

Proyecto de Fortalecimiento de Franquicias (CNH's) para HDI SEGUROS S.A

Karen Julieth Rodríguez Rátiva

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2020

Proyecto de Fortalecimiento de Franquicias (CNH's) para HDI SEGUROS S.A

Karen Julieth Rodríguez Rátiva

Trabajo de grado dirigido por:

Humberto Librado Castillo

Político

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2020

RESUMEN

En el presente trabajo, cuyo objetivo principal es desarrollar un proyecto para el área de Canales de Distribución de la empresa HDI SEGUROS S.A, lugar en donde se está realizando la práctica profesional. El desarrollo de este proyecto busca generar modelos de negocio acorde a las necesidades de las franquicias que se encuentran bajo el mando de la empresa.

Al mismo tiempo se encontrará una descripción del rol y las funciones que se desempeñaron en calidad de practicante del área mencionada anteriormente, con el fin de desarrollar y ejecutar el proyecto descrito anteriormente, así como el seguimiento, informes, y control que se realizó hacia las franquicias, y también el apoyo dado al área de Mercadeo Empresarial para complementar conocimiento con la segunda carrera del practicante: Mercadeo.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente, quiero agradecer a mis padres y hermano, por la paciencia y el amor, ya que son ellos quienes han estado apoyándome en todas las etapas de mi formación y desarrollo, ya que gracias a ellos he logrado realizar grandes cosas, me han impulsado a no renunciar y no dejar de luchar por las metas que tengo para mí futuro. Han hecho esfuerzos gigantes para permitir que yo lograré iniciar y terminar mis estudios profesionales, sin dejarme sola en ningún momento. Este logro es para ellos, por no desfallecer en el camino y por enseñarme a ser una mejor persona día tras día ante cualquier situación.

También agradezco a mis amigos y compañeros de la universidad, quienes a lo largo de la carrera estuvieron apoyándome en todos los momentos que se presentaron en este periodo de mi vida, por tantas anécdotas y aprendizajes juntos. A las docentes de la facultad, quienes se encargaron de transmitir su conocimiento con la mejor disposición y paciencia, brindando apoyo en todas las inquietudes y situaciones presentadas, muchas gracias por formar a un profesional excepcional con todas las habilidades y ganas para enfrentarse al mundo laboral. Por último, quiero agradecer a la empresa HDI SEGUROS por elegirme para ser parte de su equipo, de un equipo tan unido y con tantos conocimientos. A mi jefe Néstor Silva, por darme su apoyo, sus conocimientos y su paciencia en todo el proceso de aprendizaje dentro de la empresa. A Natalia Velázquez, por su paciencia, comprensión y acompañamiento día tras día, en el cumplimiento de las funciones que me fueron asignadas, que me permitieron desarrollarme profesionalmente, adquiriendo retos cada día en un sector tan competitivo.

INTRODUCCIÓN

La empresa HDI SEGUROS S.A, es una aseguradora que hace parte del grupo Talanx, existente desde 1903.

El área de Canales de Distribución cuenta con diferentes líneas de negocio como son: Negocios Directos, Mercadeo Empresarial y Centros de Negocio HDI. En cuanto a estos últimos quienes son las franquicias de la empresa se han encontrado ciertos problemas que tienen que ver con su infraestructura, su gestión, la distribución de roles con respecto a los trabajadores y un bajo control hacia ellos. Lo que genera tanto para la compañía como para ellos una baja motivación y poca interacción.

Lo mencionado anteriormente ha generado que la compañía no disponga de estrategias comerciales para potencializar a las mismas, aunque se tiene en claro que es uno de las líneas de negocio que crece con mayor velocidad y genera utilidades importantes para la empresa.

Al ser un negocio realmente rentable para cualquier tipo de empresa se encontró la necesidad de desarrollar un proyecto robusto buscando generar modelos de negocio acorde a cada franquicia para que así todas las personas que conforman la empresa puedan realizar un control y seguimiento adecuado, además de tener una comunicación constante con los gerentes de las franquicias, generando estrategias constantes de mejora y para finalmente presentar cifras rentables en esta línea de negocio incentivando a la compañía a invertir más en estas franquicias.

ÍNDICE

LA EMPRESA	7
ASPECTOS GENERALES	7
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES (HDI SEGUROS, 2019)	7
UBICACIÓN GEOGRAFICA	8
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	9
UNIDAD O DEPARTAMENTO	9
Análisis FODA	9
PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES	10
Planteamiento central del informe de prácticas profesionales	10
Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales	10
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
CONTENIDO PLAN DE MEJORA	11
Propuesta de Mejora	11
Conclusiones	13
SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL	14
Cumplimiento de los objetivos trazados por trimestre	14
Ciclo 1 (15 de julio del 2019 – 31 de octubre del 2019)	14
Ciclo 2 (01 de noviembre del 2019 – 31 de enero del 2020)	15
Ciclo 3 (01 de febrero del 2020 – 30 de abril del 2020)	16
Ciclo 4 (01 de mayo del 2020 – 14 de julio del 2020)	17
Bibliografía	19
Anexos	20

LA EMPRESA

ASPECTOS GENERALES

HDI SEGUROS COLOMBIA, es una empresa aseguradora perteneciente al grupo Talanx, el tercer grupo asegurador más grande de Alemania, con una trayectoria de más de 115 años en el mercado. Cuenta con aproximadamente 27 oficinas distribuidas en las principales ciudades del país: Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Medellín, Manizales, Bucaramanga, Armenia, Pereira, Ibagué, Neiva, Montería, Tunja, Yopal, Sogamoso y Cali. (HDI SEGUROS, 2019)

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES (HDI SEGUROS, 2019)

Misión

Proteger activamente y mejorar la vida de las personas.

Queremos ser los primeros en la industria aseguradora, centrándonos en brindar un excelente servicio y productos con calidad.

Visión

Ser la primera opción en soluciones de aseguramiento con calidad y excelencia en el servicio.

Queremos que nuestros clientes se sientan constantemente respaldados, tranquilos y seguros con los productos que ofrecemos. Que a través de estos puedan proteger su familia, su patrimonio y su futuro.

Valores

Somos un equipo

Todos hacemos parte del mismo equipo, somos HDI y juntos somos más que la suma de todos.

Trabajamos con autonomía y excelencia

Enfocamos nuestro esfuerzo en lograr la excelencia en nuestros procesos, siendo autónomos y comprometidos con lo que hacemos.

Abiertos al cambio

Vemos el cambio como una gran oportunidad para innovar y desarrollar nuevas ideas.

Apasionados por el logro y el servicio

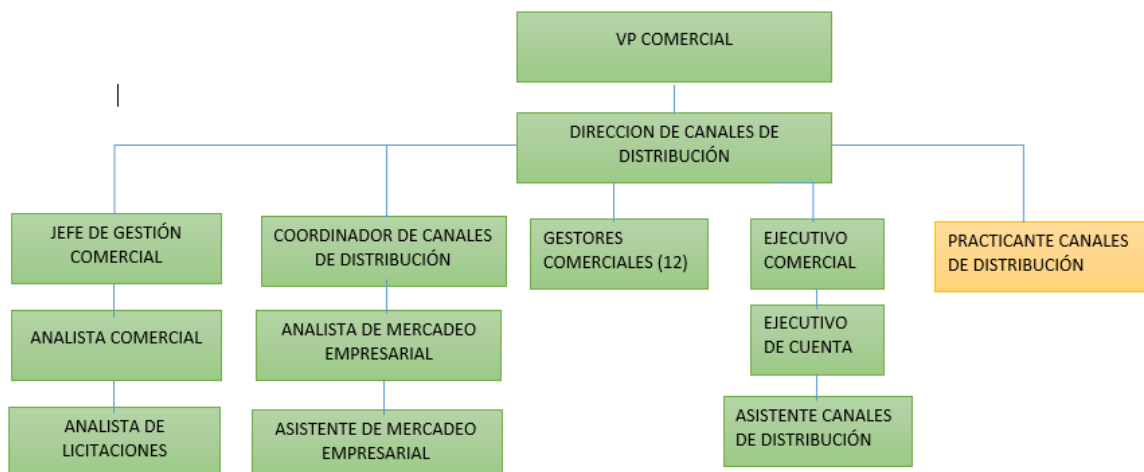
Impactamos a nuestros clientes por medio de nuestro servicio, logrando que sus necesidades sean atendidas de manera rápida y efectiva.

UBICACIÓN GEOGRAFICA

HDI SEGUROS S.A, se encuentra ubicado en Bogotá D.C./Colombia, en la Carrera 7 No. 72 - 13 Edificio HDI.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Estructura Organizacional HDI SEGUROS. Elaboración propia, tomada de Personas, Organización y Cultura HDI Seguros S.A.

El área a la cual se realiza el apoyo es la dirección de canales de distribución, dependiente de la vicepresidencia comercial, actualmente se cuenta con 10 personas en la oficina principal y 12 gestores comerciales a nivel nacional.

UNIDAD O DEPARTAMENTO

Dirección de Canales de Distribución principalmente en Mercadeo Empresarial y CNH's.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Comunicación y apoyo entre las líneas de negocio. - Reestructuración de los procesos internos, generando mayor orden. - Mejora constante en los productos. - Precios asequibles. - Excelente ambiente laboral en el área.	- Apertura de franquicias en nuevas ciudades potencialmente rentables. - Diversificación de los productos. - Adopción de plataformas digitales que fortalezcan la comunicación.

• Fuerza de ventas especializada.	
Debilidades • Poco conocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado. • Poca importancia hacia las franquicias. • Bajo monitoreo a las franquicias, por falta de asignación a una persona.	Amenazas • Pérdidas por emergencias mundiales (Pandemias). • Mejores portafolios en la competencia. • Catástrofes naturales.

PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

Las franquicias, son monitoreadas y controladas desde la dirección de Canales de Distribución. Al ser modelos que se manejan en su mayoría de forma independiente la compañía no tiene planes enfocados en la creación de estrategias para dar apoyo a las mismas, esto genera demoras en ciertos procesos por parte de la oficina principal.

Los principales factores que se encontraron y que son transmitidos por los gerentes de cada franquicia es la necesidad de una atención constante con el fin de agilizar los procesos y posicionarse como el modelo rentable que es y que se puede evidenciar en la apertura de las ultimas franquicias: Boyacá y Casanare. (LatinPyme, 2019)

Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales

El modelo de negocio sugerido busca estipular las pautas a implementar en las franquicias en pro de agilizar las solicitudes realizadas.

Es importante dado que permitirá un mejor control con respecto a la adecuada gestión de la franquicia, aprovechando el conocimiento y experiencia en esta línea de negocio de todos los trabajadores.

La principal limitación que se encuentra es la aceptación del modelo por parte de los gerentes, ya que al ser personas con experiencia en el sector resulta complicado indicarles que debe cambiar su gestión.

Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocio para las franquicias estipulando las pautas necesarias, desde la estructura organizacional hasta la asignación de presupuestos y planes de incentivos, con el fin de lograr una correcta gestión y acompañamiento permanente por parte de la Oficina Principal.

Objetivos específicos

1. Recopilar información sobre la estructura organizacional e indicadores financieros actuales, además las bases en donde se manejan los datos de las franquicias actualmente.
2. Analizar el comportamiento actual de las franquicias en cuanto a la plaza, los intermediarios, clientes, trabajadores e indicadores de gestión anuales.
3. Determinar roles de una persona encargada de las franquicias.

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora para el área de Canales de Distribución consiste en proporcionar una estructura adecuada para las franquicias, como también

determinar roles dentro del área con el fin de delegar a un miembro del equipo para el control y monitoreo de las mismas.

Las franquicias dentro de la compañía manejan un modelo similar al de una sucursal, la diferencia radica principalmente en que los gastos operacionales son asumidos directamente por el gerente, también se pagan comisiones adicionales por el cumplimiento en ventas y siniestralidad.

Según las investigaciones que se realizaron con la competencia (Ver anexo 1), el modelo de negocio de franquicias dentro del sector asegurador es rentable y es fuerte en el mercado nacional, información tomada de (Superfinanciera, 2020) y (Fasecolda, 2020), por lo cual es importante desarrollar e implementar este proyecto, ya que en la actualidad cada franquicia maneja su propia estructura dependiendo de la capacidad y de lo que requiera el Gerente, disminuyendo cualquier contratiempo que pueda surgir tanto para la franquicia como para toda la cadena; intermediarios, clientes finales o asegurados.

En adición, con respecto a la planeación organizacional dentro de la compañía específicamente en la oficina principal se evidencia la necesidad de delegar a una persona enfocada en esta línea de negocio como se tiene para las demás líneas trabajadas en el área, esto generar mayor comunicación y menos demoras en los procesos o solicitudes que requieren apoyo.

Lo primero que se realizó fue un análisis de la situación actual de las franquicias (Ver anexo 2), cómo se opera, cuáles son los indicadores que se manejan al momento de realizar el monitoreo, entre otros temas. A partir de esta información se inició una comparación con el modelo de las sucursales que se maneja actualmente en la compañía y así se logró determinar qué estructura era la

adecuada para cada franquicia (Ver anexo 3 y 4), además de esto se fijaron diferentes indicadores financieros para realizar un plan de incentivos más robusto y lograr una alta rentabilidad para la compañía, en el anexo 5, se encontrarán los indicadores financieros propuestos para realizar las mediciones periódicas a las cifras de las franquicias y así lograr generar los incentivos e identificar fallas y/o aciertos que contribuyan a generar estrategias para el canal.

Conclusiones

En el desarrollo de las prácticas profesionales se evidenciaron algunas fallas y oportunidades que han logrado convertir a HDI SEGUROS en una de las empresas más importantes en el mercado nacional dentro de la industria de los seguros. Es importante destacar que, al ser una empresa nueva en el mercado, que lleva dos años de operación con ingreso en abril del año 2018 en el país, el proceso que ha tenido que enfrentar es largo y lleno de incertidumbre, pero al mismo tiempo con mucha motivación por parte de sus trabajadores con el fin de ser una gran empresa.

Con respecto al área en donde se realizaron las prácticas, se encuentra un equipo totalmente capacitado y con una buena comunicación entre ellos. A cerca del enfoque que se otorgó a las practicas: Franquicias, es importante destacar la necesidad de mejorar la comunicación con las mismas, con el fin de hacerlos sentir partícipes de la compañía y que así mismo se les de la importancia que se merecen.

Con la implementación de este plan de mejora se buscan resolver muchas de las problemáticas evidenciadas y generar una rentabilidad mejor para los futuros cierres anuales.

Adicionalmente, la sugerencia es que este proyecto sea actualizado constantemente con el fin de obtener información real enfocada en el cambio del mercado, el crecimiento de la línea de negocio, entre otros, para así mantener a la vanguardia todos los procesos se van a realizar satisfaciendo a los involucrados.

SEGUIMIENTO PRÁCTICA PROFESIONAL

CARGO: Practicante de Canales de Distribución

- Análisis y reporte de cifras de las Franquicias en crecimiento en producción y cumplimiento de presupuesto.
- Generación de informes comerciales y seguimiento para las franquicias.
- Interacción continua con las Franquicias.
- Creación de manuales de procesos de modelo comercial de las Franquicias.
- Control y seguimiento de campañas comerciales de la fuerza de ventas de mercadeo empresarial.

Cumplimiento de los objetivos trazados por trimestre

Ciclo 1 (15 de julio del 2019 – 31 de octubre del 2019)

- Introducción al área de Canales de Distribución.
- Entrenamiento del cargo.
- Entrega del puesto y funciones.

- Introducción a las plataformas SISE Y Qlink Sense.
- Presentación con la fuerza de ventas.
- Informes quincenales sobre las cifras de las franquicias.
- Seguimiento y control a las ventas diarias de la fuerza comercial.
- Inicio con el proyecto de modelo de negocios para franquicias.

Logros

- Comunicación con la fuerza de ventas.
- Aprendizaje de los procesos dentro del área.
- Aprendizaje en el manejo de las plataformas SISE Y Qlink Sense.
- Aprendizaje en la realización y manejo de cifras para entregar informes gerenciales.
- Vista amplia de la actualidad de las franquicias dentro de la compañía.

Dificultades

- No entrega de credenciales para las plataformas por lo cual dependía de otras personas para entrar a ellas y ver la información que necesitaba.
- Demora en la publicación de cifras.
- Poca comunicación con los gerentes de las franquicias debido a sus agendas ocupadas.
- Aprendizaje sobre algunas gestiones que debía realizar en el área ya que la introducción por parte del anterior practicante no fue completa.

Ciclo 2 (01 de noviembre del 2019 – 31 de enero del 2020)

- Desarrollo del proyecto de modelo de negocio.

- Creación de plan de expansión de franquicias.
- Informes mensuales de las franquicias: crecimiento, cumplimiento presupuesto, producción, participación.
- Reunión de revisión de procesos, actualización de proceso ME e instructivos.
- Informes mensuales de Gestor Comercial.
- Seguimiento informe de gestión diarios de la fuerza comercial.
- Creación de ítems para reconocimiento de gerentes de franquicias en la fiesta de fin de año.

Logros

- Mayor interacción con otras áreas de la compañía.
- Informes mensuales con mejor gestión de la información y con una mejor presentación.
- Estudio de mercado e implementación del plan de expansión.

Dificultades

- Falta de documentación para la creación de los procesos.
- Falta de información para el estudio de mercado de la competencia.
- Demora en la entrega de cifras e informes por parte de la fuerza comercial.

Ciclo 3 (01 de febrero del 2020 – 30 de abril del 2020)

- Informe de venta diario.
- Revisión actualización de procesos Mercadeo Empresarial e instructivos.
- Creación de proceso Fincomercio.

- Adelanto modelo de negocio, cifras y revisión de KPI's.
- Seguimiento a procesos administrativos.
- Seguimiento informe de gestión diarios de la fuerza comercial.
- Informes mensuales de las franquicias: crecimiento, cumplimiento presupuesto, producción, participación.
- Teletrabajo.

Logros

- Creación y actualización de procesos de Mercadeo Empresarial y Fincomercio.
- Gran avance del modelo de negocio.
- Adaptación al teletrabajo.
- Aprendizaje sobre procesos administrativos del canal.

Dificultades

- Problemas con la conexión VPN para el teletrabajo.
- Demora en la publicación de cifras.
- Adaptación de toda la compañía con respecto al teletrabajo.

Ciclo 4 (01 de mayo del 2020 – 14 de julio del 2020)

- Informe de venta diario.
- Adelanto modelo de negocio y cifras.
- Seguimiento a procesos administrativos.
- Administración de la cuenta (Compensamos y Labor humana).
- Auditoria a ventas telefónicas.

Logros

- Aprendizaje sobre el proceso de venta telefónica.
- Adaptación al teletrabajo.
- Aprendizaje sobre los procesos de reporte de novedades y facturación.

Dificultades

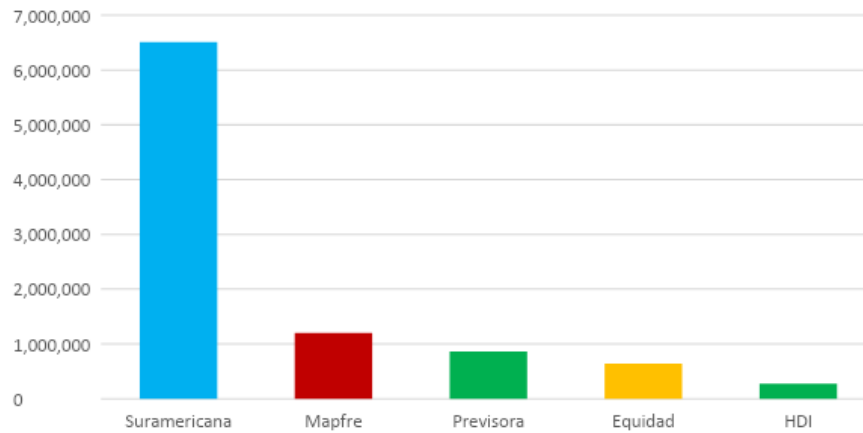
- Problemas de comunicación con la gerente de la cuenta Compensamos y Labor humana.
- Demora en las auditorias por falta de soportes.
- Demora en el desarrollo del proyecto de franquicias, por la adaptación al teletrabajo.

Bibliografía

- Fasecolda. (2020). *Fasecolda*. Obtenido de <https://fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/>
- HDI SEGUROS. (2019). *HDI SEGUROS S.A.* Obtenido de HDI SEGUROS S.A: <https://www.hdi.com.co/>
- LatinPyme. (28 de Junio de 2019). *Casanare y Boyacá, claves en el mercado de seguros de Colombia*. Obtenido de <https://www.latinpymes.com/casanare-y-boyaca-claves-en-el-mercado-de-seguros-en-colombia/>
- Superfinanciera. (02 de Abril de 2020). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/cifras/industria-aseguradora-61137>

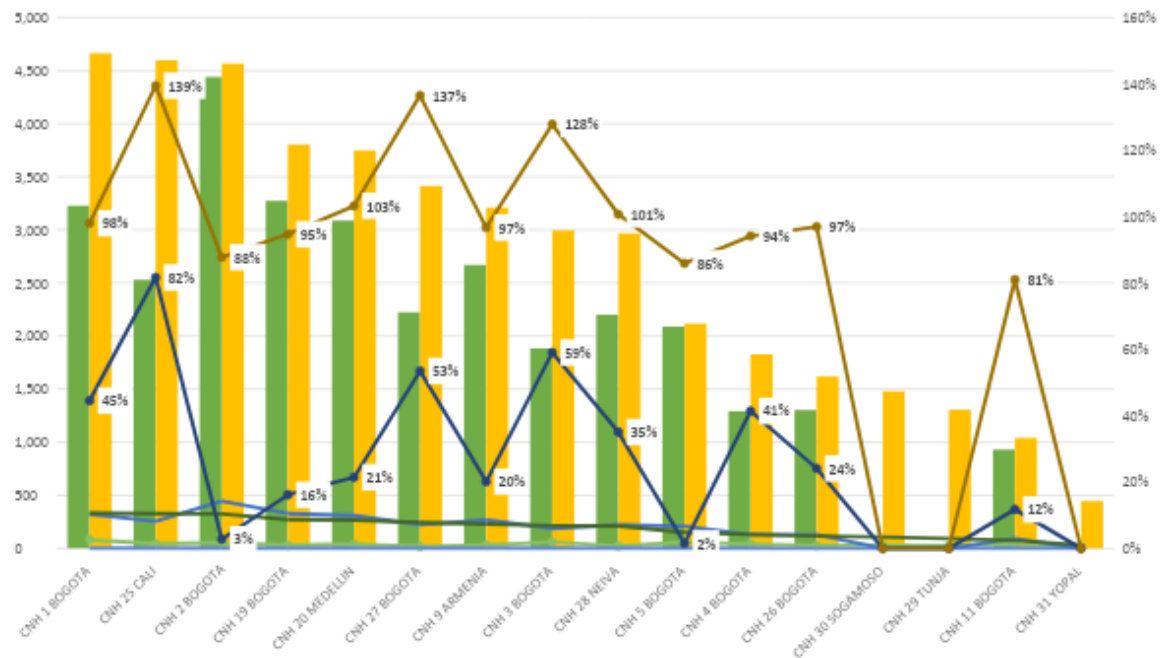
Anexos

Anexo 1. Participación principal Compañías que tienen franquicias.



Fuente: Superfinanciera de Colombia. Cifras a Noviembre 2019.

Anexo 2. Cifras 2018/2019 Centro de Negocios HDI.



Fuente: Base de datos HDI Seguros, 2018-2019.

Anexo 3. Estructura actual vs proyectado CNHs.

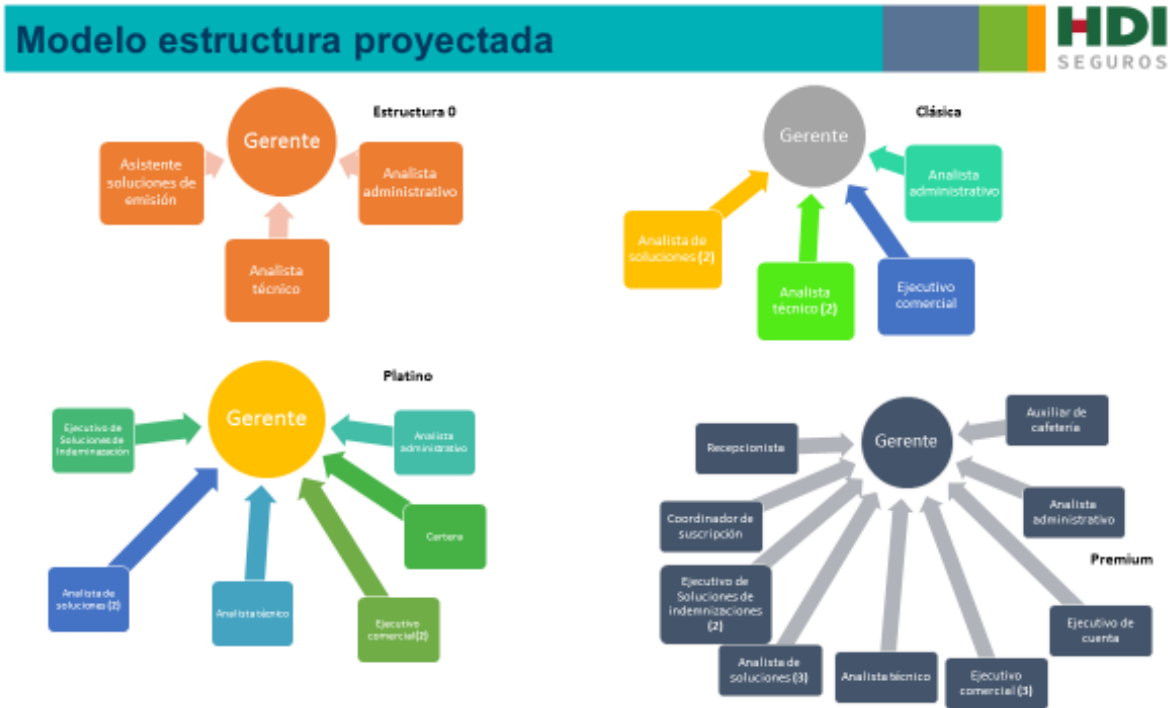
Estructura	Trabajadores
Inicial (0)	4
Clasica	7
Platino	9
Premium	15

CLASIFICACIÓN POR # DE PERSONAS TRABAJANDO

Sucursal	Trabajadores Actuales	Trabajadores futuros	Etap	Observaciones (salario actual aprox)	Observaciones (salario Futuro aprox)
CNH 4 BOGOTA	2	4	Inicial (0)	-	\$ 14.000.000
CNH 11 BOGOTA	2	4	Inicial (0)	\$ 11.500.000	\$ 14.000.000
CNH 27 BOGOTA	2	4	Inicial (0)	\$ 17.500.000	\$ 14.000.000
CNH2 BOGOTA	3	4	Inicial (0)	\$ 13.700.000	\$ 14.000.000
CNH3 BOGOTA	3	4	Inicial (0)	\$ 12.500.000	\$ 14.000.000
CNH5 BOGOTA	3	4	Inicial (0)	\$ 12.500.000	\$ 14.000.000
CNH19 BOGOTA	3	4	Inicial (0)	\$ 13.000.000	\$ 14.000.000
CNH 9 ARMENIA	4	4	Inicial (0)	\$ 15.500.000	\$ 14.000.000
CNH 25 CALI	4	4	Inicial (0)	\$ 14.500.000	\$ 14.000.000
CNH 26 BOGOTA	4	4	Inicial (0)	\$ 26.500.000	\$ 14.000.000
CNH20 MEDELLÍN	5	7	Clasica	\$ 21.700.000	\$ 27.700.000
CNH 28 NEIVA	6	7	Clasica	\$ 21.500.000	\$ 27.700.000
CNH1 BOGOTA	7	9	Platino	\$ 17.600.000	\$ 27.700.000
CNH BOYACÁ	14	15	Premium	-	-

Elaboración propia.

Anexo 4. Modelo de estructura proyectado



Elaboración propia.

Indicadores a evaluar



Indicador	Medida	Puntos	Fórmula
Cumplimiento del presupuesto	Presupuesto asignado	20	$(\text{Presupuesto de ventas ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) * 100$
Crecimiento	Crecimiento asignado	25	$(\text{GWP Actual HDI \$} - \text{GWP Anterior HDI \$}) / (\text{GWP Anterior HDI \$})$
Índice combinado	IC para cada Macro ramo < a 99,8	30	$((\text{Costos \$} + \text{Gastos \$}) / \text{GWP \$}) * 100$
Rentabilidad de intermediarios	6 mil millones mensuales.	25	# Intermediarios productivos

Elaboración propia.