



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA  
DE COMERCIALIZAR EL SEGURO DE PENSIÓN  
EN UNA GRAN EMPRESA DE LA CIUDAD DE  
MEDELLÍN**

Autor(es)

**MARCELA ISABEL FANDIÑO HURTADO**

**ZAIRA MYLENA ROJO URIBE**

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería, Especialización en Finanzas

Medellín, Colombia

2019



EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DE COMERCIALIZAR EL SEGURO  
DE PENSIÓN EN UNA GRAN EMPRESA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

MARCELA ISABEL FANDIÑO HURTADO  
ZAIRA MYLENA ROJO URIBE

Monografía

como requisito para optar al título de:  
Especialista en Finanzas

Asesor:

NICOLAS GALLEGO DUQUE, Economista Universidad de Antioquia

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ingeniería, Especialización en Finanzas  
Medellín, Colombia  
2019

## ***Resumen***

El sistema de pensiones colombiano está compuesto de dos regímenes, el régimen de prima media con prestación definida (Colpensiones) y el régimen de ahorro individual con solidaridad (administradoras de fondos de pensiones).

Ambos regímenes tienen como requisito principal para acceder a la pensión la edad y las semanas cotizadas. Actualmente la edad de pensión en Colombia es de 57 años para las mujeres y 62 años para los hombres (Gerencie.com, 2019).

Existe una gran diferencia entre el último sueldo devengado y el ingreso mensual que va a recibir al momento de su pensión, a esto se le conoce como brecha pensional.

Con el fin de cerrar “esa brecha pensional” tanto las AFP como las aseguradoras les ofrecen a sus afiliados un amplio portafolio de servicios. Sura tiene como propuesta de valor el *Seguro de Pensión*, “es un seguro que acompaña a las personas a lo largo de su vida en la construcción de un capital para realizar el proyecto que desee en el momento de su retiro.” (Sura, 2019)

Este proyecto inicia con el estudio de mercado de la empresa SURA, en el cual se realiza un piloto de comercialización del producto en suramericana y al definir que es apto para ser comercializado de manera masiva y se ofrece a un reconocido banco de Colombia el cual de ahora en adelante y para fines de comprensión llamaremos “Banco Colombiano”.

El producto se va comercializar en el segmento banca preferencial, los cuales según análisis de mercado realizado son 122.554 clientes, el factor de crecimiento de esta cartera de clientes es del 7%, es atendida por un total de 574 asesores para lo cual se espera un ofrecimiento del 10%.

La propuesta de valor que ofrece este seguro a esta cartera de clientes está enmarcada en que no es una obligación financiera y por tanto si sus condiciones de vida cambian no tendrá una deuda que pagar, durante el periodo de pagos el capital acumulado en el seguro no es embargable y disminuye el patrimonio del cliente y este le genera beneficio tributario.

## Contenido

1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
2.	JUSTIFICACIÓN.....	10
3.	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	11
3.1.	Objetivo general .....	11
3.2.	Objetivos específicos.....	11
4.	PROCEDIMIENTO O DISEÑO METODOLÓGICO .....	12
4.1.	Objetivo específico 1.....	12
4.2.	Objetivo específico 2:.....	13
4.4.	Objetivo específico 4:.....	15
4.5.	Objetivo específico 5.....	15
5.	PLAN OPERATIVO .....	15
5.1.	Cronograma.....	15
6.	CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	18
7.	ESTUDIO DEL ENTORNO Y SECTORIAL .....	18
7.1.	Entorno general .....	18
7.2.	ENTORNO ESPECÍFICO .....	23
8.	ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA.....	31
8.1.	Estudio de Mercado.....	32
8.2.	Identificación de estrategias .....	33
8.3.	Producto o servicio.....	35
8.4.	Precio.....	36
8.5.	Ventas.....	37
8.6.	Perfiles de Venta .....	39
8.9.	Sistema del negocio y de la organización .....	43
8.9.1.	Modelo de Negocio .....	43

9.	PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS.....	43
9.1.	Proyección de desembolsos.....	43
9.2.	Proyección de Cancelaciones .....	44
9.3.	Reserva Matemática .....	46
9.4.	Proyección de gastos .....	47
9.5.	Ingresos Financieros.....	49
9.6.	Estado de Resultados.....	50
10.	RIESGOS .....	50
10.1.	IDENTIFICACION.....	50
10.2.	RIESGOS CUALITATIVOS .....	51
10.3.	RIESGOS CUANTITATIVOS Y MEDICIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10.5.	PLAN DE ADMINISTRACION .....	52
11.	CONCLUSIONES .....	54
12.	BIBLIOGRAFIA.....	55

## Lista de Tablas

<u>Tabla 1. Cronograma</u> .....	19
<u>Tabla 2 Presupuestos de Gastos</u> .....	21
<u>Tabla 3 Total cotizantes al fondo moderado</u> .....	23
<u>Tabla 4 Total cotizantes al fondo Conservador</u> .....	23
<u>Tabla 5 Total cotizantes al fondo mayor riesgo</u> .....	23
<u>Tabla 6 Total cotizantes al regimen de prima media con prestacion definida y fondo de reserva</u> ...	24
<u>Tabla 7 Aspectos legales del seguro</u> .....	111
<u>Tabla 8 Principales compañías aseguradores en colombia</u> .....	31
<u>Tabla 9 Cuadro comparativo seguro de old mutual vs seguro suramericana</u> .....	32
<u>Tabla 10 Coberturas del Seguro</u> .....	38
<u>Tabla 11 Promedio de primas seguro de pensión</u> .....	44
<u>Tabla 12 Proyección de precio del producto (representado en primas)</u> .....	44
<u>Tabla 13 Proyeccion IPC</u> .....	45
<u>Tabla 14 Proyección cierres anuales</u> .....	46
<u>Tabla 15 Analisis de frecuencia perfiles de pago e ingresos</u> .....	47
<u>Tabla 16 Perfiles de compra del seguro de pensión</u> .....	51
<u>Tabla 17 % de ocurrencia de perfiles de compra</u> .....	52
<u>Tabla 18 Proyección de desembolsos seguro de pensión</u> .....	54
<u>Tabla 19 Proyección de desembolsos por cancelación del seguro de pensión</u> .....	55
<u>Tabla 20 Gastos de apoyo seguro de pensión</u> .....	56
<u>Tabla 21 Gastos directos del seguro de pensión</u> .....	58
<u>Tabla 22 Riesgos y accion de administracion</u> .....	65
<u>Tabla 23 Tabla de Riesgos y descripción</u> .....	66

## **Lista de Figuras**

<u>Ilustracion 1 Momentos del seguro</u> .....	11
<u>Ilustracion 2 Modelo de Negocio Canvas</u> .....	16
<u>Ilustracion 3 RPM</u> .....	26
<u>Ilustracion 4 RAIS</u> .....	27
<u>Ilustracion 5 Aspectos Legales del seguro</u> .....	30
<u>Ilustracion 6 Participacion del Mercado en el seguro de pensión</u> .....	32
<u>Ilustracion 7 Segmentación empleados SURA</u> .....	41
<u>Ilustracion 8 Modelo Canvas seguro de pensión masivo</u> .....	53
<u>Ilustracion 9 Grafico % de cancelación al pasar los años de compra</u> .....	54
<u>Ilustracion 10 Proyección del estado de resultados</u> .....	62
<u>Ilustracion 11 Mapa de Riesgos</u> .....	66

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El proyecto a desarrollar se encuentra enmarcado en la propuesta de valor que actualmente es comercializada por la empresa Seguros de Vida Suramericana S.A a personas, la cual es el Seguro de Pensión.

Este seguro se encuentra enmarcado en el ramo 41 – PENSIONES VOLUNTARIAS de la Superintendencia Financiera.

A efectos de entender la manera en la que funciona el Seguro de Pensión, se ofrece un contexto del sistema pensional colombiano, información suministrada por el Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia:

El sistema de pensiones colombiano está compuesto de dos regímenes, el régimen de prima media con prestación definida (Colpensiones) y el régimen de ahorro individual con solidaridad (administradoras de fondos de pensiones).

Ambos regímenes tienen como requisito principal para acceder a la pensión la edad y las semanas cotizadas.

Por su parte, el régimen de prima media, el cual es administrado por el estado a través de Colpensiones tiene como principal característica, el que el ingreso que recibirá el pensionado dependerá del salario devengado durante los últimos 10 años de cotización y que todos los aportes que realizan los afiliados van a un fondo común, el cual se encarga de financiar las pensiones de todos aquellos que hayan cumplido con los requisitos.

Los regímenes de ahorro individual con solidaridad, tienen como requisito para el cálculo de los ingresos pensionales, el ahorro (individual) que haya realizado la persona durante toda su vida laboral, junto con los rendimientos que estos ahorros generen.

Actualmente, la edad de pensión en Colombia es de 57 años para las mujeres y 62 años para los hombres y de acuerdo a un reportaje realizado por el periódico El Colombiano “solo 23% de las personas de la tercera edad reciben una pensión y sin una reforma al sistema de la seguridad social ese porcentaje va a disminuir hacia 18,8% para 2050, y que en Colombia la vejez es la principal causa de la pobreza” (El Colombiano, 2017)



“En la actualidad, de los 22 millones de colombianos ocupados, apenas 7,8 millones están aportando al sistema de seguridad pensional”, indicó el presidente de Asofondos, Santiago Montenegro. (El Tiempo, 2018)

“618.912 pensionados de Colpensiones, (51% del total), tiene asegurado un ingreso de un salario mínimo como pensión, y 303.185 pensionados (25%) reciben en promedio \$919.991. Poco más del 7% de sus pensiones, concentradas en 93.013 personas, superan los dos millones de pesos en promedio.” (Portafolio, 2017)

“Si continuamos accediendo al mercado laboral a los 25 años y queremos jubilarnos a los 65 años, ¿va a aguantar algún país la presión de mantener 80 años a sus ciudadanos pensionistas? ¿Y si la esperanza de vida aumenta más?” (El Tiempo, 2018)

Estas problemáticas del sistema pensional en Colombia, hacen que la mayoría de los colombianos asalariados del común piensen “no nos vamos a pensionar” y así mismo no se hagan cargo de lo inevitable: La vida laboral como asalariados terminará y serán pensionados.

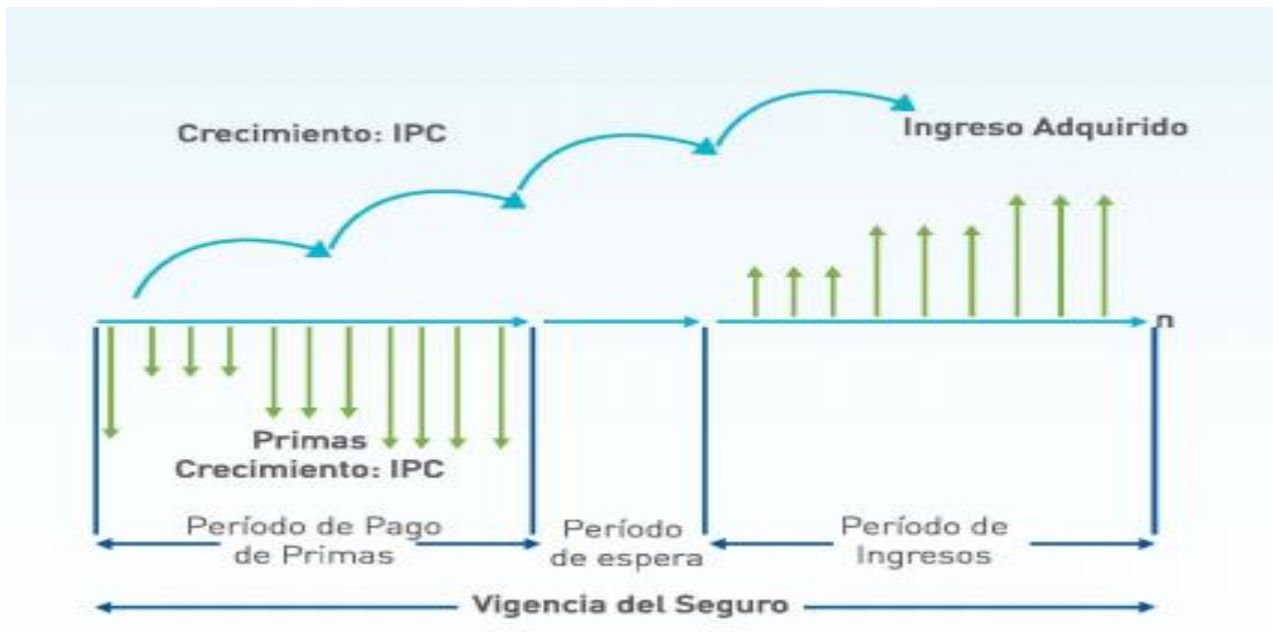
Para aquellos que piensan en su pensión el panorama no es tan alentador, la tasa de reemplazo, es decir, el porcentaje de ingresos que se recibirá en la pensión, es del 70% para el régimen de prima media y del aproximadamente el 40% para el régimen de ahorro individual. (Diario La Republica, junio)

Con esto se abre la puerta a la definición de *brecha pensional*, es decir, la diferencia entre el último sueldo devengado y el ingreso mensual que va a recibir al momento de su pensión.

Es aquí, donde cobra gran importancia el que las empresas en Colombia empiecen a pensar en los beneficios a largo plazo para sus empleados, en ayudarlos a construir un capital para su futuro y para cubrir esa brecha que tendrán el día que se pensionen, situación que será inevitable.

Sura, entre su portafolio de servicios, tiene como propuesta de valor el *Seguro de Pensión*, “es un seguro que acompaña a las personas a lo largo de su vida en la construcción de un capital para realizar el proyecto que desee en el momento de su retiro.” (Sura, 2019)

Tiene tres momentos; el periodo de pago de primas, el período de espera y el período de ingresos, así:



*Ilustración 1. Momentos del Seguro (Seguros Sura, 2016)*

El período de pago de primas es “Período de tiempo que tienes para realizar pago de primas, y va desde inicio de vigencia hasta el inicio de período de espera.” (Seguros Sura, 2016)

El período de ingresos es “Período de tiempo elegido para recibir la renta adquirida.” (Seguros Sura, 2016)

El período de espera es “Tiempo que necesita SURA para cumplirte con la entrega de la renta adquirida en las condiciones pactadas, y va desde el último pago de prima hasta el inicio del período de disfrute.” (Seguros Sura, 2016)

La renta adquirida es “Valor de ahorro alcanzado con los pagos realizados” (Seguros Sura, 2016)

Por ser un seguro privado de pensiones, se puede optimizar el pago de impuestos:

“Los aportes voluntarios que haga el trabajador, el empleador, o los aportes del partícipe independiente a los seguros privados de pensiones, a los fondos de pensiones voluntarias y obligatorias, administrados por las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como una renta exenta, hasta una suma que adicionada al valor de los aportes a las Cuentas de Ahorro para el Fomento de la Construcción (AFC) de que trata el artículo 126-4 de este Estatuto, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o ingreso tributario del año, según el caso, y hasta un

monto máximo de tres mil ochocientas (3.800) UVT por año” (Artículo 126-1 Estatuto Tributario, 2016)

De acuerdo a la Ley 1943 de diciembre 28 de 2018, los aportes voluntarios a Fondos de Pensiones obligatorio efectuados a partir del 1 de enero, seguirán siendo ingresos no constitutivos de renta, pero limitados al 25% sobre el ingreso tributario anual y a un máximo de \$85.6756.000 (2500 uvt). Los aportes voluntarios a fondos voluntarios, cuentas AFC y seguros privados de pensiones, seguirán con el mismo tratamiento.

De acuerdo al Artículo 126-1 del Estatuto Tributario, ¿Qué requisitos debe cumplir el cliente para consolidar el Beneficio Tributario?

- Permanencia de 5 años (aportes hechos antes de 01 de enero de 2012) y 10 años posterior a esta fecha.
- Cumplimiento de los requisitos de pensión
- Compra de Vivienda y pago de crédito hipotecario y leasing (para ahorro voluntario)

¿Qué sucede si los aportes voluntarios se retiran sin cumplir requisitos?

A los aportes con Beneficio Tributario reportado por el empleador; se les retiene dicho valor.

Se descuenta la retención en la fuente sobre los rendimientos con el 7% de su valor, aplica a cualquier entidad financiera.

Si la persona declara renta; el retiro se convierte en un ingreso para el cálculo del impuesto de renta.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Por efecto de la debilidad del sistema pensional y de la desconfianza que hoy tienen los trabajadores colombianos de su pensión y buscando satisfacer la necesidad insatisfecha de ofrecer a los empleados un seguro que garantice una pensión en las condiciones esperadas; vemos importante definir la viabilidad financiera de llevar la propuesta de valor del Seguro de Pensión para las grandes empresas de Colombia, iniciando con un piloto de implementación en la empresa Suramericana, en la cual, a la medida de sus necesidades se pueda cubrir en cierto porcentaje esta brecha que hoy tienen los colombianos.

### **3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **3.1. Objetivo general**

Definir un modelo financiero en Suramericana para establecer la viabilidad financiera de ofrecer el Seguro de Pensión a una gran empresa de la ciudad de medellín, con el fin de ser comercializado a los clientes preferenciales de esta.

#### **3.2. Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis técnico del producto en el cual se definirá el modelo de negocio con el cual se comercializaría la propuesta de valor en caso de que se defina la viabilidad de hacerlo.
2. Definir el segmento al cual estará dirigido el producto, analizando el mercado actual en el que este está inmerso, con el fin de determinar la proyección de ventas del modelo financiero.
3. Realizar un análisis organizacional, en el cual se definirá la experiencia del cliente en todos los momentos de interacción con el seguro y de qué manera esto está ligado a gastos fijos y variables.
4. Realizar la proyección del modelo financiero, estableciendo las variables de cálculo del Estado de Resultados del proyecto en una proyección de 10 años a partir del inicio de comercialización del seguro que se prevé sea en el 2019.
5. Analizar los riesgos asociados a la proyección del Estado de Resultados donde se establecerá la Utilidad Neta del Seguro de Pensión y las acciones de mejora que se implementarán para mitigar los de mayor impacto y severidad

## **4. PROCEDIMIENTO O DISEÑO METODOLÓGICO**

A continuación, se relaciona cada objetivo específico y la metodología que se usará para la consecución de este:

### **4.1. Objetivo específico 1:**

Realizar un análisis técnico del producto en el cual se definirá el modelo de negocio con el cual se comercializaría la propuesta de valor en caso de que se defina la viabilidad de hacerlo.

Se realizará la construcción del modelo de negocios bajo la metodología definida por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio el cual define “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” Y se describen los nueve módulos que hacen parte de este modelo así: “Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.” (Alexander Osterwalder, 2010)

Para la descripción del modelo se utilizará el Modelo Canvas, propuesto por el mismo autor, el cual se muestra a continuación:

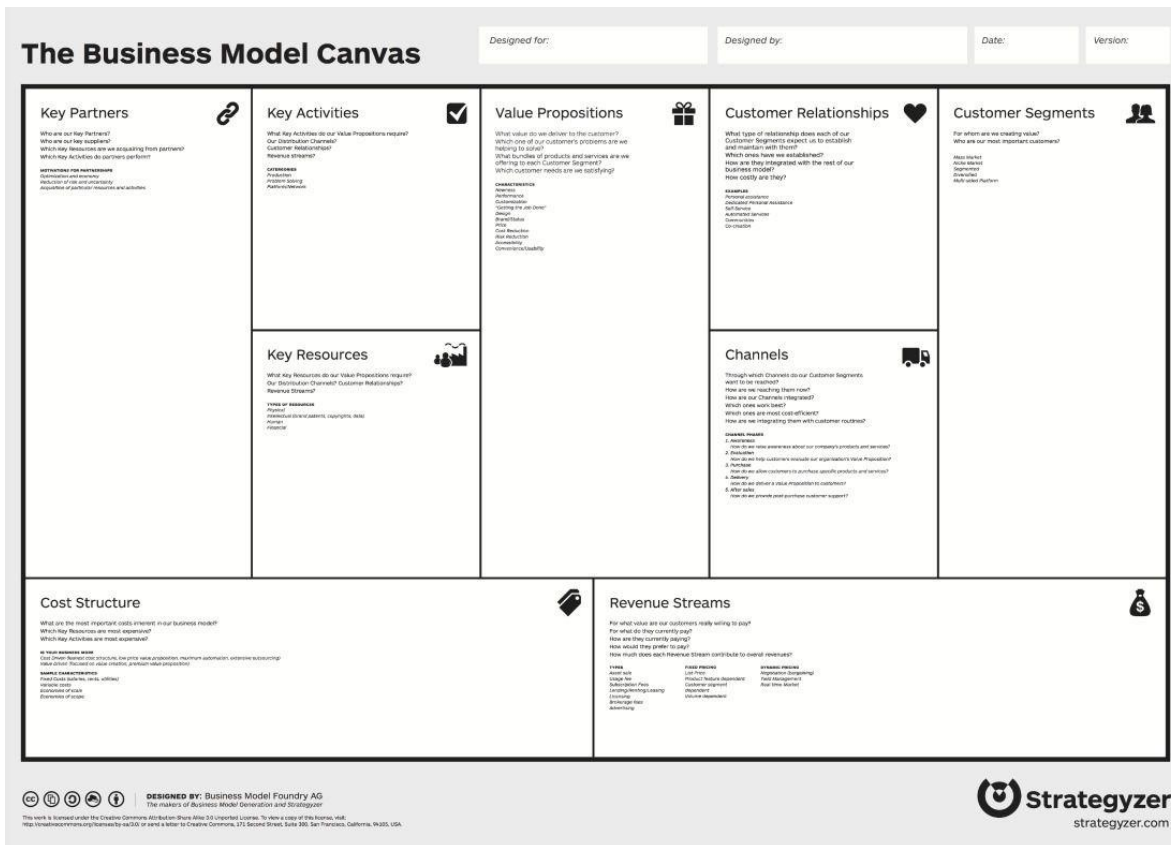


Ilustración 2. Modelo de Negocios Canvas.

## 4.2. Objetivo específico 2:

Definir el segmento al cual estará dirigido el producto, analizando el mercado actual en el que este está inmerso, con el fin de determinar la proyección de ventas del modelo financiero.

Se realizará la investigación del mercado en el cual se establecerán las siguientes variables:

- Población de comercialización.
- % de efectividad de cierres actual, donde se define efectividad como la cantidad de cierres que se realizan por número de cotizaciones.
- % de ofrecimiento esperado del producto.

- Prima promedio de comercialización, tanto periódica como prima única.
- Comportamiento de los perfiles de pago de primas por parte de los clientes.
- % de cancelación del seguro.
- Probabilidad de pago del seguro, estableciendo el % de cartera que estos pueden llegar a tener.
- Cantidad de asesores que ofrecerán el producto.
- Cartera de clientes a los cuales se les ofrecerá el producto.
- Factor de crecimiento de la cartera de clientes anualmente.
- Comisión que se le pagará a los asesores.

#### 4.3. **Objetivo específico 3:**

Realizar un análisis organizacional, en el cual se definirá la experiencia del cliente en todos los momentos de interacción con el seguro y de qué manera esto está ligado a gastos fijos y variables.

Se utilizará la herramienta del mapa de experiencia del cliente, la cual hace parte del Design Thinking y se define como “un diagrama que ilustra los pasos que el(los) clientes atraviesan mientras se conectan con la compañía, indiferente de que sean un producto, una experiencia en línea, un servicio o cualquier combinación. Los puntos de valor más importantes, los más complicados (pero necesarios) se deben colocar en el mapa del cliente.” (Richardson, 2010)

#### **4.4. Objetivo específico 4:**

Realizar la proyección del modelo financiero, estableciendo las variables de cálculo del Estado de Resultados del proyecto en una proyección de 10 años a partir del inicio de comercialización del seguro que se prevé sea en el 2019.

La proyección del Estado de Resultados se realizará teniendo en cuenta las variables que se describen en el objetivo específico 2 y parámetros actuales del producto los cuales se definirán más adelante en este documento.

La viabilidad del seguro será definida por medio de la Utilidad Neta del Estado de Resultados, esto debido a que SURA realiza sus negociaciones con sus aliados estratégicos por medio de la participación de esta utilidad, con lo que se vuelve el factor decisivo de los proyectos.

#### **4.5. Objetivo específico 5:**

Analizar los riesgos asociados a la proyección del Estado de Resultados donde se establecerá la Utilidad Neta del Seguro de Pensión y las acciones de mejora que se implementarán para mitigar los de mayor impacto y severidad.

El análisis de riesgo se realizará por medio del uso de la matriz de riesgos en donde se evaluará la probabilidad y la severidad de cada uno de los riesgos asociados al modelo financiero planteado.

### **5. PLAN OPERATIVO**

#### **5.1. Cronograma**

En el cronograma encontramos todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto y además el tiempo estimado para ejecutarlos.



Imprevistos y Alternativas de solución:

1. No recibir la asesoría o retroalimentación en la fecha establecida: continuar con la planeación siguiente y mostrar luego el avance total.
2. No tener acceso a información confidencial necesaria para el avance del proyecto: trabajar con información de otras fuentes.

Tabla 1. Cronograma

<b>Fecha de inicio</b>		Noviembre de 2018																											
<b>Fecha estimada de finalización</b>		Junio de 2019																											
<b>Mes</b>		No v	Di c	Ene ro	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio								
<b>Actividad</b>					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Aprobación anteproyecto																													
E. del entorno, situación actual																													
E. del mercado																													
E. Técnico																													
E. Organizacional																													
E. Legal																													
Asesoría y orientación																													
Evaluación financiera																													
Flujo de caja																													
Modificaciones																													
Análisis de resultados																													
Elaboración de informe parcial																													



## **6. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Según el ministerio de trabajo, el sistema general de pensiones bajo la ley 100 de 1993 indica que todo ciudadano cuando llegue a la vejez, invalidez o fallezca existe para él o su familia el reconocimiento de una pensión económica (**Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.**). Debido a que este proyecto busca la viabilidad de un seguro de pensión, se desarrollara teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Expresar claramente los riesgos y las garantías de un producto como estos.
- Contar con el consentimiento informado y por escrito del sujeto de investigación.
- Esta investigación se llevará a cabo cuando se obtenga la aprobación y visto bueno de los asesores, jurados y demás integrantes de la facultad de posgrado de la universidad de Antioquia designados a dicha labor.
- Finalmente se tomará como base ética el respeto a la propiedad intelectual y la fidelidad de datos obtenidos en fuentes primarias.

## **7. ESTUDIO DEL ENTORNO Y SECTORIAL**

### **7.1. Entorno general**

Actualmente en el régimen de ahorro individual con solidaridad hay un total de 15.610.711 afiliados según los informes presentados por las AFP en enero del presente año, de los cuales 7.797.473 afiliados se encuentran en estado inactivo, es decir están afiliados, pero dejaron de cotizar (superintendencia financiera de Colombia, 2019).

#### **Total Cotizantes a los diferentes fondos**

FONDO MODERADO	ENERO		
	ACTIVOS	INACTIVOS	TOTAL
PROTECCION	2.305.328	1.996.459	4.301.787
PORVENIR	4.156.762	4.264.339	8.421.101
OLD MUTUAL	75.968	24.918	100.886
COLFONDOS	887.082	862.490	1.749.572
SKANDIA ALTERNATIVO	257	51	308
<b>TOTAL</b>	<b>7.425.397</b>	<b>7.148.257</b>	<b>14.573.654</b>

*Tabla 3: Total cotizantes al fondo moderado*

FONDO CONSERVADOR	ENERO		
	ACTIVOS	INACTIVOS	TOTAL
PROTECCION	108.051	180.127	288.178
PORVENIR	179.013	353.115	532.128
OLD MUTUAL	6.007	4.149	10.156
COLFONDOS	52.200	97.050	149.250
<b>TOTAL</b>	<b>345.271</b>	<b>634.441</b>	<b>979.712</b>

*Tablas 4 Total de cotizantes al fondo conservador*

FONDO DE MAYOR RIESGO	ENERO		
	ACTIVOS	INACTIVOS	TOTAL
PROTECCION	25.743	11.033	36.776
PORVENIR	5.831	1.229	7.060
OLD MUTUAL	3.382	854	4.236
COLFONDOS	7.614	1.659	9.273
<b>TOTAL</b>	<b>42.570</b>	<b>14.775</b>	<b>57.345</b>

*Tabla 5: Total de cotizantes al fondo mayor riesgo*

Por otro lado, bajo la modalidad de retiro programado con y sin negociación del bono pensional, renta vitalicia y otras modalidades hay en el país un total de 156.657 pensionados por los conceptos de vejez, invalidez, sobrevivencia en las 5 AFP que hay en Colombia.

Mientras en el régimen solidario de prima media con prestación definida (RPM) y fondos de reserva pensionales tenemos el siguiente número de pensionados:

ENTIDADES	ENERO
CAXDAC	728
<i>Fonprecon - Ley 4/92 (a)</i>	773
<i>Fonprecon - Ley 100/93 (b)</i>	1.627
FONPRECON Total (1)	2.400
P. ANTIOQUIA	2.866
COLPENSIONES	1.332.482
<b>TOTAL</b>	<b>1.338.476</b>

Tabla 6: Total cotizantes al régimen de prima media con prestación definida y fondos de reserva

En FONPRECON:

Ley 4<sup>a</sup> de 1992, aplica a los congresistas

Ley 4<sup>a</sup> de 100 de 1993, aplica al personal administrativo de la república y del fondo de previsión social. (superintendencia financiera de Colombia, 2019)

Donde CAXDAC es la caja de auxilios y de prestaciones de la asociación colombiana de aviadores civiles (Caja de Auxilios y de prestaciones CAXDAC, s.f.).

FONPRECON El Fondo de Previsión Social del Congreso de la República tiene por objetivo primordial el reconocimiento y pago de las pensiones y cesantías de los Congresistas, de los empleados del congreso y del mismo Fondo (Gobierno de Colombia, s.f.)

### 7.1.1 Realidad de los pensionados en Colombia

En Colombia hay 45.5 millones de personas según cifras entregadas por el Dane el 06 de noviembre de 2018, 23,9 millones pertenecen a la población económicamente activa, 21,8 millones pertenecen a la población ocupada y 7,2 solo 7,2 millones cotizan (Asofondos, 2015)

A pesar de que en los últimos años ha aumentado el número de contribuyentes, desde 2014 la población que recibe una pensión contributiva se mantiene en 23%; en cuanto a los subsidios, según el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en 2015 alcanzaron la cifra de \$18,4 billones, y cifras de Fedesarrollo detallan que 10% de la población en edad de vejez no cuenta con Sisben ni ahorros, que 27% es beneficiaria del programa Colombia Mayor y 40% figura bajo devolución de

saldos, indemnización sustitutiva o Beneficios Económicos Periódicos (Beps). Bajo este panorama, 77 % de los colombianos que recibe algún ingreso para la vejez está por debajo de un salario mínimo (LA REPUBLICA, 2018).

Si revisamos el Promedio de pensión en los dos regímenes encontramos que en el RPM (administrado por Colpensiones) el monto de la pensión está predeterminado por la ley mediante una fórmula que es función del ingreso base de liquidación IBL (promedio de los salarios de cotización de los últimos 10 años anteriores a la pensión o el de toda la vida laboral si es más favorable, actualizado anualmente con el índice de precios al consumidor) y el número de semanas cotizadas.

En este régimen, cuanto más altos sean su IBL y el número de semanas cotizadas, mayor será el monto de la pensión. Sin embargo, la fórmula está diseñada para ser decreciente en función del ingreso, pues trata de darles un porcentaje más alto a los que tengan salarios bajos y, por tanto, IBL menores, y un porcentaje más bajo a los salarios altos. (DINERO, 2005).

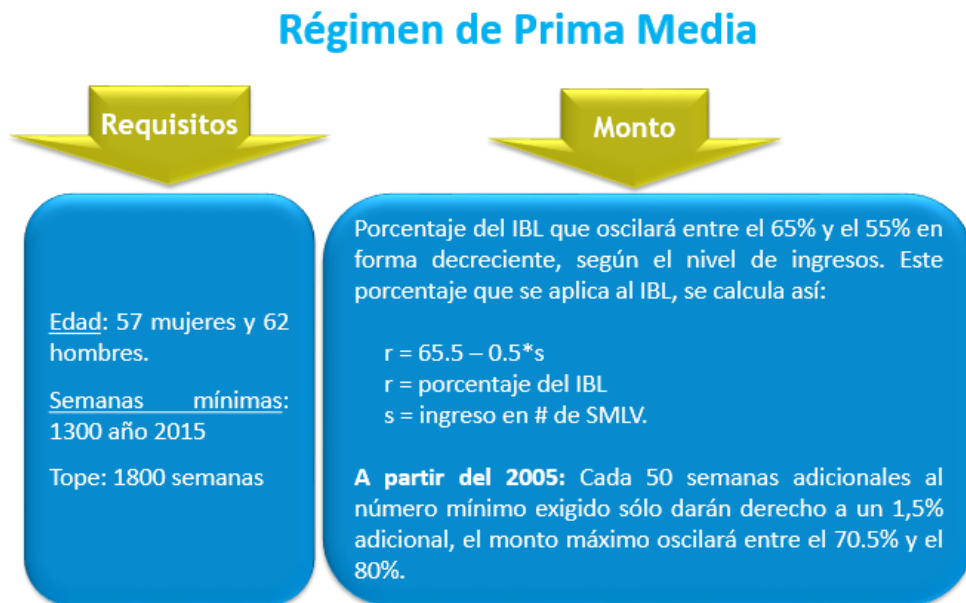


Ilustración 3: RPM

En el RAIS (gestionado por las AFP) la pensión corresponde a la suma del ahorro hecho por cada persona a lo largo de su vida (incluidos los aportes voluntarios) más los rendimientos (porque los fondos de pensiones invierten ese dinero para multiplicarlo a largo plazo), así que cada aporte va a una cuenta individual. En este modelo es fundamental el capital reunido, pero para el cálculo también se contemplan factores como si tiene hijos y de qué edades (dado

que son heredables). En este régimen la pensión no podrá ser inferior al 1smmlv, sino cumple los requisitos de capital mínimo acumulado da lugar a una devolución de capital.

## Régimen de Ahorro Individual (RAIS)

### Pensión de vejez

El capital debe ser suficiente para financiar una pensión igual al 110% del smlmv a la fecha de expedición de la ley 100/93, que para el año 2016 equivale a \$689.455.

### Pensión con GPM

- Mujeres 57 años y Hombres 62 años.
- Sin capital suficiente pero con 1150 semanas .
  - La aprueba la OBP.
- Cuando la suma de las pensiones, rentas y remuneraciones que recibe el afiliado o los beneficiarios, según el caso, sea superior a lo que le correspondería como pensión mínima, no habrá lugar a la garantía estatal de pensión mínima.

### Devolución de saldos

- Mujeres 57 años y hombres 62.
- No alcanzan a cotizar el mínimo de semanas exigidas para la GPM.
- No reúnen en su cuenta el capital necesario para financiarse una pensión.
- Incluye el saldo , los rendimientos y el Bono Pensional.

#### *Ilustración 4: RAIS*

Finalmente, en ambos regímenes (por ley) el monto más bajo para cotizar es un salario mínimo y el máximo son 25 salarios mínimos.

Pero en paralelo al Sistema General de Pensiones coexisten unos regímenes especiales o exceptuados que no realizan aportes al sistema y administran su propio recaudo. Aquí aparecen las pensiones manejadas por la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social (UGPP), los entes territoriales, el Congreso de la República, el Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, Ecopetrol, las Fuerzas Militares y la Policía, entre otros. (Instituto nacional de contadores publicos, 2018).

### 7.1.2 Garantía Fiscal del Seguro de Pensión

Por ser un seguro privado de pensiones, se puede optimizar el pago de impuestos:

Los aportes voluntarios que haga el trabajador, el empleador, o los aportes del partícipe independiente a los seguros privados de pensiones, a los fondos de pensiones voluntarias y obligatorias, administrados por las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán considerados como una renta exenta, hasta una suma que adicionada al valor de los aportes a las Cuentas de Ahorro para el Fomento de la Construcción (AFC) de que trata el artículo 126-4 de este Estatuto, no exceda del treinta por ciento (30%) del ingreso laboral o ingreso tributario del año, según el caso, y hasta un monto máximo de tres mil ochocientas (3.800) UVT por año (Estatuto tributario nacional, s.f.)

¿Qué requisitos debe cumplir el cliente para consolidar el Beneficio Tributario?

- Permanencia de 5 años (aportes hechos antes de 01 de enero de 2012) y 10 años posterior a esta fecha.
- Cumplimiento de los requisitos de pensión
- Compra de Vivienda y pago de crédito hipotecario y leasing (para ahorro voluntario)

¿Qué sucede si los aportes voluntarios se retiran sin cumplir requisitos?

1. A los aportes con Beneficio Tributario reportado por el empleador; se les retiene dicho valor.
2. Se descuenta la retención en la fuente sobre los rendimientos con el 7% de su valor, aplica a cualquier entidad financiera.
3. Si la persona declara renta; el retiro se convierte en un ingreso para el cálculo del impuesto de renta.

## **7.2. ENTORNO ESPECÍFICO**

### **7.2.1 Aspectos Generales del Sector asegurador**



En Colombia, la actividad aseguradora se encuentra avalada por la Constitución Política de Colombia, que en su artículo 335, establece “Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito”. Es así como a través de la Superintendencia Financiera de Colombia el Estado ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las entidades que desarrollan este tipo de actividad.

### ¿Qué es un contrato de seguros?

El contrato de seguro es el acuerdo por el cual una de las partes, el asegurador, se obliga a resarcir de un daño o a pagar una suma de dinero a la otra parte, tomador, al verificarse la eventualidad prevista en el contrato, a cambio del pago de un precio, denominado prima, por el tomador.

El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos si existe interés asegurable, razón por la cual las condiciones técnicas dependerán del riesgo a asegurar.

### Aspectos Legales

AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN	ACTIVIDAD DE INTERÉS PÚBLICO	FORMA DE CONSTITUCIÓN	OBJETO SOCIAL	REGLAS GENERALES SOBRE PÓLIZAS Y TARIFAS	DEPÓSITO DE PÓLIZAS
Superintendencia Financiera de Colombia	Solo puede ser ejercida en el país previa autorización del Estado	Bajo la modalidad de sociedad anónima o asociación cooperativa	Realización de operaciones de seguros, bajo las facultades y los ramos facultados expresamente	De acuerdo con lo establecido en el inciso segundo, numeral 1º, artículo 184 EOSF, la aprobación previa de pólizas y tarifas por parte de la SFC sólo es necesaria cuando se trata de la autorización inicial a una entidad aseguradora o de la correspondiente para la explotación de un nuevo ramo	Las entidades aseguradoras deben radicar en la SFC el modelo de las pólizas con sus anexos que ofrecen habitualmente al público con antelación a la fecha prevista para iniciar su utilización. Igualmente, cuando se efectúan modificaciones a dichos modelos se debe enviar un ejemplar completo.

Tabla 7: Aspectos legales del seguro

### Líneas de negocio del mercado asegurador

El sector asegurador se encuentra segmentado en dos grandes líneas, una de personas (vida) y otra de daños (generales), las cuales, a pesar de sus semejanzas, tienen particularidades que las hacen especiales y son la base de cualquier ejercicio prospectivo del sector.

Los seguros de daños: Están asociados a la protección del patrimonio o bienes y son, por lo general, productos de corto plazo, como el seguro del auto o el de incendio.

Los seguros de persona: Como su nombre lo indica, cubren riesgos relacionados con la vida o salud; por lo tanto, son, en general, de largo plazo (htt)

### Compañías aseguradoras en Colombia

Existen 39 compañías aseguradoras en el país (Federación de aseguradores colombianos FASECOLDA, 2019), de las cuales 14 tienen la siguiente participación en el mercado vida personal:

*Tabla 8: Principales compañías aseguradoras en Colombia*

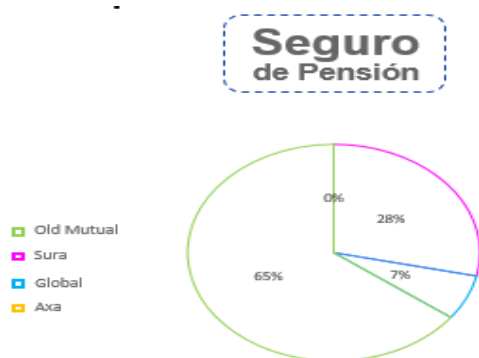
COMPAÑÍA	AÑO 2015	AÑO 2016
SURAMERICANA	48.50%	46%
BOLIVAR	21.30%	21%
METLIFE	12.80%	15%
MAPFRE	5.40%	5%
COLMENA	2.10%	2%
BBVA	1.90%	4%
AXA COLPATRIA	1.80%	1%
LIBERTY	1.50%	1%
ALLIANZ	1.40%	2%
ESTADO	1.00%	1%
GLOBAL	1.00%	1%
POSITIVA	0.50%	0%
ALFA	0.40%	0%
OLD MUTUAL	0.20%	0%

### Informe del mercado asegurador

Las ventas registradas por las compañías de seguros de vida al tercer trimestre de 2018, llegaron a los MMUS\$6.914, lo que representó un aumento real de 2,7% en relación a igual período de 2017. Del total de las ventas observadas al tercer trimestre de este año, el 61,8% correspondieron a seguros previsionales, siendo las de mayor participación las rentas vitalicias de vejez (34,6% de la prima

total). Les siguen los seguros banca seguros y retail (15,1%) y los seguros individuales (13,3%) (COMISION PARA EL MERCADO FINANCIERO , 2018).

Este es el panorama de la participación del mercado en el seguro de pensión específicamente:



*Ilustración 6: Participación del mercado en el seguro de pensión*

Old mutual es líder en el mercado con una participación del 65%, muy por encima de suramericana (SURA, 2019).

### **7.2.1 Análisis de la competencia**

Old Mutual esta Colombia desde 1953, con la fundación de la compañía Skandia Seguros de Vida S.A. En el 2006, las compañías Skandia en Colombia es adquirida por el Grupo Old Mutual. Luego de una transición gradual, en el segundo semestre de 2014 empieza a operar formalmente bajo la marca de origen sudafricano Old Mutual (OLD MUTUAL, 2019).

Soluciones que ofrece old Mutual:

Old mutual seguro de vida con ahorro (Crea), Old mutual seguros de vida con incapacidad, old mutual seguros individual pensiones, Old mutual seguro de pensiones (crea patrimonio) y Plan 4 en

#### **Old mutual seguro individual pensiones**

Old Mutual Seguro Individual de Pensiones es un seguro Individual de Pensión que le permite a través del pago de las primas, construir de manera organizada en el largo plazo, una reserva pensando en sus necesidades de pensión durante la etapa de retiro.

Principales características:

- Prestaciones (forma de pago de la pensión):
- Pago de pensión por medio de un monto único para el beneficiario
- Pago de pensión vitalicia hasta el fallecimiento del beneficiario sin pago a sobrevivientes
- Pago de pensión vitalicia nivelada hasta el fallecimiento del beneficiario con pago a sobrevivientes
- Los valores pagados como primas tendrán beneficio tributario según las condiciones establecidas en la ley
- Periodicidad del pago de la prima: único, anual, mensual, trimestral y semestral
- Posibilidad de revocar, total o parcialmente la póliza, sin costos en cualquier momento y obtener el valor de cesión o de rescate.

Las reservas se invierten de acuerdo con los criterios de seguridad, rentabilidad y liquidez determinados por la ley

### **Old mutual seguro de pensiones (Crea Patrimonio)**

Old Mutual Crea Patrimonio, es un Seguro de Pensiones que le permite a través del pago de las primas, construir de manera organizada en el largo plazo.

Principales características:

- Un Seguro Individual de Pensiones vinculado a un Objetivo de Ahorro definido por el Tomador y/o Asegurado.
- El Objetivo de Ahorro se construye a través del pago de primas mensuales.
- Amparos del seguro: Jubilación, Fallecimiento, Incapacidad Total y Permanente

Exclusiones:

- Si la muerte del Asegurado ocurriere a causa de suicidio. Tendrá exclusión bajo los dos primeros años de vigencia de la póliza.
- Si la muerte o la Incapacidad Total y Permanente del Asegurado ocurriere por alguna causa que le hubiere sido expresamente excluida a dicho Asegurado en la carátula de la Póliza (OLD MUTUAL, 2019).

### **Seguro de pensiones suramericana**

este seguro permite crear cultura de planeación financiera y al mismo tiempo asegura los ingresos que en unos años complementarán la pensión. Garantiza un **capital de respaldo** para que la familia y el asegurado disfruten de una **calidad de vida** en el futuro.

El cliente es quien define el tiempo por el cual quiere pagar el Seguro de Pensión y la periodicidad más cómoda: una suma única o a cuotas mensuales de **mínimo \$150 000**, o de sus equivalentes trimestrales, semestrales o anuales.

El **ingreso mensual que recibirá en el futuro no pierde valor en el tiempo** y el riesgo financiero lo asume sura. Además, elige por cuánto tiempo prefiere recibir los desembolsos y si los va a utilizar como anticipos a la pensión o si simplemente espera a que esta llegue para complementarla.

### **Planes de seguros que ofrece suramericana**

#### **Plan complementario temporal**

Con este plan disminuyes la brecha pensional porque recibes un ingreso mensual a partir del momento en que cumples tu edad de jubilación, de esa manera complementas tu pensión durante el periodo de tiempo que elijas.

#### **Plan pre Jubilación**

Con esta alternativa, desde joven te programas para recibir ingresos antes de tener la edad para pensional, así aseguras un ingreso suficiente para realizar los aportes a tu fondo de pensión hasta el momento de la jubilación y continuar con el nivel de vida que esperas.

Este plan es útil para quienes cumplen con los requisitos de la pensión (capital acumulado y semanas cotizadas), pero aún no tienen la edad requerida.

#### **Plan ingreso futuro garantizado**

La razón para obtener este plan es sencilla: contar con un capital financiero para invertir en lo que se quiera a la edad y durante el tiempo que defina el cliente (SURA SEGUROS, 2019).

*Tabla 9: Cuadro comparativo seguro de Old Mutual vs suramericana de seguros*

	<b>Sura</b>	<b>Old Mutual</b>
<b><i>Beneficio tributario</i></b>	Disminución de la base gravable por el valor de las primas pagadas al seguro de pensión (sin superar 30% del ingreso neto) y también de recibir el ingreso futuro como una renta exenta si se cumple alguno de los siguientes requisitos: cumplimiento de tiempo en el seguro, resolución de pensión, traslado a cuenta AFC.	Disminución de la base gravable por el valor de las primas pagadas al seguro de pensión (sin superar 30% del ingreso neto) y también de recibir el ingreso futuro como una renta exenta si se cumple alguno de los siguientes requisitos: cumplimiento de tiempo en el seguro, resolución de pensión, traslado a cuenta AFC.
<b><i>Momentos del seguro</i></b>	Vigencia máxima del seguro: 35 años Periodo de pagos: máximo por 25 años. Periodo de espera: un año Periodo de desembolso: máximo por 20 años	Vigencia del seguro: entre 10 y 25 años
<b><i>Cancelación</i></b>	Se entregará el <b>80%</b> del valor de las primas pagadas actualizadas con <b>IPC compuesto</b> (genera interés sobre interés)	Durante los dos primeros meses de vigencia no se cobra penalidad. A partir del segundo año se aplica un porcentaje de devolución que va incrementando con la antigüedad de la póliza e inicia en 16%

<b>Modificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modificar el plan de pagos.</li> <li>* Realizar abonos adicionales a partir de 50.000 y con esto aumentar el ingreso objetivo, disminuir el valor de la prima o terminar de pagar antes el seguro.</li> <li>* Modificar el asegurado secundario durante el pago de primas.</li> <li>* Adelantar o aplazar el periodo de estudio máximo por un año.</li> <li>* Aumentar o disminuir el periodo de estudio máximo por un año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar abonos adicionales, los cuales se toman como un adelanto de la prima o como una forma de desatrasarse de las primas no pagadas más recientes.</li> <li>* Modificar el objetivo de ahorro.</li> </ul>
-----------------------	--	--

*Tabla 10: Coberturas del seguro*

COBERTURA/DESCRIPCIÓN	CREA PATRIMONIO OLD MUTUAL	PENSIÓN SURA
<b>Amparo por jubilación:</b> pago por jubilación voluntaria bajo modalidad de pago único o renta temporal a partir de la fecha de cumplimiento del objetivo de ahorro fijada por la póliza	X	X
<b>Ampara por Fallecimiento:</b> Muerte dentro de la vigencia de la póliza.	X	

<b>Incapacidad Total y Permanente:</b> Pérdida de la capacidad laboral por más del 50% tanto por accidente como enfermedad. La incapacidad total y permanente no puede ser inferior a los 120 días. Debe estar dentro de la póliza	X	No aplica
<b>Suicidio:</b> Muerte por suicidio.	2 años	X
<b>Cobertura por cancer</b>	N/A	N/A
<b>Enfermedades Graves</b>	N/A	N/A
<b>Ahorro Voluntario</b>	N/A	N/A
<b>Muerte por adicional</b>	N/A	N/A
<b>Renta por hospitalización</b>	N/A	N/A
<b>Auxilio Exequial:</b> Indemnización o auxilio para gastos funerarios de libre disposición	N/A	N/A
<b>Beneficio Tributario:</b> Con permanencia por 10 años	X	X
<b>Incremento de la prima:</b> % de crecimiento o rentabilidad del valor asegurado	Proyección del 3.5% (fluctua con el mercado)	Incrementa el IPC+ Inflación (Garantizado)
<b>% de pérdida en caso de cancelación:</b> Cuanto Devuelven en caso de cancelación del producto	Devolución estimada descontando impuestos, gastos y deducciones de acuerdo a normas vigentes.	20%
<b>Comisión:</b> lo que gana el asesor	No Info.	5% sobre el valor de la prima

## 8. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA



## 8.1. Estudio de Mercado

El proyecto inicia con el estudio de mercado de la empresa SURA, en el cual se realiza el piloto de comercialización del producto.

Se realizó una segmentación del mercado de acuerdo a lo propuesto en el libro Modelos de negocio, el cual nos dice: “Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.” (Alexander Osterwalder, 2010)

Se realizó una segmentación de los empleados de Sura, el cual arrojó los siguientes resultados:

En total son 13160 empleados de 14 compañías, de los cuales la mayoría son Adultos Jóvenes y Adultos, del género femenino.

<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>
Jóvenes y Adultas jóvenes (18 y 45)	7.683
Adultas (46 -55)	1.129
Adultas (56 - 66)	145
<b>Total general</b>	<b>8.957</b>
<b>Hombres</b>	<b>TOTAL</b>
Jóvenes y Adultos jóvenes (Entre 18 y 49)	3.708
Adultos (Entre 50 y 59 años)	445
Adultos (Entre 60 y 76 años)	50
<b>Total general</b>	<b>4.203</b>

*Ilustración 7. Segmentación empleados Sura*

Este segmento ya cuenta con una oferta de pólizas para empleado y un programa de beneficios ofrecido por la compañía.

En cuanto a las necesidades de pensión, la compañía se encuentra reinventando el Programa de Retiro Laboral, donde se puede ver la oportunidad de tener el seguro de pensión como uno de los múltiples mecanismos que puede utilizar la persona para prepararse para esta etapa. Además, dicho plan debe contar con el acompañamiento del área de Bienestar Financiero y busca acompañar a las personas desde que les falten 12, 11 y 10 años para su retiro en cómo sortear esta etapa.

De acuerdo a la investigación, se encuentra que la mayor preocupación de estas personas es la magnitud de su brecha pensional, que, ante casos de asesorías pensionales inadecuadas, han generado retos en las familias de los empleados para afrontar esta etapa. El interés por parte de este público es de una solución de carácter vitalicio y ante cortos tiempos de acumulación, no es posible alcanzar valores de ingresos que compensen el esfuerzo de pagar por el seguro.

El total de personas que se encuentran en ese espectro cubierto por el plan de retiro son 1769, entre los próximos a doble asesoría, con menos de 10 años y pensión inminente.

Finalmente, cualquier contacto o iniciativa de negocio que se tenga con este segmento debe tener un grado especial de cuidado (acceso a la información por protección de datos, aporte a la familia del colaborador, entre otros) por las implicaciones que tiene el empleado para la compañía y debe ser una iniciativa articulada junto con Talento Humano (Proceso Diseño organizacional y compensación total), la sucursal Corporativa para Grupo Sura y el Negocio particular.

## **8.2. Identificación de estrategias**

Al realizar el piloto de comercialización y definir que es apto para ser comercializado masivamente, se toma la decisión de ofrecer el producto a un reconocido Banco de Colombia. Para esto se definen las siguientes estrategias como diferenciadores del mercado y propuesta de valor:

- El Seguro de Pensión puede ser utilizado como mecanismo de diversificación para los portafolios de inversión.
- Puede ser utilizado para disminuir la brecha pensional, en la que las personas reciben en promedio a la edad de pensión un 60% de su salario.
- Con el Seguro de Pensión se puede obtener beneficio tributario, de acuerdo al artículo 126-1 del Estatuto Tributario
- El Seguro de Pensión puede tomarse para otros asegurados distintos a la persona que paga el producto, por lo que puede utilizarle como mecanismo de transferencia de la herencia en vida.

### **8.3. Producto o servicio**

El producto que se busca comercializar a los clientes preferenciales del banco que de ahora en adelante y para fines de compresión llamaremos “Banco Colombiano” es el Seguro de Pensión de SURA, el cual se define como:

“Con este seguro adquieres una cultura de planeación financiera y al mismo tiempo aseguras los ingresos que en unos años complementarán tu pensión. Queremos garantizarte un capital de respaldo para que tus seres queridos y tú disfruten de calidad de vida en el futuro.

Tú defines por cuánto tiempo quieres pagar el Seguro de Pensión y la periodicidad más cómoda: una suma única o a cuotas mensuales de mínimo \$150 000, o de sus equivalentes trimestrales, semestrales o anuales.

El ingreso mensual que recibirás en el futuro no pierde valor en el tiempo y el riesgo financiero lo asumimos nosotros. Además, eliges por cuánto tiempo prefieres recibir tus desembolsos y si los anticipas a tu pensión o si simplemente esperas a que esta llegue para complementarla.” (Seguros Sura, 2016)

Los beneficios del Seguro de Pensión que están en el discurso de su propuesta de valor son:

- No es una obligación financiera y, por lo tanto, si las condiciones de vida del cliente cambian no tendrá una deuda por pagar.
- Durante el periodo de pagos el capital acumulado en el seguro no es embargable y disminuye el patrimonio del cliente.
- Tiene Beneficio Tributario

#### 8.4. Precio

Para la comercialización del Seguro de Pensión, se realizó un análisis de las primas promedio que pagan los clientes que actualmente adquieren el producto, se realizó el análisis del 2017, 2018 y hasta el mes de abril de 2019. Los resultados fueron:

	2019	2018	2017
<b>Prima periódica</b>	<b>\$ 1,820,061</b>	<b>\$ 1,038,198</b>	<b>\$ 1,478,130</b>
<b>Prima única</b>	<b>\$ 70,913,463</b>	<b>\$ 90,573,583</b>	<b>\$ 81,140,868</b>

*Tabla 11. Promedio de primas Seguro de Pensión.*

Al realizar este análisis, se decide realizar la proyección bajo un escenario conservador, esto debido a dos factores que fueron analizados en el cual se determinó que este era el mejor escenario de proyección debido a que la fuerza comercial no la controla la compañía y por ende no puede esperar tener la misma respuesta ante la fuerza comercial que es experta en este producto.

En este escenario se realiza un descuento sobre el valor de las primas de aproximadamente 52%, valor que finaliza en la proyección que se muestra a continuación:

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Prima mensual promedio</b>	<b>\$ 871,000</b>	<b>\$ 899,000</b>	<b>\$ 928,000</b>	<b>\$ 955,000</b>	<b>\$ 984,000</b>
<b>Prima única promedio</b>	<b>\$ 71,298,000</b>	<b>\$ 73,622,000</b>	<b>\$ 75,963,000</b>	<b>\$ 78,242,000</b>	<b>\$ 80,589,000</b>

*Tabla 12. Proyección de precio del producto (Representado en primas)*

La proyección se realiza con los siguientes valor de IPC, los cuales son utilizados para proyectar todos los ingresos de SURA y fueron establecidos por el área técnica de la compañía:

	2019	2020	2021	2022	2023
IPC	3.33%	3.26%	3.18%	3.00%	3.00%

Tabla 13. Proyección IPC.

## 8.5. Ventas

La proyección de las ventas se realizó teniendo en cuenta la combinación de varias variables las cuales fueron resultado de entrevistas con el equipo comercial del Seguro de Pensión, en donde se estableció que el segmento de clientes es similar al segmento que se tiene actualmente en el producto y del cual se ampliará la información más adelante.

Es así como, a continuación, se explican las distintas variables que hacen parte del modelo con el que se pronostican las ventas:

- **% Efectividad Cierres:** Equivale a la cantidad de negocios que se cierran luego de ser cotizados, es decir, los que efectivamente ingresan a la compañía.

El valor actual del producto es del 10%, es decir, de 100 negocios cotizados hay 10 cierres. Este mismo valor será utilizado en el modelo.

- **% Ofrecimiento esperado:** Es la cantidad de veces que se espera que los asesores del Banco de Colombia ofrezcan el seguro a su cartera de clientes.

El valor suministrado por el área comercial y que se utilizará en el modelo es de un 9.6% de ofrecimientos, es decir, se espera que en 1 año, un asesor con una cartera de 100 clientes le ofrezca a aproximadamente 10.

- **Número de asesores:** Corresponde a la cantidad de asesores que atienden al público de clientes preferenciales del Banco de Colombia, clientes a los que se les ofrecerá el Seguro de Pensión. El número de asesores corresponde a 574 personas en todo el país.
- **Cartera de clientes:** Corresponde a la cantidad de clientes preferenciales que tiene el banco para el 2019, este valor es de 122,564.
- **Factor de crecimiento de la cartera de clientes:** Es de un 7%, dato suministrado por investigación comercial, corresponde al porcentaje de la cantidad de clientes preferenciales nuevos anualmente.
- **Comisión de asesores:** Es el porcentaje de la prima periódica o única que se le pagará a los asesores. Es decir, si la prima que pagará el cliente es de \$100,000 mensuales, al asesor se le pagará de comisión \$5,000 mensuales durante toda la vigencia del seguro.
- **Curva de adopción:** Se refiere al nivel de adopción que tendrán los asesores del banco con el nuevo producto del Seguro de Pensión, esta curva se espera que en el primer mes del primer año de proyección sea del 25%, en el segundo mes del 75% y en el tercer mes del 100%.

Estos valores también son resultado de entrevistas con el área comercial donde de acuerdo al comportamiento de otras soluciones que han salido a un mercado similar, se espera que esta solución por este nuevo canal de distribución se comporte de una forma similar.

Al combinar las variables el resultado es el siguiente:

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Numero clientes aptos para ofrecimiento</b>	<b>122564</b>	<b>120233</b>	<b>117739</b>	<b>115070</b>	<b>112214</b>
<b>Promedio clientes /asesor</b>	<b>214</b>	<b>209</b>	<b>205</b>	<b>200</b>	<b>195</b>
<b>Clientes / mes</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

<b>Número cierres</b>	<b>1091</b>	<b>1124</b>	<b>1124</b>	<b>1124</b>	<b>1058</b>
-----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Tabla 14. Proyección cierres anuales.

En caso de necesitar mayor detalle sobre lo realizado por favor dirigirse al archivo de MS Excel adjunto [Proyeccion\\_EERR\\_Seguro\\_Pension](#) en la pestaña Proyección Cierres.

## 8.6. Perfiles de Venta

Debido a que la especialidad el banco no es vender seguros y que se necesita poco tiempo de asesoría y lograr que el cliente cierre la venta, es necesario estandarizar el producto.

Para realizar esta estandarización, se realiza un análisis de frecuencia en el cual se combinan las variables, Años de período de pago de primas vs. Años de período de ingresos para el cliente, los resultados son:

		AÑOS PERÍODO DE INGRESOS																				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
AÑOS PERÍODO DE PAGO DE PRIMAS	0	92	181	27	15	14	146	15	15	9	1	61	4	5	2		22			1	1	16
	1	5	11	1			4					1										
	2		2		1	1	4					3										
	3	7	5	6	1	1	3	1				2					3					2
	4	27	22	1	4	5	11			1		3										
	5	53	33	2	3	3	61	4	1	3		11				1	2					1
	6	21	5	2			15	3	1	1		9	1				1					3
	7	9	6	1	2		11		1			12	1									3
	8	23	7	1			20	7	3		1	24	3									
	9	47	23	3	1		31	4	3	1	20	47	4				1					4
	10	57	42	2	2	3	34	4	4	2	1	96	6	2		2	12		1	1	3	2
	11	20	12				11	1	2	1		17	4	3			6	2		1	3	4
	12	16	3	1	1		12	2		1	1	19	1	4	2		8					4
	13	26	5			1	10	2	1			24	1	2	2		13					6
	14	36	6	1	1	1	18		3	1	1	34	1	3		1	10	2			2	4
	15	104	50	5	7	4	55	10	14	7	6	120	18	7	9	14	31	4	4	3	2	
	16	12						1									1					



17	10								1					1	1		
18	9	1							2	3				1			
19	8	1			1		1										
20	12			1	2			1	5								
21	14																
22	5				2									1			
23	11								1								
24	7							1	1								
25	51																

Tabla 15. Análisis de frecuencia perfiles de pago e ingresos.

De acuerdo a este análisis de frecuencia, los perfiles que más se presentan son los siguientes:

AÑOS			
Perfil	Período de pago de primas	Período de Espera	Período de Ingresos
1	0	6	0
2	0	10	0
3	0	15	0
4	0	6	1
5	0	10	1
6	0	15	1
7	0	6	5
8	0	10	5
9	0	15	5
10	0	6	10
11	0	10	10
12	0	15	10
13	5	1	0
14	5	1	1

15	5	1	5
16	5	1	10
17	9	1	0
18	9	1	1
19	9	1	5
20	9	1	10
21	14	1	0
22	14	1	1
23	14	1	5
24	14	1	10

*Tabla 16. Perfiles de compra del Seguro de Pensión.*

Con este análisis de frecuencia se determinó el % de ocurrencia de cada uno de los perfiles para poder realizar el Estado de Resultados con los escenarios posibles, así:

Perfil	% Ocurrencia
1	3%
2	4%
3	0%
4	1%
5	12%
6	1%
7	2%
8	6%
9	1%
10	1%
11	1%
12	0%
13	9%
14	5%
15	10%
16	1%
17	9%
18	4%

19	6%
20	9%
21	7%
22	1%
23	3%
24	6%








*Tabla 17. % de Ocurrencia de Perfiles de Compra*

Luego de haber determinado el % de ocurrencia de cada uno de estos perfiles, lo que se realizó fue interactuar con la cantidad de cierres que se proyectaron y el porcentaje de ocurrencia de cada una de las distintas combinaciones, estos porcentajes combinados con los cierres entregaron un comportamiento que se evidencia en el Estado de Resultados.

## 8.9. Sistema del negocio y de la organización

### 8.9.1. Modelo de Negocio

A continuación mostramos el Modelo Canvas (Alexander Osterwalder, 2010), con el que se pretende dar mayor claridad sobre el modelo de negocio planteado en este análisis:

<p><b>SOCIOS CLAVE</b> </p> <p>Banco de Colombia</p> <p>Área de negocios masivos SURA</p> <p>Área de Tecnología SURA</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo digital del producto</li> <li>Publicidad</li> <li>Modificar procesos</li> <li>Formación</li> <li>Lanzamiento del producto</li> </ul> <hr/> <p><b>RECURSOS CLAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Software Banco</li> <li>Software Osiris</li> <li>Software <u>Cotizador Rentas</u></li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>Acompañamos la construcción y aseguramos el capital de los proyectos de mediano y largo plazo de nuestros clientes para proyectos asociados a condiciones de retiro un seguro de pensión.</p>	<p><b>RELACIÓN CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contenidos en la web del banco</li> <li>Pauta en redes sociales</li> <li>Asesoría virtual con clientes</li> <li>Beneficios en tarifa</li> </ul> <hr/> <p><b>CANAL</b> </p> <p>Canal Digital</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> </p> <p> <b>SEGMENTO P&amp;F</b> Medio y Alto ingreso</p> <p>Población de 122.564 del negocio de clientes preferencial del banco.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de Expedición</li> <li>Gastos de Administración</li> <li>Gastos de comisión</li> <li>Gastos de lanzamiento</li> <li>Gastos de publicidad</li> <li>Gastos en la creación del producto</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> </p> <p>Primas de renta</p> <p>Ingreso financiero</p>		

*Ilustración 8. Modelo Canvas Seguro de Pensión Masivo*

## 9. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

### 9.1. Proyección de desembolsos

Para realizar la proyección en el Estado de Resultados de los desembolsos que recibirá el cliente, se tuvo en cuenta lo explicado anteriormente en este documento, en la tabla [Tabla 6. Perfiles de compra del Seguro de Pensión](#). En el cual se puede observar que el tiempo mínimo que deben esperar los clientes para que se les empiece a desembolsar el seguro es de 6 años.

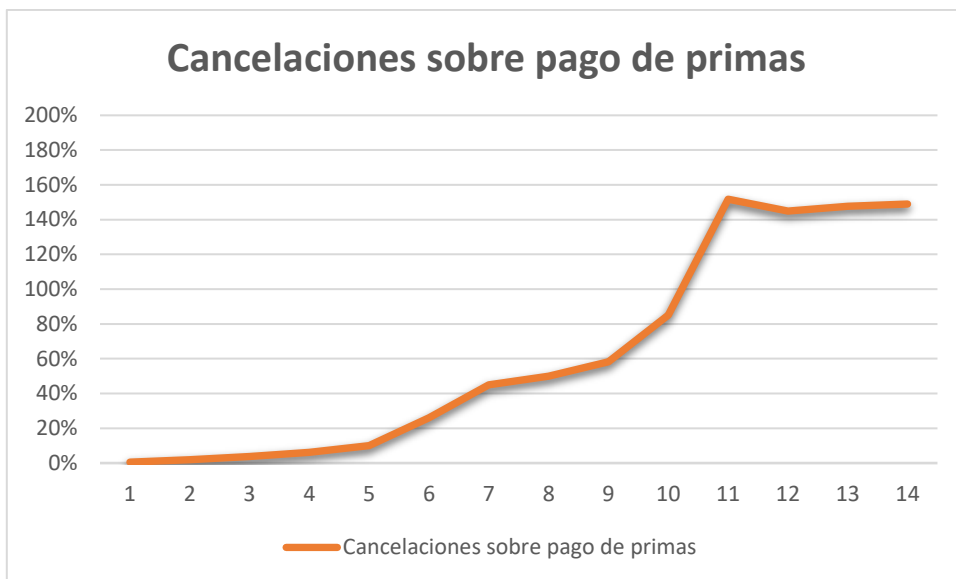
Al realizar la combinación de los perfiles, el resultado es el siguiente:

<b>PRESUPUESTO</b>	<b>Desembolsos</b>
<b>2019</b>	0
<b>2020</b>	0
<b>2021</b>	0
<b>2022</b>	0
<b>2023</b>	0
<b>2024</b>	0
<b>2025</b>	-3,656
<b>2026</b>	-4,672
<b>2027</b>	-4,652
<b>2028</b>	-4,626
<b>2029</b>	-13,233
<b>2030</b>	-15,703
<b>2031</b>	-14,468
<b>2032</b>	-13,661

*Tabla 18. Proyección de desembolsos Seguro de Pensión.*

## **9.2. Proyección de Cancelaciones**

Se realiza un estudio del portafolio actual de las soluciones donde se encontró un comportamiento ascendente de las cancelaciones, el cual se comporta de la siguiente manera:



*Ilustración 9. Gráfico % de cancelación al pasar los años de compra.*

Este mismo comportamiento se tomó para la proyección de las cancelaciones del seguro en el Estado de Resultados, cancelaciones que terminan en desembolsos que se le deben dar al cliente, teniendo en cuenta que la política de cancelación de la compañía es devolver el 80% de las primas pagadas a la fecha de cancelación actualizadas al IPC del año anterior a su pago (Seguros Sura, 2016).

Las cancelaciones en el Estado de Resultados quedan entonces de la siguiente manera:

<b>AÑO</b>	<b>Cancelaciones</b>
<b>2019</b>	-\$ 108
<b>2020</b>	-\$ 430
<b>2021</b>	-\$ 852
<b>2022</b>	-\$ 1,419
<b>2023</b>	-\$ 2,226
<b>2024</b>	-\$ 3,623
<b>2025</b>	-\$ 5,829
<b>2026</b>	-\$ 6,025
<b>2027</b>	-\$ 6,626
<b>2028</b>	-\$ 8,578
<b>2029</b>	-\$ 12,354
<b>2030</b>	-\$ 9,868
<b>2031</b>	-\$ 8,386

2032	-\$	7,099
------	-----	-------

Tabla 19. Proyección de desembolsos por cancelaciones del Seguro de Pensión.

### 9.3. Reserva Matemática

“La Reserva Matemática: es aquella que se constituye para atender el pago de las obligaciones asumidas en los seguros de vida individual y en los amparos cuya prima se ha calculado en forma nivelada o seguros cuyo beneficio se paga en forma de renta.” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2013)

“Esta reserva se debe constituir póliza a póliza y su cálculo corresponderá a la diferencia entre el valor presente actuarial de las obligaciones futuras a cargo de las aseguradora y el valor presente actuarial de los pagos futuros a cargo del asegurado a la fecha de cálculo.” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2013)

De acuerdo al Artículo 2.31.4.1.3 del Decreto 2973 de 2013, la reserva matemática se deberá contabilizar en el pasivo de la entidad por su valor bruto, es decir, sin descontar la parte a cargo del reasegurador.

Dicho lo anterior, la reserva matemática corresponde al valor que se constituye para inversión y que debe determinarse como pasivo en el Estado de Resultados, lo que quiere decir que ante cualquier pérdida de valor de este dinero lo tendrá que asumir SURA, al haber constituido este dinero como inversión.

La Reserva Matemática de este seguro es igual a = Prima de riesgo – Reserva de fluctuación – Desembolso esperado – Gastos de Administración – Liberación Reserva Matemática.

Prima de Riesgo = Prima comercial – Gastos de Expedición – Comisión.

Prima comercial = Prima que paga el cliente de acuerdo a la periodicidad que escogió.

Gastos de Expedición = Los gastos asociados a expedir el producto y que son transferidos al cliente.

Comisión = Comisión pagada al asesor que comercializa el producto.

Reserva de fluctuación = En este caso corresponde a 0 y se refiere a la “Reserva que se formará con los excesos de rentabilidad del Fondo de Pensiones que en un mes exceda de la cantidad mayor entre

la rentabilidad promedio de todos los Fondos más dos puntos porcentuales o el 50% de la rentabilidad promedio mensual.” (Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones)

Desembolso esperado = Valor presente de los desembolsos que se espera se le otorgarán a los clientes. Para este cálculo la tasa de descuento que se utiliza es la del rendimiento del portafolio de la mesa de inversiones.

Gastos de administración = Corresponde a todos los gastos asociados con la administración del producto y en este caso se calcula como el 5% de la prima comercial pagada.

Liberación de Reserva matemática = Cada vez que se paga un desembolso se libera la porción a la que ese desembolso corresponde de la reserva matemática.

#### **9.4. Proyección de gastos**

Para la proyección de los gastos asociados al seguro lo que se realizó fue una distribución de % de gastos por medio de drivers, en este caso lo que se hizo fue que por medio de encuestas se les preguntó a todas las personas asociadas a la solución el tiempo promedio que se gastarían en cada una de las labores asociadas al producto. Este análisis se realizó de acuerdo a los parámetros establecidos por la compañía y junto al equipo de contabilidad de SURA.

A continuación se muestran los gastos de apoyo hacia el producto, esto quiere decir, todos aquellos gastos que son indirectos a la comercialización del producto:

<b>Nombre Proceso</b>	<b>%</b>
<b>Impuestos</b>	1.45%
<b>Compensacion</b>	0.96%
<b>Planeacion Estratégica</b>	0.40%
<b>Desarrollar y entregar TI</b>	0.36%
<b>Innovacion</b>	0.23%
<b>Administracion de Inversiones y Riesgos</b>	0.22%
<b>Gestion de Recaudos</b>	0.19%
<b>Operar y dar soporte TI</b>	0.19%
<b>Gestion de Obras</b>	0.15%
<b>Gestion de Reservas</b>	0.15%
<b>Gestion Riesgo Estratégico</b>	0.12%
<b>Gestion Requerimientos Externos</b>	0.12%
<b>Planear y organizar TI</b>	0.10%



<b>Gestion del Conocimiento</b>	0.08%
<b>Seguridad y Administracion de Riesgos</b>	0.07%
<b>Gestion Documental</b>	0.05%
<b>Abastecimiento</b>	0.05%
<b>Mantenimiento</b>	0.04%
<b>Salud y Bienestar</b>	0.04%
<b>Gestion de Proyectos</b>	0.03%
<b>Control de Riesgos Consultables</b>	0.03%
<b>Comunicacion Interna</b>	0.03%
<b>Responsabilidad y Ciudadania</b>	0.03%
<b>Cartera</b>	0.03%
<b>Gobernar y dirigir TI</b>	0.02%
<b>Seleccion</b>	0.02%
<b>Gestion Contable Integral</b>	0.02%
<b>Gestion Riesgo Financiero</b>	0.02%
<b>Contratacion</b>	0.02%
<b>Mejorar y optimizar TI</b>	0.02%
<b>Emision de Conceptos Juridicos</b>	0.02%
<b>Desarrollo del Talento Humano</b>	0.02%
<b>Procesos Judiciales</b>	0.02%
<b>Gestion de Riesgo Operacional</b>	0.02%
<b>Gestion de Tesoreria</b>	0.02%
<b>Planeacion del Talento Humano</b>	0.01%
<b>Gestion de Denuncias de la Linea Ética</b>	0.01%
<b>Gestion de Presupuesto</b>	0.01%
<b>Gestion Contable CXP Administrativas</b>	0.01%
<b>Gestion por Procesos</b>	0.01%
<b>Secretaria General</b>	0.01%
<b>Valoracion, Proyecciones y Analisis Financiero</b>	0.01%
<b>Gestion de Desembolsos</b>	0.01%
<b>Elaboracion y Revision de Contratos</b>	0.01%
<b>Planeacion Tributaria</b>	0.01%

<b>Auditoria de Seguros</b>	0.01%
<b>Administracion de Riesgo Regulatorio</b>	0.01%
<b>Asesoría Tributaria</b>	0.01%
<b>Desempeño</b>	0.01%

*Tabla 20. Gastos de apoyo Seguro de Pensión.*

Los gastos que se muestran a continuación están ligados directamente al producto:

<b>InterProcesos</b>	<b>% Total</b>
<b>Gestion de Canal</b>	0.11%
<b>Expedicion</b>	0.50%
<b>Gestion de la Interaccion con el Cliente</b>	0.28%
<b>Mercadeo Relacional</b>	0.28%
<b>Publicidad e Imagen Corporativa</b>	0.00%
<b>Promocion y Comunicacion de Soluciones</b>	0.15%
<b>Diseño y Desarrollo de Soluciones</b>	0.00%
<b>Investigacion y Desarrollo de Mercados</b>	0.04%
<b>Aseguramiento en la calidad del Servicio</b>	0.02%
<b>Administracion de Riesgos</b>	0.02%
<b>Gestion Administrativa</b>	0.01%
<b>Inteligencia de Negocios</b>	0.01%

*Tabla 21. Gastos directos del Seguro de Pensión.*

Dicho lo anterior, el porcentaje total de gastos asociados al producto es del 6.43%, el cual se carga al Estado de Resultados.

## **9.5. Ingresos Financieros**

Los ingresos financieros fueron proyectados de acuerdo al análisis de perfiles mostrado anteriormente en este documento y del porcentaje de distribución de cada uno de estos perfiles. Con esta distribución se realizó un análisis de portafolios de inversión y se escogió el más adecuado para mitigar el riesgo de liquidez y de mercado asociados a esta.

Es así como las tasas de inversión son:

2019 a 2020 – 3.31%

2020 a 2032 – 3%

Con estas tasas se proyectaron los ingresos derivados de la inversión de la reserva matemática.

## 9.6. Estado de Resultados

Finalmente mostramos a continuación el Estado de Resultados proyectado.

PRESUPUESTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ingreso Primas Directas	20117	21401	22081	22744	22051	13951	12932	12069	11367	10068	8140	6812	5680	4767
Primas Cedidas a Reaseguradores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingreso Primas Retenidas</b>	<b>20117</b>	<b>21401</b>	<b>22081</b>	<b>22744</b>	<b>22051</b>	<b>13951</b>	<b>12932</b>	<b>12069</b>	<b>11367</b>	<b>10068</b>	<b>8140</b>	<b>6812</b>	<b>5680</b>	<b>4767</b>
Desembolsos	0	0	0	0	0	0	-\$ 3,656	-\$ 4,672	-\$ 4,652	-\$ 4,626	-\$ 13,233	-\$ 15,703	-\$ 14,468	-\$ 13,661
Cancelaciones	-\$ 108	-\$ 430	-\$ 852	-\$ 1,419	-\$ 2,226	-\$ 3,623	-\$ 5,829	-\$ 6,025	-\$ 6,626	-\$ 8,578	-\$ 12,354	-\$ 9,868	-\$ 8,386	-\$ 7,099
Siniestros Pagados	-\$ 108	-\$ 430	-\$ 852	-\$ 1,419	-\$ 2,226	-\$ 3,623	-\$ 9,485	-\$ 10,697	-\$ 11,278	-\$ 13,204	-\$ 25,587	-\$ 25,572	-\$ 22,854	-\$ 20,760
Reserva Constituida para inversión	-\$ 18,856	-\$ 20,699	-\$ 21,865	-\$ 22,969	-\$ 22,599	-\$ 14,514	-\$ 7,989	-\$ 6,276	-\$ 5,289	-\$ 2,011	12942	14719	13551	12792
Comisiones Agentes	-\$ 1,006	-\$ 1,070	-\$ 1,104	-\$ 1,137	-\$ 1,103	-\$ 698	-\$ 647	-\$ 603	-\$ 568	-\$ 503	-\$ 407	-\$ 341	-\$ 284	-\$ 238
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>147</b>	<b>-\$ 798</b>	<b>-\$ 1,740</b>	<b>-\$ 2,781</b>	<b>-\$ 3,877</b>	<b>-\$ 4,884</b>	<b>-\$ 5,189</b>	<b>-\$ 5,507</b>	<b>-\$ 5,768</b>	<b>-\$ 5,649</b>	<b>-\$ 4,912</b>	<b>-\$ 4,381</b>	<b>-\$ 3,907</b>	<b>-\$ 3,440</b>
Gastos administrativos	1293	1375	1419	1461	1417	896	831	775	730	647	523	438	365	306
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 1,145</b>	<b>-\$ 2,173</b>	<b>-\$ 3,159</b>	<b>-\$ 4,242</b>	<b>-\$ 5,294</b>	<b>-\$ 5,780</b>	<b>-\$ 6,020</b>	<b>-\$ 6,283</b>	<b>-\$ 6,499</b>	<b>-\$ 6,296</b>	<b>-\$ 5,435</b>	<b>-\$ 4,819</b>	<b>-\$ 4,272</b>	<b>-\$ 3,746</b>
Ingresos Financieros	1250	1926	3225	4658	6084	7263	7979	8432	8800	8783	8445	7590	6716	5902
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>104</b>	<b>-\$ 247</b>	<b>67</b>	<b>415</b>	<b>790</b>	<b>1484</b>	<b>1959</b>	<b>2150</b>	<b>2301</b>	<b>2487</b>	<b>3010</b>	<b>2771</b>	<b>2444</b>	<b>2156</b>
Reserva matemática	18856	39555	61420	84389	106988	121502	129491	135767	141056	143066	130124	115405	101855	89063
Reserva de fluctuación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESERVA MATEMÁTICA TOTAL</b>	<b>18856</b>	<b>39555</b>	<b>61420</b>	<b>84389</b>	<b>106988</b>	<b>121502</b>	<b>129491</b>	<b>135767</b>	<b>141056</b>	<b>143066</b>	<b>130124</b>	<b>115405</b>	<b>101855</b>	<b>89063</b>
Inflación	3.21%	3.18%	3.29%	3.29%	3.26%	3.26%	3.26%	3.26%	3.26%	3.09%	3.09%	3.09%	3.09%	3.09%
Tasa real	3.31%	3.31%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Total % Gastos	6.43%													

### Ilustración 10. Proyección de Estado de Resultados.

Para obtener mayor detalle de los cálculos lo invitamos a dirigirse al archivo de MS Excel llamado Proyeccion\_EERR\_Seguro\_Pension.

## 10. RIESGOS

### 10.1. IDENTIFICACION

- Que las variables con las que se proyectó no sean acertadas
- Que Bancolombia se retire
- Que los clientes no contraten la prima que dijeron que iban a contratar
- Que los clientes no sean constantes con el pago

- Que el comportamiento de pago sea distinto al proyectado
- Que aumente la probabilidad o cancelación del seguro
- Que los asesores de Bancolombia no quieran vender el seguro
- Que el dinero no genere los rendimientos esperados
- Que el porcentaje de gastos sean mayores a los proyectados
- Que el % de inflación sea distinto al proyectado.

## **10.2. RIESGOS CUALITATIVOS**

Se aborda la probabilidad de materialización de los riesgos de una manera cualitativa, utilizando un análisis DOFA al tratarse de un nuevo producto, existe posibilidad de caer en un riesgo modelo que se puede materializar en alguno de los siguientes tres sucesos:

Primero que las variables con las que se proyectó no sean acertadas, la efectividad en los cierres depende de los aliados pertenecientes al banco y al tener estos un diverso abanico de productos es muy probable que el porcentaje de cierres sea menor al 10% establecido por SURAMERICANA, este riesgo se establece con una probabilidad alta; segundo que los porcentajes de gastos sean mayores a los proyectados, los gastos administrativos y operacionales son relativamente altos generando pérdida operacional sin embargo los ingresos financieros que provienen de la captación de los dineros y como trabaje la mesa de dinero es lo que realmente genera utilidad al producto, si estos gastos proyectados resultan ser más altos afectara directamente la rentabilidad y flujos de caja, se establece una probabilidad media de ocurrencia en la subestimación al ser un nuevo producto y no contar con información histórica; y el tercer suceso que se materializa dentro del riesgo de modelo es que la inflación sea mayor que lo proyectado, en este aspecto el Banco de la Republica se ha esforzado en mantener siempre tasas de inflación controladas y de cumplir las metas propuestas en inflación por tanto este riesgo tiene una probabilidad baja de materializarse.

También se presentan riesgos sistemáticos que se originan la misma naturaleza del producto como son que el Banco se retire, es decir no siga comercializando el seguro, lo cual generaría un desfaldo en las proyecciones de presupuesto de la compañía, otro riesgo es que los clientes no contraten la prima que dijeron iban a contratar, ambos riesgos al depender de un aliado estratégico como lo es el Banco tienen una muy alta probabilidad de ocurrencia pues simplemente para este no sería atractivo ofrecer el producto, el ultimo riesgo sistémico se materializa cuando los asesores del Banco no quieran vender el seguro lo cual es poco probable dado que ellos reciben un incentivo económico al

ejecutarse la venta del seguro lo cual los incentiva a tenerla presente dentro propuesta comercial, este riesgo tiene una probabilidad baja.

Existen riesgos de crédito relacionados con los pagos de los clientes ya sea porque no sean constantes con el pago, que cancelen los seguros, o por que contraten primas periódicas los primeros dos eventos dependen del estudio de crédito que realicen los asesores y tienen en general probabilidades entre el 50% y 60% respectivamente, lo que sí es más posible es que los clientes contraten primas periódicas ubicando este riesgo como muy alto.

## 10.5. PLAN DE ADMINISTRACION

No.	RIESGO	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
1	Que las variables con las que se proyectó no sean acertadas	Que el % Efectividad de cierres sea menor al 10%	* Simplificar el modelo de asesoría * Actualizar el simulador tributario * Permitir la contratación con facilidades de pago
2	Que Bancolombia se retire	Que el Banco decida no seguir comercializando el seguro, lo cual generaría un desfallo en las proyecciones de presupuesto de la compañía.	* Simplificar el modelo de asesoría * Disminución de gastos para aumentar la Utilidad Neta
3	Que los clientes no contraten la prima que dijeron que iban a contratar	Que la prima periódica promedio sea menor a \$871.000 Que la prima única promedio sea menor a \$71.298.000	* Permitir la contratación con facilidades de pago
5	Que el comportamiento de pagos sea distinto al proyectado	Que el % de clientes que contraten primas periódicas sea mayor al 80%	* Hacer ver en la asesoría el beneficio económico de contratar prima única
8	Que el dinero no genere los rendimientos esperados	Que el rendimiento de la inversión sea menor al 3% con el que se proyectó	* La mesa de inversiones se debe proteger con derivados
9	Que el % de gastos sean mayores a los proyectados	Que el % de gastos sea mayor al 6.43% con el que se realizó el calculo	* Análisis de gastos para determinar los verdaderos gastos asociados al seguro

*Tabla 22. Riesgos y acción de administración*

A continuación, se resumen los riesgos acá expuestos y se dibuja el mapa de riesgos correspondiente:

No.	RIESGO	DESCRIPCIÓN
1	Que las variables con las que se proyectó no sean acertadas	Que el % Efectividad de cierres sea menor al 10%
2	Que Bancolombia se retire	Que el Banco decida no seguir comercializando el seguro, lo cual generaría un desfallo en las proyecciones de presupuesto de la compañía.
3	Que los clientes no contraten la prima que dijeron que iban a contratar	Que la prima periódica promedio sea menor a \$871.000 Que la prima única promedio sea menor a \$71.298.000
4	Que los clientes no sean constantes con el pago	Que la probabilidad de no pago sea mayor a un 20%
5	Que el comportamiento de pagos sea distinto al proyectado	Que el % de clientes que contraten primas periódicas sea mayor al 80%
6	Que aumente la probabilidad e cancelación del seguro	Que la probabilidad de cancelación del seguro sea mayor al 1% proyectado.
7	Que los asesores de Bancolombia no quieran vender el seguro	Que el % de ofrecimiento sea menor al 10%
8	Que el dinero no genere los rendimientos esperados	Que el rendimiento de la inversión sea menor al 3% con el que se proyectó
9	Que el % de gastos sean mayores a los proyectados	Que el % de gastos sea mayor al 6.43% con el que se realizó el calculo
10	Que el % de inflación sea distinto al proyectado	Que el % de inflación sea menor o mayor al 3%

Tabla 23. Tabla de Riesgos y descripción

Probabilidad	Muy Alta	100%									
		90%					R5				
		80%							R3		R2
	Alta	70%							R1		
		60%			R6						
	Media	50%				R4				R9	
		40%									
	Baja	30%									R8
		20%									R7
	Muy Baja	10%				R10					
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta					
Severidad											

Ilustración 11. Mapa de Riesgos

- Con este modelo SURA y Bancolombia negociarán participación de Utilidad Neta – Modelo de contratación de SURA con todos sus aliados.
- Este modelo se podrá replicar para estudiar otros negocios con aliados estratégicos.
- Este modelo podrá ser utilizado para estudio de nuevas propuestas de valor.
- El análisis de riesgos determinó acciones preventivas que deben ser tratadas con urgencia para seguir siendo competitivos en el mercado.

## 11. CONCLUSIONES

1. Si la vida laboral empieza a los 25 años y actualmente las mujeres se pensionan a los 57 años y los hombres a los 62 años, cada vez es menos posible que el sistema pensional pueda mantener por 80 años a sus pensionados. Tanto el régimen el de prima media con prestación definida (Colpensiones) como el régimen de ahorro individual con solidaridad (administradoras de fondos de pensiones), ven desalentador el panorama teniendo en cuenta, además, que el promedio de vida cada vez es más alto.
2. Con una tasa de reemplazo del 70% para el régimen de prima media y del aproximadamente el 40% para el régimen de ahorro individual se da una gran brecha pensional que crea gran incertidumbre en todos los colombianos al conocer su realidad de años venideros, esta situación abre las puertas al seguro de pensión, que busca que todo aquel que se pensione tenga una igual o mejor calidad de vida y pueda tener un retiro con tranquilidad.
3. El beneficio tributario que genera el seguro de pensión, es uno de sus mejores atributos para que los posibles clientes tomen esta opción como mecanismo de ahorro e inversión para el futuro, ya que permite disminuir su base gravable con requisitos sencillos de cumplir para materializar el beneficio: permanencia de 5 años, compra de vivienda o requisitos de pensión.
4. Al definir que el seguro de pensión es apto para comercializarlo masivamente se ofrece al “Banco de Colombia” para ser comercializado en su cartera de clientes Banca preferencial.
5. A la hora de los clientes decidir porque tomar un seguro de pensión se encuentran con que este se puede utilizar como mecanismo de diversificación para los portafolios de inversión, puede ser utilizado para disminuir la brecha pensional, puede tomarse para otros asegurados distintos a la persona que paga, por tanto, puede tomarse como un mecanismo de transferencia de la herencia en vida.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- (s.f.). Obtenido de <http://derechodeautor.gov.co/documents/10181/9304320/5.+ESTUDIOS+DEL+SECTOR+2016+VERSION+2.pdf/18d026bf-3c63-4f39-8d81-791dead08aa8>
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Grupo Planeta.
- Artículo 126-1 Estatuto Tributario. (2016). *Deducción de contribuciones a fondos de pensiones de jubilación e invalidez y fondos de cesantías*. Colombia. Obtenido de <https://estatuto.co/?e=1153>
- Asofondos, S. M. (2015). *Presentacion*. Medellín.
- Caja de Auxilios y de prestaciones CAXDAC. (s.f.). Obtenido de <http://www.caxdac.com/seccion/inicio.html>
- COMISION PARA EL MERCADO FINANCIERO . (SEPTIEMBRE de 2018). Obtenido de <http://www.svs.cl/portal/estadisticas/606/w3-propertyvalue-26273.html>
- Diario La Republica. (2018 de 07 de junio). *La republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/colombia-tiene-baja-cobertura-pero-alta-tasa-de-reemplazo-en-pension-2735673>
- DINERO. (16 de SEPTIEMBRE de 2005). Obtenido de <https://www.dinero.com/dinero-usted/edicion-impres/a/articulo/el-monto-su-pension/29731>
- El Colombiano. (24 de Abril de 2017). Obtenido de [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com)
- El Tiempo. (12 de Febrero de 2018). Obtenido de [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)
- Estatuto tributario nacional*. (s.f.). Obtenido de <https://estatuto.co/?e=1153>
- Federacion de aseguradores colombianos FASECOLDA. (2019). Obtenido de <https://fasecolda.com/index.php/servicios/directorio/companias-de-seguros/>



*Gerencie.com*. (4 de abril de 2019). Obtenido de <https://www.gerencie.com/a-que-edad-se-pensiona-en-colombia.html>

*Gobierno de Colombia*. (s.f.). Obtenido de <https://www.fonprecon.gov.co/>

*Instituto nacional de contadores publicos*. (18 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.incp.org.co/pensiones-regimen-prima-media-ahorro-individual/>

*LA REPUBLICA*. (21 de DICIEMBRE de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/anuario-ripe-2018/solo-hay-83-millones-de-cotizantes-al-sistema-en-colombia-de-acuerdo-con-mintrabajo-2808425>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2013). Decreto 2973 de 2013. *Reservas Técnicas de las Entidades Aseguradoras*. Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). [www.minsalud.gov.co](http://www.minsalud.gov.co). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/sistema-general-pensiones.aspx>

*MINSALUD*. (15 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/Sistema-general-de-Pensiones.aspx>

*OLD MUTUAL*. (MAYO de 2019). Obtenido de <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/old-mutual-colombia/Paginas/old-mutual-colombia.aspx>

*OLD MUTUAL*. (MAYO de 2019). Obtenido de <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en-colombia/old-mutual-seguros-de-vida-sa/Paginas/seguros-de-vida.aspx>

Portafolio. (11 de Septiembre de 2017). Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/de-cuanto-es-la-pension-promedio-en-colpensiones-509585>

Proteccion. (2017). *Pension Obligatoria.*, (pág. 137). Medellín.

Richardson, A. (2010). Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. *Harvard Business Review*, 5.

Seguros Sura. (Noviembre de 2016). *www.segurossura.com.co*. Obtenido de <https://www.segurossura.com.co/documentos/atencion-consumidor-financiero/condicionado-solucion-pension-garantizada.pdf>

*superintencia financiera de Colombia*. (enero de 2019). Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/9110>

Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones. (s.f.). Circular N° 11. Colombia.

SURA. (2019). Nuestra competencia. Medellín.

Sura. (2019). *Seguros Sura*. Obtenido de [www.segurossura.com.co/paginas/futuro/pension.aspx](http://www.segurossura.com.co/paginas/futuro/pension.aspx)

*SURA SEGUROS*. (MAYO de 2019). Obtenido de <https://www.segurossura.com.co/paginas/futuro/pension.aspx>