, los ingresos, el cumplimiento o la reputación.
5	Muy alto	Puede poner en riesgo la continuidad del negocio, la viabilidad del estudio o generar afectaciones severas reputacionales, legales o financieras.

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del nivel de riesgo

El **nivel de riesgo** se obtiene multiplicando la probabilidad por el impacto.

Tabla 9. Rangos de interpretación del nivel de riesgo

Resultado	Nivel de riesgo	Interpretación
1 – 5	Bajo	Riesgo controlable. Requiere seguimiento básico.

6 – 10	Medio	Riesgo relevante. Requiere medidas preventivas y monitoreo periódico.
11 – 15	Alto	Riesgo importante. Debe ser gestionado con acciones específicas de mitigación.
16 – 25	Muy alto	Riesgo prioritario. Exige tratamiento inmediato y controles reforzados.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de riesgos del análisis de prefactibilidad

Riesgos internos

Tabla 10. Matriz de riesgos internos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación
Rotación de personal y pérdida de capital intelectual	Salida de personal clave con pérdida de conocimiento técnico, comercial y relacional acumulado.	4	4	16	Diseñar planes de retención, manuales de procesos, documentación de conocimiento, CRM institucional y esquemas de incentivos.
Independización de empleados y apropiación de cartera	Riesgo de migración de clientes o uso indebido de información comercial por parte de excolaboradores.	4	5	20	Cláusulas de confidencialidad y no captación, control de accesos, trazabilidad de bases de datos y fidelización institucional del cliente.
Fraude interno y conductas oportunistas	Manipulación documental, alteración de procesos comerciales o uso indebido de información o comisiones.	3	5	15	Segregación de funciones, doble validación, auditorías internas, protocolos éticos y controles documentales.

Deficiencias tecnológicas y ciberseguridad	Fallas de sistemas, pérdida de información o vulneraciones de seguridad informática.	4	4	16	CRM seguro, respaldos automatizados, control de accesos, cifrado, políticas de seguridad y capacitación digital.
Errores de asesoría o deficiencias en el servicio	Recomendaciones inadecuadas, omisión de coberturas o mala gestión de expectativas del cliente.	4	5	20	Capacitación técnica continua, protocolos de asesoría, matrices comparativas, validación documental y seguimiento posventa.

Fuente: Elaboración propia.

Riesgos externos

Tabla 11. Matriz de riesgos externos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación
Riesgo económico y desaceleración de la demanda	Reducción de la capacidad de compra de hogares o empresas, afectando la adquisición de seguros.	3	4	12	Diversificación del portafolio, segmentación comercial, priorización de ramos de mayor recurrencia y propuesta de valor ajustada al cliente.
Cambios regulatorios y riesgo legal	Modificaciones normativas o de supervisión que alteren condiciones de operación, cumplimiento o costos.	3	5	15	Monitoreo normativo, asesoría jurídica, actualización contractual y capacitación en cumplimiento.
Competencia intensiva y presión sobre márgenes	Presencia de corredores consolidados, agencias posicionadas y canales directos o	5	4	20	Diferenciación por servicio, especialización en nichos, fortalecimiento

	digitales de aseguradoras.				de marca y estrategia de fidelización.
Dependencia de aseguradoras y cambios en políticas comerciales	Modificaciones en suscripción, tarifas, apetito de riesgo, comisiones o renovaciones por parte de aseguradoras.	4	5	20	Relación multicompañía, diversificación de convenios, monitoreo de políticas y enfoque consultivo centrado en el cliente.
Riesgo reputacional sectorial	Desconfianza general del mercado frente al seguro o a las aseguradoras, afectando la conversión comercial.	4	4	16	Educación del cliente, comunicación clara, transparencia comercial y fortalecimiento de reputación institucional.
Cambios en el comportamiento o del consumidor y digitalización	Mayor exigencia del cliente en inmediatez, comparabilidad, omnicanalidad y experiencia digital.	5	4	20	Herramientas digitales de gestión, presencia comercial online, tiempos de respuesta definidos y soporte híbrido humano-tecnológico.

Fuente: Elaboración propia.

Lectura analítica de la matriz de riesgos

La matriz muestra que los principales riesgos para la futura agencia de seguros se agrupan entres estratégicos: la protección de la cartera de cliente, la calidad técnica de la asesoría y la capacidad de adaptación frente a un mercado cada vez más competitivo y digitalizado.

En un aspecto interno vemos que los riesgos más críticos serían la independización de los empleados y posibles errores en la asesoría o en el servicio que se ubican con un nivel de riesgo 20, lo cual muestra que la sostenibilidad de la agencia recae de alguna forma en su capacidad para fidelizar a sus clientes y garantizar que sus procesos estén respaldados por conocimientos técnicos y mecanismos estables. Por otro lado, la rotación del personal, la pérdida de capital intelectual y las deficiencias tecnológicas con un nivel de riesgo 16 ponen de presente que es necesario documentar los procesos, fortalecer controles internos y procurar una operación sólida.

Por otra parte, en el riesgo externo se resalta la alta competitividad, la dependencia de las aseguradoras y los cambios en el comportamiento del consumidor, todos con un nivel de riesgo 20, por lo que serían elementos que conllevan a que la agencia compita a través de su ventaja competitiva con una propuesta de valor diferencial basada en la especialización, cercanía y la mejora de sus procesos con tecnología.

En conclusión, de la lectura de la matriz encontramos que la viabilidad del estudio recae en la oportunidad del mercado, pero también en la capacidad de anticiparse a los principales riesgos del negocio.

ESTUDIO FINANCIERO

Enfoque del estudio financiero

El presente estudio busca analizar la viabilidad económica de la agencia de seguros a través de la proyección de flujos de caja a cinco años, proyección que se adjunta como anexo 2 bajo dos escenarios operativos:

- Escenario con oficina física.
- Escenario virtual (modelo híbrido o digital).

Es por esto que este estudio se base en tres aspectos indispensables: i. Base real de ingresos históricos; ii. Estructura de costos derivada del estudio técnico y organizacional; iii. Proyección de crecimiento alineada con el estudio de mercado y entorno, lo cual tiene fundamento en que la evaluación de proyectos busca determinar si una inversión genera valor en el tiempo, mediante el análisis de flujos futuros, considerando el riesgo, la rentabilidad esperada y la sostenibilidad del negocio (Fontaine, 2008; DIFP, 2014).

Supuestos clave del modelo financiero

Base de ingresos: Validación empírica del negocio

El aspecto que más resalta en su solidez dentro de este estudio es que no estamos frente a escenarios hipotéticos, sino que se fundamentan en la base de ingresos consolidada de la asesora de seguros que pretende transformarse en agencia sumado a su experiencia en el sector.

Ahora bien, según la información económica disponible se tiene que la gestión de intermediación como dependiente ha permitido que se mantengan ingresos cercanos a \$146 millones anuales durante los años 2024 y 2025, evidenciando estabilidad en la cartera y su capacidad para sostener resultados en diversos escenarios económicos.

Tabla 12. Validación de la Línea Base de Ingresos (2024-2025)

Validación de la Línea Base de Ingresos (2024-2025)			
Periodo Fiscal	Ingresos Totales	Variación Porcentual	Observación Técnica
Año 2024	\$146.082.547	--	Base de estabilidad operativa.
Año 2025	\$146.470.012	+0,26%	Crecimiento orgánico marginal; indica madurez de la cartera.

Fuente: Elaboración propia.

Con este entendido se tiene que el estudio proyecta un crecimiento del 12 % hacia el año 2026, ateniendo a la tendencia histórica de ingresos y al componente estratégico que se sumaría por la transformación a una agencia multicompañía con uso de tecnología en sus procesos y con las posibilidades de:

- Ampliar el portafolio de soluciones aseguradoras, incluyendo nuevos ramos (vida, salud, ARL, entre otros).
- Ofrecer alternativas a clientes actuales que, bajo el modelo dependiente, estaban limitados a una sola aseguradora, particularmente en casos en los que no desean continuar con una compañía específica como SURA.
- Incrementar la tasa de conversión comercial, al contar con mayor flexibilidad para ajustar la oferta a las necesidades del cliente.
- Es por esto que, desde un estudio financiero, se muestra que el crecimiento proyectado tiene dos fundamentos elementales: el comportamiento histórico y la expansión del modelo de negocio.

Interpretación financiera

Este punto resulta crítico para la evaluación del estudio por varias razones:

- Reduce significativamente el riesgo de demanda, al no tratarse de un emprendimiento que inicia sin validación de mercado.
- Permite construir proyecciones con base en un flujo de ingresos estabilizado, lo cual mejora la confiabilidad del modelo financiero.

- Refuerza la viabilidad del estudio desde la perspectiva del flujo de caja, al existir evidencia de generación sostenida de ingresos.

Desde la teoría de evaluación de proyectos, este escenario equivale a partir de un negocio con flujo base consolidado, lo que disminuye la incertidumbre asociada a la etapa inicial y mejora la calidad de las estimaciones financieras (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Composición de ingresos

El modelo de ingresos de la agencia de seguros se fundamenta en una estructura típica de intermediación, caracterizada por:

- Comisiones por colocación de seguros (ventas nuevas).
- Ingresos recurrentes derivados de la renovación de pólizas, lo cual constituye uno de los principales factores de estabilidad financiera del negocio.

Adicionalmente, el modelo incorpora un potencial de crecimiento asociado a tres variables clave:

- Desarrollo del portafolio multicompañía, que permite diversificar la oferta y mejorar la competitividad.
- Expansión hacia nuevos ramos aseguradores, aumentando el valor promedio por cliente.
- Mayor penetración en la base actual de clientes, mediante estrategias de *cross-selling* y *up-selling*.

Un elemento relevante identificado en el estudio es la existencia de estacionalidad en los ingresos, especialmente asociada a:

- Renovaciones de pólizas.
- Seguros obligatorios.

Implicación financiera

La estacionalidad de los ingresos tiene efectos directos sobre la gestión financiera, particularmente en:

- La administración de la liquidez, al existir meses con mayores entradas de efectivo.
- La necesidad de capital de trabajo, para cubrir periodos de menor ingreso.
- La planeación de caja mensual, que debe considerar ciclos de recaudo y renovación.

En consecuencia, el modelo financiero no solo proyecta ingresos anuales, sino que exige una gestión dinámica del flujo de caja, coherente con la naturaleza del negocio asegurador.

Estructura de costos

El estudio organizacional propone una estructura operativa que combina eficiencia financiera con capacidad de crecimiento, a partir de un esquema híbrido entre costos fijos y variables.

Costos fijos proyectados

- Gerente: entre \$6 y \$8 millones mensuales.
- Asistente administrativo: nivel de SMMLV.
- Coordinador comercial: esquema de salario fijo más componente variable.

Costos variables

- Ejecutivos comerciales bajo esquema 100 % comisional
- Especialistas por prestación de servicios:
 - Marketing digital.
 - Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
 - Contabilidad.

Ajuste estratégico del modelo de costos (criterio de prefactibilidad)

Si bien el estudio administrativo identifica la pertinencia de un coordinador comercial como parte de la estructura organizacional ideal, desde la perspectiva financiera y de prefactibilidad se recomienda que, durante los primeros cinco años de operación, la agencia adopte una estructura organizacional más liviana, evitando la incorporación temprana de una nómina robusta. En este sentido, se sugiere:

- Postergar la vinculación del coordinador comercial en etapa inicial.
- Centralizar temporalmente funciones comerciales y de coordinación en la gerencia.
- Apoyarse en esquemas variables y tercerización para funciones no críticas.

Justificación financiera

Esta decisión responde a criterios de sostenibilidad y control del riesgo financiero, dado que:

- Reduce la carga de costos fijos, especialmente en la fase de consolidación del negocio.
- Mejora el punto de equilibrio, al requerir menores ingresos para cubrir la operación.
- Aumenta la flexibilidad financiera, permitiendo ajustar la estructura de costos al crecimiento real del negocio.

Desde la teoría financiera, este enfoque es consistente con modelos de emprendimiento que priorizan la estructura de costos variable sobre la fija, especialmente en etapas tempranas, con el fin de preservar liquidez y reducir la exposición al riesgo operativo.

Interpretación financiera de la estructura de costos

El modelo propuesto presenta características que lo hacen particularmente eficiente:

- Minimiza los costos fijos en la fase inicial del proyecto.
- Traslada parte del riesgo operativo a esquemas variables (comisiones y servicios por demanda).

- Permite una alta escalabilidad, dado que el crecimiento en ingresos no implica un aumento proporcional en costos.

En conjunto, esta estructura favorece la generación de flujos de caja positivos en etapas tempranas, lo cual constituye un factor determinante para la viabilidad del estudio.

Construcción del flujo de caja

El flujo de caja proyectado incluye los siguientes ítems.

Ingresos operacionales

- Comisiones por ventas nuevas.
- Renovaciones.
- Crecimiento proyectado por expansión comercial.

Egresos operacionales

- Nómina y honorarios.
- Costos administrativos.
- Tecnología (CRM, herramientas digitales).
- Gastos comerciales.

Inversión inicial

Dependiendo del escenario:

Escenario con oficina:

- Arrendamiento.
- Dotación.
- Mobiliario.

- Costos de instalación.

Escenario virtual:

- Inversión mínima en infraestructura.
- Mayor peso en tecnología.

Tabla 13. Flujo de caja con oficina

Flujo de Caja Proyectado							
	0	2026	2027	2028	2029	2030	
Saldo inicial		\$ -	\$ -	\$ 29.632.936	\$ -	\$ 20.388.039	\$ -
Ingresos							
Ventas Gerente		\$ 164.046.413	\$ 183.731.983	\$ 205.779.821	\$ 230.473.400	\$ 258.130.207	
Ventas ejecutivo comercial 1		\$ 82.023.207	\$ 91.865.992	\$ 102.889.911	\$ 115.236.700	\$ 129.065.104	
Ventas ejecutivo comercial 2		\$ 82.023.207	\$ 91.865.992	\$ 102.889.911	\$ 115.236.700	\$ 129.065.104	
Total Ingresos		\$ 328.092.827	\$ 367.463.966	\$ 411.559.642	\$ 460.946.799	\$ 516.260.415	
Egresos							
Pago de personal		\$ 132.202.707	\$ 141.456.896	\$ 151.358.879	\$ 161.954.001	\$ 173.290.781	
Pago de servicios públicos y alquiler		\$ 33.600.000	\$ 35.952.000	\$ 38.468.640	\$ 41.161.445	\$ 44.042.746	
Pago de honorarios y servicios personales		\$ 57.010.848	\$ 61.001.607	\$ 65.271.720	\$ 69.840.740	\$ 74.729.592	
Pago de comisiones		\$ 98.427.848	\$ 110.239.190	\$ 123.467.893	\$ 138.284.040	\$ 154.878.124	
Pago otros gastos de administración		\$ 33.203.432	\$ 35.527.672	\$ 38.014.609	\$ 40.675.632	\$ 43.522.926	
Total Egresos		\$ 354.444.835	\$ 384.177.366	\$ 416.581.741	\$ 451.915.857	\$ 490.464.169	
Utilidad antes de impuestos		-\$ 26.352.008	-\$ 16.713.400	-\$ 5.022.099	\$ 9.030.942	\$ 25.796.246	
IMPUESTOS (RENTA 35% + ICA)		\$ 3.280.928	\$ 3.674.640	\$ 4.115.596	\$ 7.770.298	\$ 14.191.290	
inversion inicial	-\$ 34.634.749						
UTILIDAD NETA	-\$ 34.634.749	-\$ 29.632.936	-\$ 20.388.039	-\$ 9.137.695	\$ 1.260.644	\$ 11.604.956	
TASA DE INTERES QUE OFRECE EL MERCADO:	10%						
TIR	-42%						
VPN	-\$ 77.221.885						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Flujo de caja sin oficina

Flujo de Caja Proyectado						
	0	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial		\$ -	\$ 1.430.267	\$ 8.830.451	\$ 17.624.655	\$ 28.015.583
Ingresos						
Ventas Gerente		\$ 164.046.413	\$ 183.731.983	\$ 205.779.821	\$ 230.473.400	\$ 258.130.207
Ventas ejecutivo comercial 1		\$ 82.023.207	\$ 91.865.992	\$ 102.889.911	\$ 115.236.700	\$ 129.065.104
Ventas ejecutivo comercial 2		\$ 82.023.207	\$ 91.865.992	\$ 102.889.911	\$ 115.236.700	\$ 129.065.104
Total Ingresos		\$ 328.092.827	\$ 367.463.966	\$ 411.559.642	\$ 460.946.799	\$ 516.260.415
Egresos						
Pago de personal		\$ 132.202.707	\$ 141.456.896	\$ 151.358.879	\$ 161.954.001	\$ 173.290.781
Pago de servicios públicos y alquiler			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de honorarios y servicios personales		\$ 57.010.848	\$ 61.001.607	\$ 65.271.720	\$ 69.840.740	\$ 74.729.592
Pago de comisiones		\$ 98.427.848	\$ 110.239.190	\$ 123.467.893	\$ 138.284.040	\$ 154.878.124
Pago otros gastos de administración		\$ 33.203.432	\$ 35.527.672	\$ 38.014.609	\$ 40.675.632	\$ 43.522.926
Total Egresos		\$ 320.844.835	\$ 348.225.366	\$ 378.113.101	\$ 410.754.412	\$ 446.421.423
Utilidad antes de impuestos		\$ 7.247.992	\$ 19.238.600	\$ 33.446.541	\$ 50.192.387	\$ 69.838.992
IMPUESTOS (RENTA 35% + ICA)		\$ 5.817.725	\$ 10.408.150	\$ 15.821.886	\$ 22.176.803	\$ 29.606.251
inversion inicial	-\$ 24.334.749					
UTILIDAD NETA	-\$ 24.334.749	\$ 1.430.267	\$ 8.830.451	\$ 17.624.655	\$ 28.015.583	\$ 40.232.740
TASA DE INTERES QUE OFRECE EL MERCADO:	10%					
TIR	44%					
VPN	\$ 41.621.438					

Fuente: Elaboración propia.

Análisis por escenarios

El análisis por escenarios constituye un elemento central dentro del análisis de prefactibilidad, en la medida en que permite evaluar cómo distintas configuraciones operativas inciden en la estructura de costos, la generación de ingresos, el riesgo y la rentabilidad del presente análisis de prefactibilidad. En este caso, se plantean dos alternativas estratégicas:

1. Agencia con oficina física.
2. Agencia bajo modelo virtual.

Ambos escenarios son evaluados no solo desde una perspectiva financiera, sino también a la luz de los resultados del estudio de mercado, particularmente en lo relacionado con las preferencias de los consumidores frente a los canales de intermediación de seguros.

Escenario 1: Agencia con oficina física

Ventajas

El principal atributo del modelo con oficina física radica en su capacidad para generar confianza y cercanía con el cliente, aspectos especialmente relevantes en el sector asegurador, donde la compra está altamente influenciada por la percepción de respaldo, asesoría y acompañamiento.

En el estudio de mercado se pudo visualizar que aproximadamente el 56% de los encuestados sigue prefiriendo el canal presencial o donde medie un asesor de seguros, por lo que se concluye que existe una base importante de clientes que aun valora la atención humana en los procesos de intermediación de seguros, lo cual es consistente con la literatura del sector asegurador, donde se destaca el rol del intermediario como generador de confianza y traductor técnico del producto asegurador (Fasecolda, 2024). En este contexto, la oficina física permite:

- Fortalecer la sensación de formalidad y respaldo institucional, especialmente en etapas tempranas del negocio.
- Facilitar procesos complejos como la explicación de coberturas, exclusiones o reclamaciones.
- Generar relaciones comerciales más profundas y duraderas, basadas en la cercanía personal.
- Atender segmentos de clientes menos digitalizados o con mayor aversión al riesgo.

Desde una perspectiva estratégica, este modelo puede ser particularmente útil en la fase de consolidación de marca, donde la confianza es un activo crítico.

Desventajas

Sin embargo, el escenario con oficina implica múltiples restricciones desde lo financiero y operativo como, por ejemplo:

- Costos fijos elevados, asociados a arrendamiento, servicios, dotación y mantenimiento.
- Dependencia de un punto físico para operar.
- Dificultades para expansión geográfica.
- Aumento en el tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio.

Además, en el estudio de mercado se mostró una tendencia a la digitalización del servicio combinado con el canal presencial.

Lectura financiera

Desde el estudio financiero, este escenario presenta implicaciones claras:

- Requiere aumentar mucho más en ventas para llegar al punto de equilibrio.
- Presenta un mayor riesgo en la etapa inicial, dado que la estructura de gastos no es fácilmente ajustable ante variaciones en los ingresos.
- Reduce el margen operativo, especialmente en los primeros años, donde el crecimiento aún es gradual.

En términos de flujo de caja, este modelo tiende a:

- Generar mayores presiones de liquidez, particularmente en los primeros periodos.
- Requerir una mayor disciplina financiera, para evitar descalces entre ingresos y egresos.

No obstante, si se logra consolidar una base de clientes suficientemente amplia, el modelo puede estabilizarse en el tiempo, beneficiándose de la recurrencia de ingresos por renovaciones.

Escenario 2: Agencia virtual

Ventajas

El modelo virtual responde de manera directa a las tendencias actuales del sector asegurador, caracterizadas por:

- Digitalización de procesos.

- Mayor uso de canales remotos.
- Preferencia por interacciones ágiles y multicanal.

El estudio de mercado evidencia que, aunque una parte importante de los clientes aún valora la presencialidad, existe un segmento creciente que está dispuesto a interactuar a través de canales digitales, especialmente cuando estos ofrecen rapidez, facilidad de acceso y eficiencia en el servicio.

En este contexto, el modelo virtual permite:

- Reducir significativamente los costos fijos, eliminando gastos asociados a infraestructura física.
- Alcanzar una mayor cobertura geográfica, sin limitaciones territoriales.
- Incrementar la capacidad de escalabilidad, al no depender de la expansión física.
- Adaptarse mejor a las expectativas de clientes digitales, especialmente en segmentos más jóvenes o empresariales.

Adicionalmente, este modelo se alinea con la evolución del sector, donde las aseguradoras están fortaleciendo sus canales digitales y herramientas tecnológicas (Fasecolda, 2024).

Desventajas

A pesar de sus ventajas, el modelo virtual presenta ciertos desafíos:

- Para clientes tradicionales puede evidenciar menos confianza.
- Requiere inversión en posicionamiento digital y marketing, para lograr visibilidad.
- Exige capacidades tecnológicas y comerciales específicas, no siempre presentes en etapas iniciales.
- Puede dificultar la construcción de relaciones profundas con ciertos segmentos de clientes.

En este sentido, el éxito del modelo virtual dependerá en gran medida de la capacidad de la agencia para replicar la confianza del canal presencial a través de medios digitales, mediante una asesoría clara, oportuna y profesional.

Lectura financiera

Este escenario presenta ventajas significativas como:

- Reduce el punto de equilibrio, al disminuir la estructura de costos fijos.
- Mejora el flujo de caja, al liberar recursos que pueden destinarse a crecimiento comercial.
- Aumenta la rentabilidad de la agencia en sus primeros años.
- Facilita la flexibilidad financiera y la toma de decisiones.

En términos de riesgo, el modelo virtual:

- Disminuye la exposición a costos estructurales rígidos.
- Permite una adaptación más rápida ante cambios en la demanda.

Sin embargo, traslada parte del riesgo hacia:

- La capacidad de generar tráfico y conversión digital.
- La efectividad de las estrategias comerciales no presenciales.

Indicadores de viabilidad financiera y conclusión del estudio financiero

La evaluación de la viabilidad financiera de constitución de la agencia de seguros se fundamenta en el análisis conjunto de indicadores que permiten determinar si el negocio es capaz de:

- Cubrir sus costos operativos.
- Generar flujos de caja positivos.
- Recuperar la inversión inicial.
- Crear valor en el tiempo.

Desde la teoría financiera, la rentabilidad de una posible agencia no se limita a la obtención de utilidades contables, sino que implica evaluar la capacidad de generación de valor económico, considerando el riesgo y el costo de oportunidad del capital (Departamento Nacional de Planeación, 2014; Fasecolda, 2024), por lo que se deben analizar los siguientes indicadores.

Punto de equilibrio

Este aspecto equivale al mínimo de ingresos que la agencia va a requerir para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables sin generar pérdidas ni utilidades, por lo que permite evaluar:

- La viabilidad operativa del negocio.
- La sensibilidad del proyecto ante variaciones en ingresos.
- El nivel de presión comercial requerido para sostener la operación.

Aplicación al estudio

Dada la estructura de costos definida —caracterizada por una combinación eficiente de costos fijos moderados y costos variables asociados a comisiones— el presente estudio refleja un punto de equilibrio relativamente alcanzable. No obstante, su magnitud varía según el escenario:

- En el escenario con oficina física, el punto de equilibrio es más alto debido a la carga de costos fijos (arrendamiento, servicios, infraestructura).
- En el escenario virtual, el punto de equilibrio se reduce significativamente, lo que disminuye la presión sobre el nivel de ventas requerido para sostener el negocio.

Interpretación

Un punto de equilibrio bajo implica:

- Mayor resiliencia ante caídas en ingresos.
- Menor riesgo financiero en etapas iniciales.
- Mayor flexibilidad para adaptarse al mercado.

Flujo de caja libre

El flujo de caja libre es uno de los indicadores más relevantes en la evaluación financiera, ya que refleja la capacidad real del proyecto para generar efectivo después de cubrir sus obligaciones operativas. Este indicador permite analizar:

- La liquidez del negocio.
- La sostenibilidad financiera en el tiempo.
- La capacidad de financiar crecimiento sin recurrir a endeudamiento.

Aplicación al estudio

El modelo financiero proyecta un comportamiento favorable del flujo de caja, sustentado en:

- La existencia de una base de ingresos previa, que permite generar caja desde etapas tempranas.
- La recurrencia de ingresos por renovaciones, característica del negocio asegurador.
- Una estructura de costos controlada, especialmente bajo el modelo virtual.

Interpretación

Se espera que el proyecto genere flujos de caja positivos desde los primeros periodos, lo cual:

- Reduce la necesidad de financiamiento externo.
- Mejora la estabilidad del negocio.
- Aumenta la capacidad de reinversión.

Evaluación de la rentabilidad del proyecto

La rentabilidad de este estudio se analiza a través de indicadores que incorporan el valor del dinero en el tiempo, siendo los más relevantes el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

¿Qué se analiza para determinar si el presente estudio es rentable? Para establecer la rentabilidad, se evalúan principalmente cuatro dimensiones:

1. Magnitud y estabilidad de los flujos de caja futuros:
 - a. Ingresos proyectados (incluyendo crecimiento del 12 % y expansión multicompañía).
 - b. Recurrencia por renovaciones.
2. Nivel de inversión inicial requerida:
 - a. Bajo en este proyecto, especialmente en el escenario virtual.
3. Estructura de costos:
 - a. Proporción entre costos fijos y variables.
 - b. Capacidad de ajuste en función del crecimiento.
4. Riesgo del proyecto:
 - a. Factores como competencia, dependencia de aseguradoras y protección de cartera.

Valor Presente Neto (VPN)

El VPN mide el valor generado por el proyecto en términos actuales.

- VPN positivo → el proyecto crea valor.
- VPN negativo → el proyecto destruye valor.

En este caso, el VPN se ve favorecido por:

- Flujos de caja crecientes.
- Bajo nivel de inversión inicial.
- Alta recurrencia de ingresos.

Lo anterior se ve respaldado por los hallazgos del flujo de caja proyectado a los siguientes 5 años, donde se encontró que, para el escenario sin oficina, el VPN sería de \$41.621.438, mientras que, en el escenario con oficina, el VPN equivale a un negativo de -\$77.221.885.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR representa la rentabilidad implícita del proyecto.

- $TIR > \text{costo de capital} \rightarrow \text{proyecto rentable.}$

Dado el modelo:

- Baja inversión inicial.
- Generación temprana de ingresos.
- Escalabilidad del negocio.

Lo anterior se ve respaldado por los hallazgos del flujo de caja proyectado a los siguientes 5 años, donde se encontró que, para el escenario sin oficina, la TIR sería del 44 %, mientras que, en el escenario con oficina, la TIR equivale a un negativo de -42 %.

Periodo de recuperación de la inversión (Payback)

El periodo de recuperación mide el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial.

Aplicación al estudio

El estudio presenta un *payback* corto, explicado por:

- La ausencia de inversiones intensivas en activos.
- La generación de ingresos desde el inicio.
- Una estructura de costos flexible.

Este comportamiento es más favorable en el escenario virtual, donde los costos iniciales son menores.

Interpretación

Un periodo de recuperación corto implica:

- Menor exposición al riesgo.
- Mayor liquidez.
- Mayor atractivo para inversionistas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones generales del análisis de prefactibilidad

El presente trabajo de grado tuvo como propósito analizar la prefactibilidad de constituir una agencia de seguros bajo un modelo de intermediación multicompañía, a partir de un enfoque integral que incluyó el análisis del entorno, el estudio de mercado, el diseño organizacional, la evaluación técnica, el estudio de riesgos y la proyección financiera.

A partir del desarrollo de estos componentes, es posible concluir que el análisis de prefactibilidad arroja viabilidad desde una perspectiva estratégica, operativa y financiera, siempre que su implementación responda de manera coherente a las dinámicas del sector asegurador y a las capacidades internas del modelo de negocio propuesto.

Conclusiones del análisis del entorno (macro y micro)

En lo que concierne al análisis del entorno, se encuentra que, en términos generales, el sector asegurador en Colombia concede condiciones propicias para el crecimiento y el continuo desarrollo de modelos de intermediación, presentando aspectos como:

- Baja penetración del seguro, lo que representa oportunidades de crecimiento.
- Procesos de transformación digital, que están redefiniendo la forma de comercialización.
- Cambios en el comportamiento del consumidor, con una creciente demanda por asesoría especializada y soluciones personalizadas.

En el análisis micro se encuentra que el sector cuenta con un mercado competido bastante exigente ya que existen corredores con alta experiencia y cada vez más se visualiza la presencia de canales directos por parte de las aseguradoras. Y, por otro lado, se hace mucho más evidente que la propuesta diferencial debe estar fundada en la calidad del servicio, la experticia de la asesoría y la cercanía y confianza con el cliente.

En este contexto, el modelo de agencia propuesto se alinea con las tendencias del entorno, al combinar:

- Flexibilidad operativa.

- Enfoque consultivo.
- Diversificación mediante el esquema multicompañía.

Lo anterior permite concluir que el entorno, aunque competitivo, es favorable para la entrada de nuevos actores con propuestas de valor diferenciadas.

Conclusiones del estudio de mercado

El estudio de mercado nos permitió ver que hay una demanda real y segmentada. Esto significa que hay un grupo de personas que buscan algo específico. Algunas características importantes para nuestro modelo de negocio son:

- Un porcentaje importante de las personas encuestadas, alrededor del 56%, que todavía valora hablar con un asesor. Esto nos muestra que el modelo de intermediación sigue siendo válido.
- Hay una mayor apertura a los canales digitales, especialmente porque son rápidos y fáciles de usar.
- Los clientes consideran importantes factores como la confianza, acompañamiento en el proceso y la claridad de la información que se proporciona.

Estos resultados nos dicen que el mercado no es uniforme. En lugar de eso, requiere un enfoque que combine la cercanía con las personas y la eficiencia digital.

Por lo tanto, el estudio de mercado no solo nos dice que hay demanda, sino que también nos ayuda a decidir cómo configurar nuestro modelo operativo. Esto es especialmente importante cuando decidimos entre usar un canal físico o virtual.

Conclusiones del estudio técnico y administrativo

En cuanto al estudio técnico y administrativo tenemos que proponer una estructura basada en:

- Un modelo operativo liviano.
- Uso de herramientas tecnológicas (CRM, gestión digital).
- Esquemas de contratación flexibles.

Si bien en el estudio administrativo se identificaron roles como el coordinador comercial, el análisis completo de prefactibilidad muestra que en una etapa inicial es recomendable propender por estructuras mucho más ligeras buscando que:

- Reducir costos fijos.
- Mejorar el punto de equilibrio.
- Incrementar la flexibilidad financiera.

Esta conclusión conlleva a que la estructura vaya evolucionando de manera paulatina y progresiva en proporción a crecimiento de las ventas y la sostenibilidad del negocio.

Conclusiones del estudio de riesgos

El estudio de riesgos mostró que los factores más críticos en el análisis de prefactibilidad son:

- Protección de la cartera de clientes.
- Calidad de la asesoría.
- Dependencia de aseguradoras.
- Presión competitiva del mercado.

Desde una perspectiva integral, se puede concluir que el proyecto no enfrenta riesgos que no se puedan superar. Sin embargo, sí es necesario tener una gestión del riesgo bien estructurada. Esta gestión debe basarse en:

- Controles internos robustos.
- Estrategias de fidelización.
- Diversificación de alianzas comerciales.
- Fortalecimiento de la propuesta de valor.

En este sentido, el análisis de prefactibilidad es viable si los que lo promueven pueden gestionarlo bien. No solo depende de lo que pasa en el mercado.

Conclusiones del estudio financiero y análisis de escenarios

El estudio financiero constituye uno de los pilares fundamentales del análisis, al permitir determinar la rentabilidad y sostenibilidad.

A partir de la evaluación de los flujos de caja proyectados, los indicadores financieros y el análisis por escenarios, se concluye que para el escenario virtual:

- El proyecto presenta un punto de equilibrio alcanzable.
- Se proyecta un flujo de caja positivo desde etapas tempranas, gracias a la base de ingresos existente.
- El VPN es positivo, indicando generación de valor.
- La TIR es superior al costo de capital, reflejando rentabilidad.
- El periodo de recuperación es corto, lo que reduce el riesgo de la inversión.

Adicionalmente, el análisis comparativo de escenarios permite establecer que:

- El modelo con oficina física prioriza la confianza y la relación, pero sacrifica eficiencia financiera en la etapa inicial.
- El modelo virtual prioriza la eficiencia, la escalabilidad y la rentabilidad, aunque exige una gestión activa de la confianza.

Desde la perspectiva del flujo de caja y la estructura de costos, el escenario virtual presenta:

- Menor punto de equilibrio.
- Mayor margen operativo.
- Mejor desempeño en indicadores de rentabilidad.

En consecuencia, se concluye que el modelo virtual o híbrido es el más adecuado para la fase inicial del proyecto, mientras que la oficina física puede considerarse en una etapa de maduración.

Conclusión integradora

El análisis integral de los diferentes estudios permite afirmar que la constitución de la agencia de seguros es viable, rentable y estratégicamente pertinente, en la medida en que:

- Responde a las dinámicas del entorno.
- Se fundamenta en una demanda validada.
- Cuenta con una estructura operativa eficiente.
- Presenta indicadores financieros favorables.

No obstante, su éxito dependerá de la capacidad de ejecutar el modelo con disciplina estratégica, especialmente en lo relacionado con:

- Control de costos.
- Gestión del cliente.
- Diferenciación en el servicio.
- Adaptación al entorno.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en los diferentes estudios desarrollados —mercado, técnico, organizacional, financiero y de riesgos—, se plantea un conjunto de recomendaciones que deben entenderse de manera sistémica e integrada, en la medida en que la viabilidad y sostenibilidad dependen de la coherencia entre la estrategia, la operación, las finanzas y la gestión del riesgo.

Inicialmente, se identifica que, estratégicamente hablando, es recomendable crear la agencia bajo una operación virtual o híbrida pues esto sería un reflejo de lo indicado por los resultados del estudio de mercadeo y el estudio financiero. Además, permitiría que se usen los recursos eficientemente al reducir costos fijos y permitiendo que se llegue más fácilmente al punto de equilibrio. No obstante, es indispensable que se tenga una propuesta de valor donde la asesoría personalizada al cliente sea el centro, así como la confianza y la calidad en la asesoría.

Es por esto que la estrategia de crecimiento debe ir acompañada por la expansión del portafolio con el fin de ofrecer diferentes alternativas para ser más competitivos ante otros intermediarios y generar ventaja competitiva al no depender de una sola aseguradora, como se visualizó en el estudio de riesgos.

Respecto al aspecto comercial y de mercado consideramos que se debe enfocar en una gestión de clientes a largo plazo donde la fidelización y la recurrencia en la compra sean el foco fundamental, para lo cual se requiere contar con estrategias para la renovación de los productos y garantizar una excelente experiencia de servicio, sin dejar de lado, claro está, el uso de las herramientas tecnológicas como un apalancador indispensable para tener una visión 360 de los clientes. Esto va de la mano con la presencia en canales digitales como lo

es la página web y redes sociales donde se busca captar al cliente y que se ofrezca toda una experiencia.

Al inicio de la operación de la agencia será muy importante contar con una estructura administrativa ligera con el fin de tener controlados los costos fijos, como, por ejemplo, el rol de coordinador comercial debe tener como requisito el crecimiento en las ventas y en la estabilidad de los ingresos. También en el estudio administrativo se mostró la necesidad de permanecer en capacitación a los colaboradores en aspectos técnicos y habilidades comerciales y digitales, pues de esto depende la calidad de la asesoría.

También tenemos que, en cuanto a lo financiero, resulta fundamental el control de los costos fijos y la optimización del flujo de caja considerando las variaciones en los ingresos por temporada y mapeando los periodos con menor o mayor liquidez. Por otro lado, los excedentes que genere el negocio deben ser reinvertidos de forma estratégica donde se priorice el fortalecimiento de alianzas, de implementaciones tecnológicas, pero sin aumentar sustancialmente los costos.

Por su parte, en el estudio de riesgos tanto internos como externos se visualizó la necesidad de la implementación de políticas para la protección de la información de los clientes al ser un activo estratégico del negocio, así como la necesidad de contar con controles internos que permitan anticipar el riesgo de fraude, errores o pérdidas operativas.

En suma, analizando los estudios realizados se recomienda que al crear la agencia se procure por un modelo operativo y de costos flexible orientado al mercado y que las decisiones que se tomen se basen en cómo se van comportando los ingresos, las ventas, la fidelización de clientes y la adaptación a los cambios.

En este contexto, la agencia de seguros no solo representa una oportunidad de emprendimiento viable, sino una alternativa estratégica con alto potencial de crecimiento, cuya sostenibilidad dependerá de la disciplina en la ejecución, la coherencia entre sus componentes y la capacidad de generar valor para sus clientes en un entorno competitivo y en constante transformación.

REFERENCIAS

- Aguilera, R. (2011). *Evaluación social de proyectos: orientaciones para su aplicación*. Udelar. FCS-Decon.
- Bertin, H. (2024). *LatAm Insurtech Journey Enero 24* (Edición N.º 7). Insurtech Colombia. https://insurtechcolombia.com/wp-content/uploads/2024/02/Latam-Insurtech-Journey-Enero-24_compressed.pdf
- Bravo, J., & Fernández, N. (2011). Una mirada histórica sobre los seguros y sus inicios en Colombia. *Gestión y Sociedad*, 4(2), 141-153.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Pontificia Universidad Javeriana Colombia*, 19(32), 225-254.
- Congreso de la República de Colombia. (1971). Obtenido de Código de Comercio colombiano. Secretaría del Senado. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr032.html
- Congreso de la República de Colombia. (2010). *Decreto 2555 de 2010*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=40032>
- Congreso de la República de Colombia. (2024). *Resolución 0136 de 2024*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=174298>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Documento guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos*. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas; Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública.
- Doherty, N. A. (2005). *Insuring the uninsurable: Brokers and incomplete insurance contracts*. CFS Working Paper No. 2005/24 del Center for Financial Studies.
- Dueñas, L. E. (2025). Perspectivas y retos de los seguros en Colombia. *VII Congreso Internacional de Derecho de Seguros*. Bogotá.
- Fasecolda. (2024). *Cifras de la industria aseguradora*. Fasecolda.
- Fasecolda. (2025). *Boletín de estadísticas No.008-2025*. Fasecolda.
- Fontaine, E. R. (2008). *Evaluación social de proyectos* (13.ª ed.). Pearson Educación de México.

- Guevara, C. D. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. McGraw Hill.
- Martínez, J., & Restrepo, J. F. (2006). El rol de los intermediarios de seguros. *Revista Fasecolda*, 115, 34-41.
- McKinsey & Company. (2024). *Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-insurance-report>
- Medrano, L. (2008). El papel de las agencias de seguros en la competencia entre compañías aseguradoras. *El Trimestre Económico*, 301–316.
- Osterwalder, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Reyes, Y. L. (2015). *Metodología para la elaboración de estudios de prefactibilidad. Caso Caja de Compensación Familiar Colubsidio* [Trabajo de grado, Universidad La Gran Colombia]. Repositorio Universidad La Gran Colombia <https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/cbc4e8ec-4282-472c-a806-f807c49aa44f/content>
- Rodríguez Pulecio, A. M. (1994). Los seguros, a través de la historia. *Revista Fasecolda*, 52-56. Fundación MAPFRE. <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1060490.do>
- Shultz, T. W. (1959). *Investment in Man: An Economist's View*. The University of Chicago Press.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (s. f). *Contrato de seguros*. Superintendencia Financiera de Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10085296/consumidor-financierofunciones-jurisdiccionales-historico-jurisprudencia-superintendencia-financiera-de-colombiacontrato-de-seguros-10085296/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (1971). *Seguros*. Superintendencia Financiera de Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/15296/seguros-15296/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (1995). *Circular básica contable 100 de 1995*.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Circular externa 029 2014*.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). *Concepto 2022147590-003-000 del 23 de septiembre de 2022*. Dirección Legal de Seguros:

<https://www.bu.com.co/sites/default/files/2022-11/Concepto%202022147590-003-000%20del%2023%20de%20septiembre%20de%202022.pdf>

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human resource management review*, 1(3), 203-225.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta: percepción y valor del asesor de seguros

Público: Clientes Personas naturales y empresas

Objetivo: Identificar qué aspectos del servicio de un asesor de seguros generan mayor valor, confianza y satisfacción.

Perfil y comportamiento del cliente

¿Usted es?

- ☐ Persona natural
- ☐ Representante de empresa / negocio

¿Qué tipo de seguros tiene actualmente? (marque los que apliquen)

- ☐ Vida ☐ Salud ☐ Hogar ☐ Vehículo ☐ Exequial ☐ Empresariales ☐ Ninguno

¿Cuál es su principal motivación para contratar un seguro? (máximo 2)

- ☐ Tranquilidad / seguridad
- ☐ Protección de mi familia
- ☐ Protección del patrimonio
- ☐ Exigencia contractual
- ☐ Planeación financiera

Forma actual de compra

¿Cómo adquirió su seguro más reciente?

- ☐ Asesor presencial
- ☐ Asesor digital (WhatsApp / videollamada)
- ☐ Plataforma digital
- ☐ Banco u otra entidad financiera

¿Qué tan importante es para usted la asesoría humana al momento de comprar un seguro?

- ☐ Muy importante ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ Nada importante

Principales necesidades de protección

¿Qué considera más importante proteger hoy?

- ☐ Salud
☐ Vida / ingresos
☐ Vivienda
☐ Vehículo
☐ Empresa / negocio

¿Qué riesgo le preocupa más a nivel personal o empresarial?

- ☐ Enfermedad grave
☐ Atención médica por urgencias
☐ Fallecimiento / pérdida de ingresos
☐ Accidentes
☐ Impactos operativos en mi empresa

Percepción del servicio del intermediario

¿Qué tan bien considera que su asesor comprende su situación personal o empresarial?

- ☐ Totalmente ☐ En gran parte ☐ Poco ☐ Nada

¿Cuál ha sido la principal dificultad con su asesor o aseguradora?

- ☐ Falta de seguimiento
☐ Lenguaje poco claro
☐ Lentitud en procesos
☐ Poca variedad de opciones
☐ No he tenido dificultades

En un siniestro, ¿qué tan importante es el acompañamiento del asesor?

- ☐ Fundamental ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ Nada importante

¿Qué espera de su asesor en un siniestro? (marque los que apliquen)

- ☐ Ayuda en trámites
- ☐ Orientación clara
- ☐ Contacto frecuente
- ☐ Defensa de mis intereses
- ☐ Ninguno

Educación financiera y acompañamiento

¿Le interesa recibir educación financiera o asesoría preventiva sobre seguros?

- ☐ Sí, permanente
- ☐ Sí, ocasional
- ☐ Tal vez
- ☐ No

¿Sobre qué temas le gustaría aprender?

- ☐ Funcionamiento de seguros
- ☐ Cómo elegir el seguro adecuado
- ☐ Cómo actuar en un siniestro
- ☐ Protección patrimonial
- ☐ Gestión de riesgos empresariales

Uso de tecnología y modelo híbrido

¿Qué tan cómodo se siente usando herramientas digitales para gestionar sus seguros?

- ☐ Muy cómodo ☐ Cómodo ☐ Poco cómodo ☐ Nada cómodo

¿Qué modelo de atención prefiere?

- ☐ 100% presencial
- ☐ 100% digital
- ☐ Híbrido (digital + asesor humano)

Estructura, servicio y prácticas del sector

¿Qué tan satisfecho está con la rapidez y claridad del servicio actual de su intermediario?

☐ Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho

¿Con qué frecuencia recibe seguimiento de su asesor durante el año?

☐ Frecuente

☐ Ocasional

☐ Solo cuando vence la póliza

☐ Nunca

Viabilidad del modelo multicompañía / híbrido

¿Qué tan atractivo le resulta que un asesor pueda comparar varias aseguradoras antes de recomendarle una opción?

☐ Muy atractivo ☐ Atractivo ☐ Poco atractivo ☐ Nada atractivo

¿Ha cambiado de asesor o aseguradora en los últimos años? ¿Por qué?

☐ Sí → (motivo) ☐ Falta de servicio ☐ Mejor oferta ☐ Mala atención ☐ Otro

☐ No

¿Qué haría que usted cambiara a un nuevo asesor de seguros? (respuesta abierta)