



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL ÁREA DE
SERVICIOS FINANCIEROS DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR DE ANTIOQUIA, COMFAMA**

**ANA MILENA GIRALDO TABARES
LUISA FERNANDA ROJAS MADRIGAL**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE
MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN
2020**



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL ÁREA DE SERVICIOS
FINANCIEROS DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE
ANTIOQUIA, COMFAMA**

**ANA MILENA GIRALDO TABARES
LUISA FERNANDA ROJAS MADRIGAL**

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

**Asesor
ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE
Máster en Dirección de Mercadeo- Investigador de mercados**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLÍN
2020**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 15 de enero de 2020

DEDICATORIA

Yo Ana Milena, dedico este trabajo especialmente a mi madre Olga Lucia quien fue gran motivadora para emprender este camino de aprendizaje y crecimiento profesional. Igualmente, a mi líder Alejandra quien me aportó muchísimo de su conocimiento y, además, propició espacios formativos que me permitieron ser una profesional integral.

Yo Luisa Fernanda, dedico este trabajo a mi mamá Diana María Madrigal quien siempre ha sido una motivación para alcanzar mis sueños y dentro de ellos ha estado siempre mi crecimiento profesional, agradezco a Dios por siempre llenarme de bendiciones, pasión, perseverancia y personas que me han apoyado a alcanzar mis sueños y crecer personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

Queremos reconocer y agradecer la valiosa labor realizada por Alejandro González, quien nos guio y acompañó en todas las etapas del presente trabajo, transmitiéndonos todo su conocimiento y experiencia que permitieron mayor claridad y enfoque al objetivo principal de este. De igual forma, a los docentes de la institución universitaria Esumer, que participaron en todo el trayecto de nuestra formación, quienes nos dieron valiosos aportes desde sus especialidades y experiencias.

A nuestros compañeros con los cuales siempre hubo cooperación y disposición para que este proceso fuera una gran experiencia de vida, de igual manera a nuestras familias por siempre estar apoyándonos a alcanzar todos nuestros sueños.

CONTENIDO

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	9
GLOSARIO	11
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	13
RESUMEN EJECUTIVO	15
ABSTRACT.....	17
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	19
1.1. Justificación del plan.....	19
1.2. Reseña histórica de la empresa	21
1.3. Definición del sector en que compete la empresa.....	23
1.4. Reseña histórica del sector.....	27
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO	30
2.1. Definición / revisión de la misión	30
2.2. Definición / revisión de la visión	30
2.3. Definición / revisión valores corporativos	31
2.4. Estrategia competitiva de la empresa.....	32
3. MARCO TEÓRICO.....	34
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio).....	34
3.1.1. Seguro	35
3.1.2. Microseguro	36
3.1.3. Mercadeo de Seguros	39
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados	40
3.2.1. Marketing/mercadeo	41
3.2.2. Teoría sobre el plan de mercadeo	46
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	51
4.1. Determinación de los factores claves de éxito	51
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	52
4.2. Análisis DOFA.....	54

4.4. Análisis al interior del sector industrial	57
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	65
5.1. Ficha técnica	65
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación	65
5.3. Definición del problema/oportunidad	66
5.4. Objetivos de la investigación de mercados	66
5.5. Metodología aplicada.....	67
5.6. Limitaciones.....	68
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación	68
5.8. Conclusiones de la investigación	82
5.9. Recomendaciones de la investigación.....	84
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	86
6.1. Objetivos del plan de mercadeo	86
6.1.1. Objetivos de ventas	86
6.1.2. Objetivos de servicio.....	87
6.1.3. Objetivos de mercadeo.....	87
6.2. Formulación de las macro-estrategias	88
6.3. Formulación estrategias	89
6.4. Formulación del plan táctico.....	91
6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	102
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES	103
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	103
7.1.1. A nivel de estructura	103
7.1.2. A nivel de recursos.....	103
7.1.3. A nivel de cultura organizacional	104
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores afiliados a cajas de compensación por nivel de ingresos	26
Tabla 2. Factores críticos de competitividad.....	51
Tabla 3. Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	53
Tabla 4. Análisis DOFA.....	55
Tabla 5. Cruce DOFA	56
Tabla 6. Análisis al interior del sector industrial.....	57
Tabla 7. Análisis de los competidores.....	59
Tabla 8. Análisis de las fuerzas competitivas	60
Tabla 9. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector.....	61
Tabla 10. Mapa de productos y precios.....	62
Tabla 11. Análisis del cliente y del consumidor	63
Tabla 12. Ficha técnica de la investigación.....	65
Tabla 13. Objetivos de ventas	86
Tabla 14. Objetivos de servicio.....	87
Tabla 15. Objetivos de mercadeo	87
Tabla 16. Macroestrategias del plan.....	88
Tabla 17. Estrategias del plan	89
Tabla 18. Plan Táctico de la variable producto.....	91
Tabla 19. Plan Táctico de la variable precio	94
Tabla 20. Plan Táctico variable Plaza - ventas.....	96
Tabla 21. Plan Táctico de la variable promoción.....	97
Tabla 22. Plan Táctico de la variable servicio.....	100
Tabla 23. Indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	105

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Indicadores de servicios 2018	21
Ilustración 2. Reseña histórica de Comfama	22
Ilustración 3. Cifras de las cajas de compensación familiar	26
Ilustración 4. Clasificación del aseguramiento.....	35
Ilustración 5. ¿Qué busca principalmente un microseguro?.....	37
Ilustración 6. Características de los microseguros en Colombia	38
Ilustración 7. Característica de un microseguro	39
Ilustración 8. Tendencias en la industria de seguros	40
Ilustración 9. Elementos para el diseño de encuestas	50
Ilustración 10. Gráfica de sexo de los encuestados	69
Ilustración 11. Porcentaje de afiliados a caja de compensación de los encuestados	69
Ilustración 12 Edad de los encuestados	70
Ilustración 13, Rango de ingresos	70
Ilustración 14. Nivel de estudio de los encuestados	71
Ilustración 15. Situación laboral actual	71
Ilustración 16. Gráfica de encuestados que tienen seguros voluntarios	72
Ilustración 17. Encuestados que han tenido seguros voluntarios según rango de edad.....	72
Ilustración 18. Razones por las cuales los encuestados no tienen seguros voluntarios	73
Ilustración 19. Otras razones del porqué no tienen seguros voluntarios	73
Ilustración 20. Motivos por el cual los encuestados compran seguros.....	74
Ilustración 21. ¿Por cuál otra razón compró el seguro?	74
Ilustración 22. Tipos de seguros que han tenido los encuestados.....	75
Ilustración 23. Otros seguros.....	75
Ilustración 24. ¿Ya ha tenido la oportunidad de utilizar sus beneficios-coberturas?	76
Ilustración 25. Experiencias con los seguros.....	76
Ilustración 26. Percepción de los encuestados hacia los seguros, de los que lo han utilizado y los que no.....	77
Ilustración 27. ¿Recomendaría tener un seguro?.....	77

Ilustración 28. Gráfica de los que han tenido seguros con respecto a los que no y si lo recomendarían.....	78
Ilustración 29. Conocimiento de los microseguros	78
Ilustración 30. Microseguros que conocen los encuestados	79
Ilustración 31. Conocimiento de microseguros por los encuestados	79
Ilustración 32. Riesgos que protegerían los encuestados	80
Ilustración 33. Riesgos propuestos por los encuestados	80
Ilustración 34. Rango de precios por lo que estarían dispuesto a pagar por un microseguro.....	81
Ilustración 35. Según el segmento rango de precios según están dispuestos a pagar	82

GLOSARIO

Beneficiarios: Son las personas que hacen parte del grupo familiar del cotizante, que la ley señala taxativamente y que se beneficia de los servicios que recibe este, en razón a los pagos que realiza el cotizante (Gerencie.com, 2019).

Caja de Compensación Familiar (CCF): Son una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria. Estas fueron creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos, por medio de la gestión y entrega de subsidios y servicios de una parte de los aportes de seguridad social que realizan los empleadores (Ospina, 2018).

Cotizante: Persona nacional o extranjera, residente en Colombia, que, por estar vinculada a través de contrato de trabajo, ser servidora pública, pensionada, jubilada o trabajadora independiente con capacidad de pago, aporta parte de sus ingresos para obtener el derecho de recibir los beneficios del Sistema de Protección Social (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2020).

Cuota monetaria: Suma mensual que las Cajas de Compensación Familiar deben pagar en dinero como subsidio familiar a los trabajadores que, de conformidad con el artículo 3° de la Ley 789 de 2002, se consideran como beneficiarios, la cual es cancelada en función de cada una de las personas a cargo que tienen derecho a percibirla a partir del 1° de julio de 2003 (Ministerio de Protección Social, 2003).

Insurtech: Grupo de empresas jóvenes o ‘startups’ que aplican una serie de innovaciones tecnológicas al negocio de los seguros para ampliar su cobertura (Colombia Fintech, 2019).

Omnicanalidad: Es la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra (Luxor, 2019).

Sisbén: Es el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales que, a través de un puntaje, clasifica a la población de acuerdo con sus condiciones socioeconómicas (DNP, 2019).

Startup: Empresa en su etapa temprana que, a diferencia de una Pyme, esta se basa en un negocio que será escalable más rápido y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales (Morelos, 2018).

Subsidio Familiar: Prestación social pagadera en dinero, especie y servicios, a través de las cajas de compensación familiar, las cuales obran como operadoras y administradoras de estos recursos. Tiene como objetivo aliviar las cargas familiares de los trabajadores con menores recursos económicos, contribuyendo así al sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad y constituyéndose en un patrimonio indiscutible de los trabajadores (Cobo, 2016).

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

AMVA: Área Metropolitana del Valle de Aburrá (Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Caldas en el departamento de Antioquia – Colombia).

APP: Aplicación móvil.

CCF: Caja de Compensación Familiar.

FONINÉZ: Fondo para la Atención Integral de la Niñez y Jornada Escolar complementaria.

FOSFEC: Fondo de Solidaridad, Fomento al Empleo y Protección al Cesante.

FOVIS: Fondo de Vivienda de Interés Social.

SMMLV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.

SuperSubsidio: Superintendencia de Subsidio Familiar.

TA: Tarifa de las CCF para trabajadores y su grupo familiar cuyo salario básico no supera 2 SMMLV.

TB: Tarifa de las CCF para trabajadores y su grupo familiar cuyo salario básico está entre 2 y 4 salarios SMMLV.

TC: Tarifa de las CCF para trabajadores y su grupo familiar cuyo salario básico supere los 4 SMMLV.

TD: Tarifa de las CCF trabajadores y su grupo familiar particulares, no afiliados a la caja de compensación.

VIP: Vivienda de Interés Prioritario.

VIS: Vivienda de Interés Social.

RESUMEN EJECUTIVO

Las cajas de compensación familiar en Colombia se han caracterizado por su alto sentido social y por la disminución de brechas económicas en las comunidades, estas son un modelo social único en el mundo que lleva más de 60 años de desarrollo, lo que ha generado gran interés en la comunidad académica, en donde Comfama por ser la pionera en el modelo y ser una de las cajas más importantes del país se convirtió en caso de estudio Harvard como un modelo exitoso de alianzas público-privadas.

Comfama tiene un gran reto, que consiste en poder generar ingresos que provengan de actividades diferentes al aporte empresarial del 4%, por lo cual, este trabajo de grado enfocará sus estrategias en la potencialización del portafolio de servicios financieros, uno de los modelos de negocio de Comfama que es administrado con recursos diferentes a estos, desarrollando nuevos productos en alianza con empresas, que sean conectoras especialmente del mundo de los microseguros.

En Antioquia la caja de compensación líder es Comfama, seguida de Comfenalco y en el resto de los departamentos se encuentran Compensar, Colsubsidio y Cafam como líderes en el país, siendo en total 43 cajas de compensación en Colombia. Estas compiten en una estructura de competencia monopolística, ya que son muchos competidores, con un producto susceptible de diferenciar, reiterando el reto del siguiente trabajo, de desarrollar productos diferenciales con una propuesta de valor que no solo sea rentable financieramente, sino que también esté alineada a la estrategia y propósito de la organización.

En el siguiente plan de mercadeo estratégico se desarrollan diferentes etapas, que permiten tener antecedentes de Comfama, tanto la justificación del plan, como su historia y la del sector en general, análisis del mercado en que compite, seguido de la

etapa de alineación de filosofía estratégica, en la cual, comprende la revisión de la misión, visión y valores corporativos y el análisis de la estrategia. En la tercera etapa se desarrolla el marco teórico para tener un mejor entendimiento del universo tanto de los seguros como específicamente de los microseguros, se continua con la etapa de análisis estratégico en donde se determinan los factores claves de éxito, se analizan las fuerzas del entorno externo, al igual, que el análisis al interior del sector industrial.

La siguiente etapa fue la investigación de mercados por medio de encuesta personal a habitantes de los municipios de Área Metropolitana del Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia. Arrojando como principal hallazgo el perfil del comprador de seguros, los cuales son personas mayores de 51 años, que debido a su grado de concientización y conocimiento de los beneficios de los seguros realizan con mayor frecuencia la compra de este, teniendo en cuenta, que estos en su mayoría son comprados por recomendaciones y experiencias vividas de personas cercanas. Específicamente el servicio de microseguros aún no es tan conocido por los encuestados, pero manifiestan interés en estos.

Se continúa con la etapa de formulación estratégica en donde se plantean los objetivos del plan de mercadeo, el desarrollo de las estrategias y la estimación del presupuesto del plan. Una de las estrategias recomendadas teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación es la creación de microseguros enfocados a temas del hogar, de salud y microseguro para motociclistas. La última etapa es la implementación, control e indicadores para el adecuado seguimiento y medición al plan estratégico de mercadeo.

Palabras clave: Seguros, Microseguros, Portafolio, Servicios, Mercadeo, Financiera, Comfama, Producto, Diversificación, Promoción y Comunicación.

ABSTRACT

Family Welfare Funds in Colombia have been characterized by their social responsibility initiatives and they also have a proven record of high impact interventions for improving economic inequality. They operate with a unique social model; this model has been developed for more than 60 years and it has generated great interest in the academic community. Comfama, is pioneer in the model and its one of the most important Family Welfare Fund, due to all these, it became a Harvard study case as a successful model of public-private partnerships.

Comfama has a great challenge, which consists in being able to generate income, that comes from other activities, different to the contribution that private and public companies make, that we call the 4%; there is a tax. The goal of this monograph is contribute to this challenge, and it will focus on generating strategies for developing new products in alliance with companies, this kind of products are called microinsurances. As well as enhancing the financial services portfolio, this portfolio is one of the Comfama's business models that is managed with diverse monetary resources.

In Antioquia, the leading compensation fund is Comfama, followed by Comfenalco. In the rest of the country Compensar, Colsubsidio and Cafam are leaders, in Colombia we have a total of 43 compensation funds. These funds compete in a monopolistic competition structure, since there are many competitors, with a product that can differentiate, reiterating the challenge of this work, that pretends to develop differential products with a value proposition that is not only financially profitable, but also aligned to the strategy and purpose of the organization.

In the following strategic marketing plan different stages are developed, which allow having a full context of Comfama, both the justification of the plan, Comfama's

the sector history, analysis of the market in which it competes, followed by the strategic philosophy alignment stage, in which, this monograph includes the review of the corporate mission, Comfama's vision and values and the analysis of its strategy. In the third stage, the theoretical framework is developed, in order to have a better understanding of the universe of both insurance and microinsurance sector. The strategic analysis stage determines the key success factors, the forces of the external environment are also part of this analysis, including the performance of Comfama within the industrial sector.

The next stage was the market research which was performed through a personal survey of some inhabitants of the municipalities of the Metropolitan Area of Valle de Aburrá in the Department of Antioquia. The main finding of this survey was the profile of the insurance buyer, who are people over the age of 51, who know the benefits of insurance products and frequently purchase it. They mostly bought this product because of recommendations and lived experiences of people close to them. Specifically, the microinsurance service is not yet well known to this survey respondents, but they show interest in them.

The strategic formulation stage describes the objectives of the marketing plan, reports the development of the strategies and estimates the plan budget. Taking into account this research findings, one of the recommended strategies is the creation of microinsurance products focused on household, health and a specific microinsurance for motorcyclists. The last stage is the implementation, control and indicators for the adequate monitoring and measurement of the strategic marketing plan.

Key words: Insurance, Microinsurance, Portfolio, Services, Marketing, Comfama, Product, Diversification, Promotion and Communication.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. Justificación del plan

Comfama actualmente tiene 101.930 empresas afiliadas, lo que corresponde al 83,3% del mercado empresarial en Antioquia, con 2'598.268 afiliados en el 2019 (SuperSubsidio, 2019c) siendo el 43% de la población del Departamento de Antioquia (DANE, 2019).

Aunque las cajas de compensación familiar en Colombia hayan creado un modelo para la equidad e inclusión social, existe un riesgo latente que afecta la compensación familiar. El sistema es constantemente atacado por grupos políticos que buscan subsanar el déficit fiscal del estado en temas como salud, régimen de pensiones, desempleo, entre otros; con iniciativas de ley que buscan reducir algunos puntos porcentuales del 4% que aportan las empresas, los cuales, son las fuentes fundamentales para el sostenimiento de estas.

Según lo anterior, esta amenaza afecta financieramente los recursos de las cajas para llevar los servicios a las familias, obligándolas a buscar constantemente recursos o fuentes de financiación fuera del sistema con el fin de subsanar o equilibrar el modelo, y, por ende, ser empresas autosostenibles o financieramente viables.

Esta situación lleva al desarrollo del siguiente plan estratégico de mercadeo, el cual permitirá contar con posibles soluciones o alternativas, que le permitirán a Comfama como caja de compensación familiar tener nuevas formas de ingresos rentables para su sostenimiento.

Dentro de las áreas de Comfama, una de las líneas de negocio, que tiene mayor potencial de generar ingresos diferentes a los aportes de las empresas es la de Servicios Financieros, presentando un crecimiento del 23.6% con respecto a los años 2017 y 2018 (ver Ilustración 1) (Comfama, 2018).

Realizando un diagnóstico de los servicios brindados por el área cabe resaltar los siguientes aspectos:

- Se evidencia un portafolio limitado, con deficiencias en las líneas de productos: solo tienen la línea de créditos y la línea de seguros con un solo producto (Vida Comfama) ya que en el año 2018 lanzaron un producto de microseguro al desempleo, pero por su alta siniestralidad fue quitado del mercado, por lo cual esta línea puede ser considerada como análisis de posible potencial de diversificación.
- Las estrategias de comunicación se realizan de forma general y no están dirigidas a públicos específicos.
- No se evidencia una segmentación del mercado y de su caracterización.

El anterior panorama evidencia la necesidad de contar con un plan de mercadeo orientado al posicionamiento y la promoción de los servicios financieros ligados a la diversificación y crecimiento de su portafolio, a través de la ampliación de la línea de seguros, con nuevos productos como microseguros, teniendo un conocimiento claro del público objetivo. Es de aclarar que el alcance de este trabajo será dirigido a la dinamización del portafolio, como se mencionó anteriormente a una de las áreas de Comfama: Servicios Financieros.

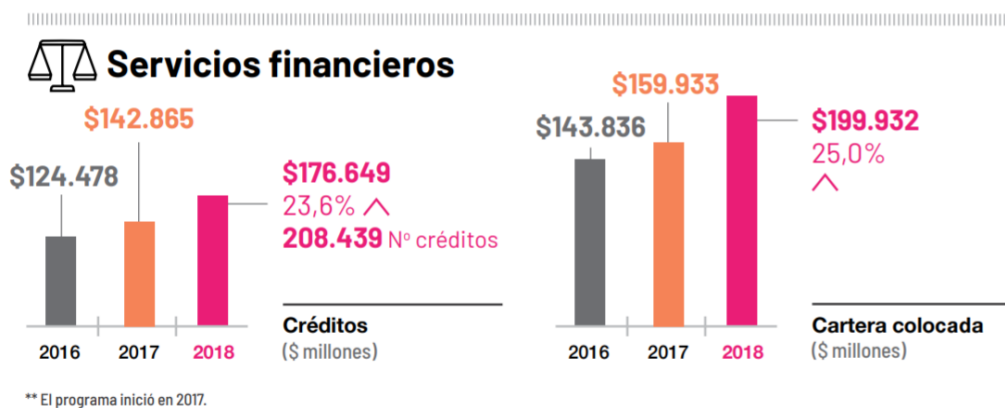


Ilustración 1. Indicadores de servicios 2018

Fuente: Comfama, 2018.

1.2. Reseña histórica de la empresa

Comfama inició operaciones en 1954, con Alfonso Restrepo Moreno como director y comenzando a redistribuir entre los trabajadores los aportes económicos de las 45 empresas afiliadas en ese momento, las cuales pagaban subsidios mensuales por cada hijo, el Gobierno dispone que las empresas oficiales y privadas consignen a la caja de compensación una suma equivalente al 4% de la nómina bruta. En los años 60's se crean programas de enseñanza para su núcleo familiar primario.

En los años 70's la caja se expande a servicios de salud y educación, se enfoca en las actividades culturales. En los años 80's Comfama reconoce la importancia de tener una mayor cobertura a los afiliados, por ello crea alianzas con instituciones privadas de salud y crea las unidades descentralizadas en los barrios.

En los años 90's Comfama comienza estrategias para disminuir la pobreza y acciones encaminadas en pro de la equidad, desarrollo y responsabilidad social. Entre 2000 y 2010 Comfama comienza sus líneas financieras de microcrédito, llegando a ser la organización más grande de microcrédito entre los países de América Latina y el Caribe. Así, se crea el subsidio para los desempleados y microcrédito las Cajas de

Compensación comenzaron a atender a una población que anteriormente no era cubierta a través de la modalidad de subsidio al desempleo, de tal manera que se empezó a desarrollar una modalidad especial de microcrédito para microempresarios y se fomentó de manera incansable los procesos de emprendimiento con la población juvenil (Comfama, 2019a).

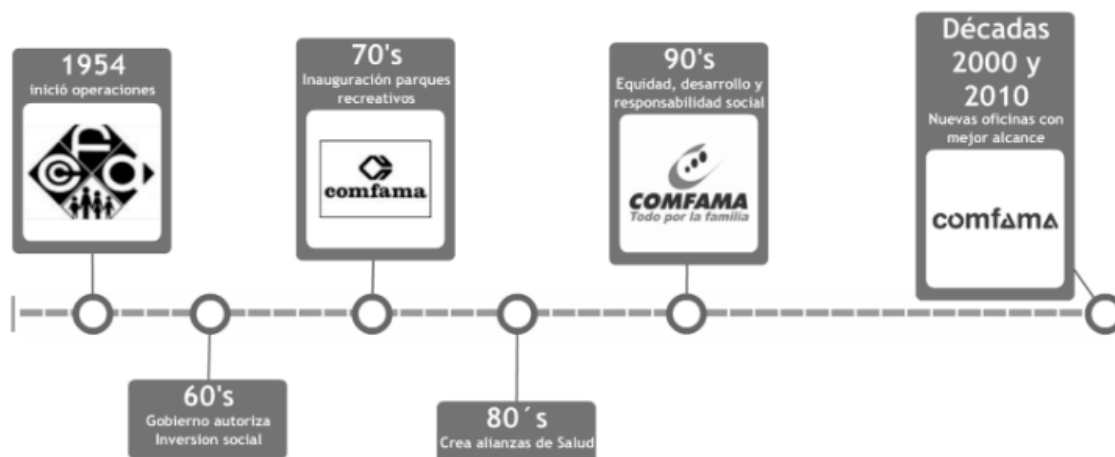


Ilustración 2. Reseña histórica de Comfama

Fuente: Elaboración propia, basada en Comfama, 2019a.

En el año 2016 llega nuevo director David Escobar en donde emprende nuevos horizontes con la expansión de su red cobertura a través de nuevas sedes regionales y municipales, iniciando en el 2017 con la implementación de agencias de empleo en todas las subregiones de Antioquia acompañadas de dos unidades móviles para cubrir las zonas más alejadas y desatendidas. Además, empiezan con más proyectos de creación de parques recreativos y sedes, como es el Parque Zungo en Apartadó, en esta área también crean la unidad móvil de recreación (Comfama, 2017).

1.3. Definición del sector en que compete la empresa

Las cajas de compensación familiar (CCF) son empresas privadas, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria. Estas son entidades prestadoras de servicios sociales que apoyan a las empresas en su responsabilidad social y son controladas y vigiladas por el estado. El modelo de las cajas de compensación se basa en la solidaridad, donde los que más ganan aportan para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los que devengan menos salarios; Las personas que devenguen hasta 4 SMMLV son beneficiarias del subsidio familiar en dinero (cuota monetaria), en especie o en servicios. Igualmente, los que devengue más de 4 SMMLV se beneficiaran de los servicios ofertados, asumiendo un mayor valor en la tarifa en relación con lo anterior.

A la vez las CCF a través del artículo 16 de la Ley 789 de 2002, que adicionó el artículo 41 de la Ley 21 de 1982, modificó lo relativo a las funciones de las CCF autorizándolas a generar alianzas estratégicas ya sea entre Cajas de Compensación o entidades públicas o privadas, lo que implica mayor competencia para entregar a sus afiliados los mejores beneficios (Universidad Externado De Colombia, 2010, p. 12).

También es importante aclarar, que son las empresas quienes eligen a que caja de compensación cotizar, la cual será la misma para todos sus trabajadores y que además estas operan a nivel departamental, la única que puede operar a nivel nacional es Cajam (Caja de Compensación Familiar Campesina), establecida en Vichada, Vaupés, Guainía y Guaviare.

Según lo anterior, las cajas de compensación familiar son consideradas como organizaciones especializadas en servicios sociales, por ende, hacen parte del sector terciario de la economía. Pero su gran diversidad de servicios obliga a estas empresas a enfocar su mirada a varios mercados, siempre y cuando, estén enmarcados bajo las

regulaciones de la SuperSubsidios, permitiendo la participación de esta en los siguientes subsectores económicos:

- Educación: Compitiendo y aliándose con instituciones de educación formal (preescolar hasta bachillerato) y la educación complementaria (cursos de formación continua), además de toda la red de bibliotecas que pueden crear; Actualmente ofrecen los servicios de: jardines sociales o los programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; los programas de jornada escolar complementaria (están orientados a instituciones educativas públicas de estratos 1 y 2) y capacitación (procesos de formación para el trabajo productivo y la generación de empleo al trabajador y su familia).
- Recreación: Parques recreativos, servicios de recreación dirigida y actividades para la utilización del tiempo libre.
- Vivienda: Hacen parte del sistema de vivienda de Interés Social (VIS) y de Vivienda de Interés Prioritario (VIP) con rol de financiador de las asignaciones de subsidios familiar de vivienda (Fovis). Volviéndose participes en todo el proceso del sector inmobiliario, desde la construcción hasta su comercialización.
- Salud: Prestan servicios como Empresas Promotoras de Salud (EPS), Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) y como administradoras del Régimen Subsidiado de Salud (ARS). Este último es el que se presta a la población con Sisbén o más pobre del país y hoy abarca a cerca de 5 millones de personas.
- Turismo social: Estos servicios son abiertos a todo el público (afiliados y no afiliados), por lo cual compiten de manera directa con todas agencias de turismo, cabe anotar que para su población afiliada de bajos recursos ofrecen varias alternativas subsidiadas y por ende de bajos costos.

- Financiero: Según la Ley 920 de 2004 se establece la actividad financiera de las cajas de compensación, con “operaciones autorizadas a las secciones especializadas de ahorro y crédito” (Superfinanciera, 2012). Por ende, las CCF han desarrollado varios productos financieros como créditos para: vivienda, educación, salud, turismo, incluso libre inversión solo para sus afiliados, atendiendo un mercado que no es atendido por el sistema financiero tradicional o por entidades cooperativas de carácter financiero (Superintendencia Bancaria de Colombia, 2005).
- Mercadeo: Las CCF pueden incursionar en un “mercado abierto y de cadena, principalmente urbano, que se posiciona en términos de competencia. Su fuerza de ventas se concentra en supermercados, droguerías, centros de materiales de construcción, mercados móviles, restaurantes y cafeterías, que contribuyen a regular los precios. En esto radica su verdadera importancia y no la venta en grandes volúmenes. La Ley 508 de 1999 establece que este servicio debe tener contabilidad separada y que esos recursos no se deben confundir con los aportes del 4% o con el prorrateo de gastos de administración” (SuperSubsidio, 06 de abril de 2019a), por esta razón y por la amplia competencia que se genera en el sector perdiendo su función de regulación de precios, muchas cajas deciden renunciar a la oferta de este servicio.



Ilustración 3. Cifras de las cajas de compensación familiar

Fuente: Diario La República, 2017.

En Colombia en el 2019 se encuentran afiliados 9.623.862 personas (con un crecimiento con respecto al 2017 del 9.2% ver ilustración 3) a una caja de compensación de las 43 existentes, con derecho a recibir todos los servicios anteriormente mencionados, teniendo en cuenta que el 91% (8.801.465 trabajadores) reciben subsidios como cuota monetaria, de vivienda, educación, desempleo, entre otros, entregados a los trabajadores que devenguen menos de cuatro salarios mínimos legales mensuales (SuperSubsidio, 2019b).

Tabla 1. Trabajadores afiliados a cajas de compensación por nivel de ingresos

Salario devengado (SMMLV)	Porcentaje de participación	Población total
Hasta 2	77%	7.452.972
Hasta 3	9.2%	886.889
Hasta 4	4.8%	461.604
Mas de 4	8.5%	822.397

Fuente: SuperSubsidio, 2019b.

1.4. Reseña histórica del sector

En 1954, un grupo de empresarios del departamento de Antioquia, al ver los altos costos de la canasta familiar y las barreras de las familias antioqueñas para generar mejores ingresos, tomaron la decisión de compensar a sus trabajadores. Basados en esta preocupación, decidieron destinar el 4% de la nómina de la empresa para este subsidio (Dinero, 2016).

“El 24 de mayo del mismo año, se creó la primera caja de compensación de Colombia: la Caja de Compensación de Antioquia, Comfama, con la participación de 45 compañías” de la región. Los aportes del 4% de la nómina de estas empresas eran voluntarios (Dinero, 2016).

Tres años más tarde, “en 1957, el Gobierno Nacional, volvió el subsidio para todas las empresas al incorporarlo al Código Sustantivo del Trabajo el subsidio familiar a través del Decreto 118/57. Nace el Sistema de Subsidio Familiar en Colombia, creando en cada región un total de 50 Cajas de Compensación” (Dinero, 2016).

Durante 4 años las Cajas de Compensación cumplían su labor únicamente como operadoras del subsidio familiar, hasta que, en 1961, a través del Decreto 3151, se les autorizó, adicional al subsidio en dinero, ofrecer a sus afiliados subsidios sociales a través de iniciativas, proyectos y programas en salud, educación, recreación, cultura (Dinero, 2016).

Así, Cajas como Comfama (Antioquia), Colsubsidio (Cundinamarca) y Comfandi (Valle del Cauca), entre otras, incursionaron con clínicas, prescolares, colegios, teatros, museos y parques recreacionales (Dinero, 2016).

La oportunidad de ofrecer servicios de este tipo permitió el crecimiento de las Cajas de Compensación tanto en número de afiliados como en disponibilidad de recursos económicos través de los aportes del 4% de las empresas. El Gobierno Nacional comenzó a ver la posibilidad de apalancar servicios sociales ofrecidos a la población a través de las Cajas de Compensación; así, a partir de la década de los 90, inició la asignación de diversas obligaciones y regulaciones a las Cajas (Dinero, 2016).

El entonces presidente de Colombia César Gaviria, en 1990 “obligó a las Cajas de Compensación Familiar a destinar el 20% de los aportes del 4% de las nóminas de sus empresas afiliadas, a un fondo para el subsidio de vivienda de interés social, FOVIS... En 1998, a través de la Ley 633, se estableció la creación de un fondo destinado a la atención a la primera infancia, creando así Foniñez (Fondo de Atención Integral a la Niñez y Jornada Escolar Complementaria)” (Dinero, 2016).

En el 2002, gracias a las Ley 789, las Cajas comenzaron a hacer parte del sistema integral de protección social, seguridad social y subsidio familiar, creando un fondo para la protección al cesante (desempleado) y protección al empleo; de esta manera se crea el Fondo de Empleo y Desempleo, Fonede (Dinero, 2016).

Finalmente, “en 2004, a través de la Ley 920, el Gobierno dio autorización a las Cajas de desarrollar actividades financieras a través de créditos para sus afiliados y, en 2005, el decreto 1465 se les autorizó funciones como operadoras de información de la seguridad social” (Dinero, 2016).

Las Cajas de Compensación en Colombia son empresas sin ánimo de lucro, por lo que las utilidades anuales reportadas, deben reinvertirse en su totalidad año tras año por medio de servicios y capacidad instalada para sus afiliados. Hoy en día, las Cajas ofertan servicios tanto a su población afiliada como a la no afiliada. La oferta para sus afiliados es apalancada financieramente con tarifas subsidiadas a través de los aportes del 4% de las nóminas de sus empresas afiliadas, mientras que la población no afiliada

tiene acceso a únicamente a algunos servicios con tarifas estándar del mercado, tales como recreación, educación, cultura, salud y agencias de empleo. Los servicios financieros y los subsidios de vivienda son exclusivos para la población afiliada y de mayor vulnerabilidad (quienes devenga entre 1 y 4 SMMLV.) (Dinero, 2016).

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. Definición / revisión de la misión

Misión Comfama.

“Mejorar la calidad de vida de la familia de los trabajadores afiliados mediante la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros, suministrando servicios sociales integrales, competitivos, en forma descentralizada, con la mayor cobertura posible y el compromiso y la participación de sus empleados” (Comfama, 2019b).

Para la línea de seguros de COMFAMA se sugiere la siguiente misión:

Brindar seguridad, compañía y tranquilidad a un bajo costo a las familias, respaldándolas en los momentos cruciales de la vida.

2.2. Definición / revisión de la visión

Visión de Comfama.

“Comfama será una organización social focalizada, sostenible, competitiva, flexible y dinámica, dedicada a la provisión de bienes y servicios para el bienestar de la familia y la sociedad” (Comfama, 2019c).

Para la línea de seguros de COMFAMA (con énfasis en microseguros) se sugiere la siguiente Visión:

Seguros Comfama será la opción preferida de las familias a 2025, al brindar un excelente respaldo en su seguridad y bienestar; al ser eficiente y accesible por su bajo costo y mayor beneficio de cobertura.

2.3. Definición / revisión valores corporativos

Valores corporativos Comfama:

- **Dinámica:** Porque ofrece múltiples servicios. Porque va a ser ágil, y va a representar más alegría, más movimiento. Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo de forma ágil y con energía en procura de alcanzar una meta o un objetivo.
- **Humana:** Porque es por y para la vida de hoy y de mañana. Porque trabaja por y para las personas. Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir, y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos / servicios, trabajando por y para las personas.
- **Vitalista:** Porque es alegre y renovada. Porque nos da la oportunidad de tener ilusiones nuevas y de futuro. Porque está llena de vida. Es la capacidad de emprender acciones proactivamente, haciendo cosas renovadas y no simplemente pensando acerca de acciones que habría que realizar.
- **Descomplicada:** Porque es simple y la puede usar todo el mundo. Es la capacidad para adaptarse y trabajar de forma simple, práctica y efectiva en variedad de situaciones y con diversos grupos o individuos. (Comfama, 2019d).

Valores microseguros Comfama:

Actualmente no están definidos valores corporativos para **la línea de microseguros de Comfama**, luego de varias reuniones con el equipo administrativo de la compañía, a partir de este trabajo se definen los siguientes valores para ser adoptados como parte del direccionamiento estratégico con enfoque de marketing.

- **Transparencia:** Porque nos enfocamos en entregar información clara y en llevar a cabo prácticas a la disposición pública, asegurándonos que las familias entiendan todo el proceso
- **Capacidad de empatía:** porque entender qué quieren y sienten las familias a través de la observación es muy importante para nosotros. Esto nos lleva al conocimiento de lo que ocurre en su interior y su entorno
- **Oportunidad:** Porque ser oportunos cuando las familias más nos necesitan es nuestra razón de ser, en los momentos cruciales o difíciles para ellas es cuando más soporte se requiere.

2.4. Estrategia competitiva de la empresa

Primero se debe establecer una conexión con el propósito superior COMFAMA: “Consolidar y expandir una clase media trabajadora antioqueña para que sea consciente, libre, productiva y feliz”, por medio de la estrategia de diferenciación, se propone para el área de servicios financieros, una nueva línea de seguros en donde se democratice el acceso a estos, orientados a consolidar la clase media, reduciendo el riesgo de migración a la informalidad y al retorno a niveles de pobreza. Es así como más que una línea de seguros se propone la construcción de una red de previsión que proteja a las familias ante estas y otras eventualidades de retroceder en términos de calidad de vida, ingreso y

por lo tanto ponga en riesgo su consolidación como parte activa de esta gran clase media.

3. MARCO TEÓRICO

Como parte del proceso de investigación sobre el tema técnico, se presenta un desarrollo teórico para comprender los aspectos fundamentales del mundo de los **microseguros**; ya que es el núcleo central sobre el que se formula el plan propuesto en este trabajo.

3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)

Según el estudio de “Demanda de seguros en Colombia 2018”, realizado por Banca de Oportunidades, Fasecolda y la Superintendencia Financiera de Colombia, la asegurabilidad hace parte de lo que se denomina Inclusión financiera y aunque existen varias formas de estar asegurado (Ilustración 4), lo que genera mayor impacto son los seguros Voluntarios pues son la forma más contundente de evidencia que una familia reconoce la importancia de la protección, ya que miden la motivación y la comprensión por parte de las mismas de este tema.



Ilustración 4. Clasificación del aseguramiento

Fuente: Banca de las Oportunidades, Fasesolda y Superfinanciera, 2018.

3.1.1. Seguro

En el artículo 1 de la Ley de Contrato de Seguro de 8 de octubre de 1980 (LCS), manifiesta que:

El contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas (Wolters Kluwer, 2019).

El concepto de Seguro en Rankia por Alejandro López:

Es un contrato que ayuda a reducir la incertidumbre económica sobre el futuro, ya que por medio de un contrato (póliza) con una compañía de Seguros, ya sea de vida u otro tipo, te comprometes a pagar una determinada cantidad de dinero (prima) dentro de los límites pactados, por medio de la cual se garantiza un determinado pago futuro en caso de que eventualmente se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de la cobertura. Es importante aclarar que transferir el riesgo mediante un contrato de seguros, no hace que el riesgo se reduzca o se evite, sino que la entidad aseguradora asuma las pérdidas asociadas (López Ruiz, 2017).

3.1.2. Microseguro

Según Fasecolda quien representa al sector asegurador expresa que:

El desarrollo del mercado de los microseguros no sólo hace parte de una estrategia de negocio, sino también de responsabilidad social, en tanto que promueve el acceso de los más pobres a los seguros, evitando con ello que la población vulnerable vea afectada su calidad de vida como consecuencia de un siniestro (Fasecolda, 2019).

La Asociación Internacional de Supervisores de Seguros expresa un microseguro como:

(...) Un seguro al que tiene acceso la población de bajos ingresos, proporcionado por una diversidad de entidades diferentes, pero que se maneja según las prácticas de seguros generalmente aceptadas (que deben incluir los principios básicos de seguros). Esto significa que el riesgo asegurado bajo una póliza de microseguro se administra con base en los principios de seguros y está financiado

por primas. Por lo tanto, la actividad de microseguro en sí misma cae dentro del ámbito del regulador / supervisor de seguros doméstico relevante o de cualquier otro organismo competente bajo las leyes nacionales de cualquier jurisdicción (IAIS, 2014).

Fasecolda define los microseguros como:

Seguros que ofrecen protección a las personas de bajos ingresos y sus bienes contra amenazas específicas. Esto implica que son productos diseñados, en sus condiciones y procedimientos, pensando en la población de bajos ingresos. Así pues, sus primas deben ser acordes con el nivel de ingresos de la población objetivo y los canales de distribución deben ser accesibles y sencillos para esta población” (Fasecolda, 2015).



Ilustración 5. ¿Qué busca principalmente un microseguro?

Fuente: Delima Marsh, 2019.

Otro concepto extraído de Rankia por Alejandro López define microseguro como:

Son mecanismos que permiten proteger a las personas de bajos recursos contra diferentes tipos de riesgos, como lo pueden ser: accidentes, enfermedades, muerte de algún familiar o desastres naturales. Mediante el pago de cuotas

establecidas de acuerdo con las necesidades, ingreso y nivel de riesgo. Están dirigidos principalmente a trabajadores de escasos ingresos, los cuales generalmente hacen parte de la economía informal... (López Ruiz, 2018).

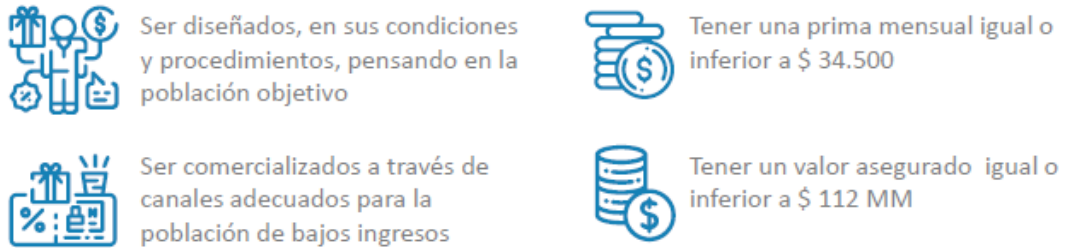


Ilustración 6. Características de los microseguros en Colombia

Fuente: Delima Marsh, 2019.

En resumen, los tres autores definen un microseguro como una subdivisión del seguro el cual tiene características específicas por el tipo de población al que está dirigido que es la más vulnerable por lo que necesariamente debe tener un precio bajo y accesible, su forma de recaudo y transar es sencilla al igual que sus condiciones y aplicabilidad. Estos tipos de seguros tienen un sentido social, por este motivo se convierte en foco principal para ser un producto o servicio para una caja de compensación familiar, en este caso, Comfama.



Ilustración 7. Característica de un microseguro

Fuente: Delima Marsh, 2019.

3.1.3. Mercadeo de Seguros

Según la revista El Tiempo:

Las estrategias de mercadeo identificadas por las aseguradoras colombianas contemplan aspectos tan variados como el diseño del producto, la segmentación del mercado, el mejoramiento del servicio, la agilización del pago de los siniestros, la presentación publicitaria y los mecanismos de difusión. Este conjunto de acciones se puede agrupar en cuatro grandes categorías: acciones frente al producto, políticas de mercadeo, estrategia de ventas y desarrollo del servicio. Dentro de esta gama se destacan de manera específica por la mayor frecuencia en su mención el diseño o rediseño de productos (Osorio Falla, 1993).

Pero empiezan a surgir nuevas necesidades en torno a la llamada cuarta revolución industrial en donde exigen a las áreas de mercadeo a estar atentas a las nuevas tendencias del mercado y a las nuevas generaciones.

Llama la atención el informe de: “Tendencias que dan forma a la demanda de seguros de vida” de Esteban Páez realizado según el VI Seminario Internacional de Seguros de Vida, en donde propone las siguientes tendencias para tener en cuenta en la realización del plan de mercadeo para los seguros:

Tendencias configurando la industria de seguros

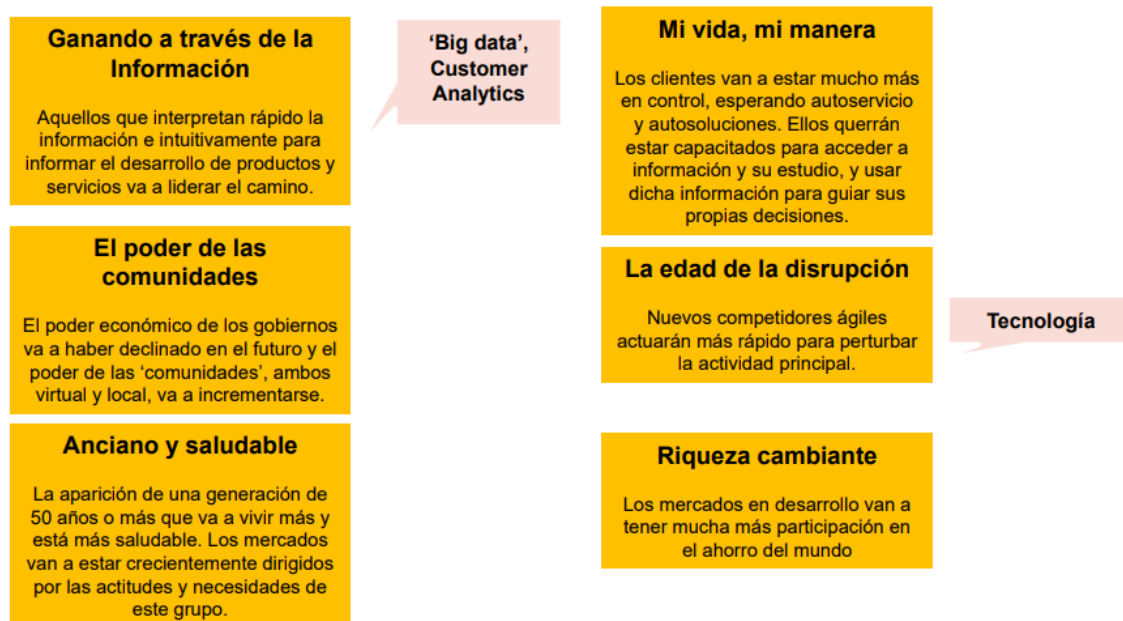


Ilustración 8. Tendencias en la industria de seguros

Fuente: Paez, 2015.

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

Ya que el fundamento de este trabajo de grado es la formulación de un plan estratégico de mercadeo, con la aplicación real y práctica de una técnica de investigación de mercados, a continuación, se profundiza a nivel teórico sobre estos dos importantes temas.

3.2.1. Marketing/mercadeo

El marketing / Mercadeo es la base sobre la cual se fundamenta las necesidades y requerimientos del mercado en este caso puntual de los microseguros, para esto se toma como base las teorías de diferentes autores definiendo el concepto de marketing:

El marketing es una función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes, determina los mercados meta que mejor pueden servir a la organización y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a esos mercados. Sin embargo, esta disciplina es más que una simple función aislada de los negocios, es una filosofía que guía a toda la organización. La meta del marketing es crear de forma rentable una satisfacción en los clientes al forjar relaciones cargadas de valor con los clientes importantes (Kotler y Armstrong, 2003, p. xix).

El autor Kotler define muy bien el concepto basándose principalmente en las necesidades del mercado y de los clientes, determinando que de acuerdo con esto la empresa debe implementar sus estrategias para brindar de una forma rentable las relaciones de valor en el tiempo de la empresa con sus clientes y con su mercado objetivo.

Otro concepto de marketing por Holguín lo define como:

Un proceso donde se planean y ejecutan acciones para lograr satisfacer necesidades a largo plazo, es decir, pretende mantener a sus clientes satisfechos por mucho tiempo mediante el proceso de creación y entrega de promesas -valor que generan recompras sucesivas. El marketing es un proceso de transacción o intercambio de bienes o servicios con el objeto de satisfacer necesidades, motivos o gustos de las personas y a su vez generar beneficios económicos y financieros de la empresa (Holguín, 2012, s.p.).

Para el autor Holguín es de vital importancia la satisfacción de los clientes en el tiempo y hace énfasis en la entrega de promesas de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta esto en el área de los micro seguros podemos decir que si bien es un producto que es diseñado para una necesidad específica, se debe dar mucho a valor al cumplimiento de lo pactado con el cliente y el servicio postventa al momento de las personas hacer efectivo su micro seguro para de esta manera mantener la relación a lo largo del tiempo con los clientes y garantizar el crecimiento del mercado.

3.2.1.1. Plan de marketing. Para poder llevar a cabo la finalidad del marketing es necesario que la organización lleve a cabo una correcta planeación y preparación de un plan de marketing, teniendo como base la definición de lo que es el marketing y cuáles son sus principales funciones:

Para el autor Vicente Ambrosio:

El Plan de marketing es un documento que resume la planeación del marketing. Éste, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad (Ambrosio, 2000, p. 1).

Para el Autor Ricardo Hoyos Ballesteros:

Es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial, con sus recursos, es decir es bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar es decir la estrategia de marketing. Un plan de marketing generalmente es diseñado para periodos de un año, coincidiendo con la

planeación de las organizaciones; para el caso de los productos nuevos, el plan de marketing se puede hacer solo para el periodo que hace falta con respecto a la terminación del año, o para este periodo más el año contable siguiente (Ballesteros, 2000, p. 3).

Para el autor Cohen (2001), el plan de marketing tiene las siguientes finalidades:

Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia, informa a los nuevos participantes de su papel, en la realización del plan y en el logro de los objetivos, permite obtener recursos para la realización del plan, estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados y ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y tareas y definir plazos sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras (p. 10).

El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma óptima y eficiente, que el resto de los competidores (Espinoza, 2019b).

3.2.1.2 Segmentación de mercados. El autor Roberto Espinoza define la segmentación de mercados como:

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación

de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta (Espinoza, 2019a).

En el área de servicios y micro seguros es de vital importancia segmentar y diseñar soluciones que se acomoden a las necesidades de cada segmento de sus asociados y que busquen estar a la vanguardia de lo que actualmente ofrecen los principales competidores.

El Autor Kotler define la segmentación básicamente en tres etapas:

Etapa de segmentación de mercados propiamente dicha: destinada a identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podría requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Etapa de selección de los mercados: consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar.

Etapa de posicionamiento de mercado: cuando los productos se establecen en el mercado y se comunican sus beneficios distintos claves (Kotler, Dirección de Marketing, 2002).

3.2.1.3. Marketing de servicios. Para el desarrollo de este plan de mercadeo es importante el enfoque no solamente en el marketing tradicional sino especialmente en el marketing social como herramienta base para satisfacer las necesidades de la sociedad y para mejorar la calidad de vida de los asociados a COMFAMA.

Según el Autor Kotler definimos el marketing social como:

“El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio

de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos” (Kotler y Roberto, 1992, p.).

La manera de orientar las estrategias de marketing en empresas dedicadas a los servicios y en este caso a los micro seguros deben de estar más orientadas al cliente y debe de haber un proceso de captación, estimulación y comprensión de las necesidades de los clientes en todos los niveles de la organización, es decir una filosofía aplicada a todos los niveles de la organización.

Para el autor Idelfonso la función de marketing en organizaciones de servicios debe estar orientada de la siguiente manera:

Para desarrollar la función de marketing satisfactoriamente las empresas deben de adoptar el principio de **empresa orientada al consumidor o al mercado** que significa que deben reconocer que el activo más importante que tiene son los consumidores, y todo el factor trabajo en ellas debería de estar de acuerdo de que es necesario hacer mayores esfuerzos para que los consumidores estén satisfechos y seguir operando con ellos en el futuro (Esteban, 2005, s.p.)

Se puede decir entonces que teniendo como base el marketing y la investigación de mercados se llega a un concepto aplicado a los servicios y los micro seguros que a diferencia del mercadeo tradicional en donde las organizaciones hacen más enfoque en el producto y sus atributos, en el marketing de servicios se debe concentrar la mayor parte del proceso de marketing en los clientes, su satisfacción y en el servicio postventa.

3.2.2. Teoría sobre el plan de mercadeo

3.2.2.1. Investigación de mercados. Para el campo de los servicios y micro seguros específicamente es de vital importancia primero saber exactamente cuáles son las necesidades del mercado y de acuerdo a esto tomar las decisiones adecuadas para ofrecer un portafolio que cumpla con las expectativas de los clientes. Es allí donde juega el papel más importante la realización correcta de una investigación de mercados acorde al público que se quiere llegar y las soluciones indicadas de acuerdo a cada segmento con el fin de establecer relaciones de valor de los clientes actuales y la expansión con la consecución de nuevos clientes.

Para el autor Naresk Malhotra, la investigación de mercado es:

La investigación de mercados es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2004, p. 7).

Para poder llevar a cabo un plan de mercado se deben conocer a claramente sus oportunidades y fortalezas, para esto se toma como base la investigación de mercados la cual proporciona la información necesaria en cuanto a necesidades de los clientes y del mercado, posicionamiento de la marca y de sus competidores y análisis del sector en donde se encuentra la compañía para de esta manera tomar decisiones e implantar planes de mercadeo exitosos y que proporcionen un nivel de éxito financiero para las empresas.

El Autor Jorge Eliecer Herrera define la investigación de mercados como: “es la mejor manera de poder conocer a los consumidores y clientes para mejorar la participación y conocimiento del mercado” (Herrera, 2009, p. 4) y define un objetivo importante en el tema de servicios:

Objetivo social u propósito es organizar, recopilar y procesar la información obtenida en la investigación de mercados teniendo como actores principales a los consumidores, productores, productos y servicios que una compañía ofrece en el mercado para conocer lo que los clientes piensan y sienten en relación con sus expectativas y necesidades (Herrera, 2009, p. 6).

3.2.2.2. Metodología de investigación. La investigación de mercados maneja dos principales métodos de recolección de datos para posteriormente realizar un efectivo análisis de información, entre ellos están la cuantitativa y la cualitativa. El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados, entre las técnicas más utilizadas se encuentran: entrevista a profundidad, grupos focales (focus group), grupos de discusión (amplificar una discusión en la que previamente ya se conocen las respuestas), entrevista semi – estructurada y entrevista no estructurada.

....En la Investigación Cuantitativa el objetivo es clasificar o agrupar los datos en categorías para luego realizar su respectiva medición, las técnicas empleadas para este tipo de metodología son: Entrevista personal, entrevista telefónica, encuesta vía e-mail, encuestas en internet o páginas web, compra fingida (mystery shopping), entre otras (Emprende Pyme, 2019).

Según Flores, García y Rodríguez en el año 1996 hablaban del método cualitativo como:

Estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, entrevistas, experiencia personal,

etc., que describen la rutina, las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (Díaz Herrera, 2017, p. 124).

En la técnica Cuantitativa Hurtado y Toro (1998) la definen como:

Dicen que la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos (Monje Álvarez, 2011).

3.2.2.3. La lógica de la investigación por encuesta cualitativa. Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Fernando (1993), como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García Ferrando, 1993).

Para Sierra Bravo, la observación por encuesta, que consiste igualmente en la “obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado” (Casas, Repulo y Labrador, 2003). Por último, se cita la definición dada por Groves et al (2004): “La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de [una muestra de] los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros” (Jansen, 2012).

Wester (1995, 2000) la define como: “aplicación de la teoría fundamentada con el muestreo teórico y la comparación constante, involucrando varios ciclos empíricos (iteración del análisis y recolección datos)”, mientras Harrie Jansen propone una definición “que incluye todos los estudios de la diversidad en una población sin restricciones en cuanto al número de ciclos empíricos o la forma de generar códigos: ya sea por datos, previa a la investigación o basada en la teoría” (Jansen, 2012).

Para la efectiva realización de la técnica de encuesta se deben de tener en cuenta la siguiente planificación para la investigación:

- Identificación del problema.
- Determinación del diseño de investigación.
- Especificación de las hipótesis.
- Definición de las variables.
- Selección de la muestra.
- Diseño del cuestionario.
- Organización del trabajo de campo.
- Obtención y tratamiento de los datos.
- Análisis de los datos e interpretación de los resultados.

Además, se sugiere validar los siguientes elementos en el diseño de la encuesta para el éxito de la implementación de esta:



Ilustración 9. Elementos para el diseño de encuestas

Fuente: QuestionPro, 2019.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La siguiente tabla muestra la relación de los factores críticos en la industria de microseguros, presentados en orden de importancia, la calificación que obtiene la empresa en cada factor y el valor promedio en que queda la medición.

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

Tabla 2. Factores críticos de competitividad

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
TIPO DE FCE	FCE	Peso relativo asignado	Calificación empresa	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recurso y capital humano	0,15	4	0,6
	Innovación	0,15	3	0,45
	Tecnología de proceso	0,10	3	0,3
	Capital de trabajo y músculo financiero	0,10	5	0,5
Hacia el mercado de la organización	Branding (gestión de marca)	0,15	5	0,75
	Experiencia del cliente y servicio	0,15	4	0,6
	Operación logística	0,10	2	0,2
	Mercadeo y ventas	0,10	3	0,3
Subtotal peso relativo		1,00		
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)				3,7

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se puede observar en la tabla, a nivel interno, los factores críticos más importantes para la industria en la que compete Comfama en Microseguros, son innovación y recurso humano y a nivel externo branding y experiencia de servicio.

En una escala de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima, la empresa obtiene una calificación promedio de 3,7. La calificación dada a la empresa en cada

factor clave, se realiza desde la valoración y percepción del equipo de trabajo y gracias a las entrevistas con el equipo gerencial de la empresa.

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

La siguiente tabla evidencia aquellos factores situacionales externos que afectan el sector asegurador y que las compañías como Comfama no pueden controlar y que pueden afectar de manera positiva o negativa el cumplimiento de los objetivos que tendrá más adelante el plan.

Tabla 3. Análisis de las fuerzas del entorno externo

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO		
FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
Fuerzas socioculturales y demográficas	Cambios en las culturas de las familias y su necesidad de adquirir microseguros que respalden su calidad de vida.	Falta de cultura colombiana en adquirir microseguros y cuidar sus patrimonios.
Fuerzas tecnológicas	Facilidad para adquirir microseguros desde plataformas virtuales de manera rápida y segura.	La organización atiende estratos socioeconómicos de todo tipo, la falta de acceso a internet en los estratos más bajos.
Fuerzas económicas	Crecimiento económico del país y mejora en la calidad de vida de los ciudadanos que permita acceder a microseguros.	Incremento en tasa de desempleo.
Fuerzas políticas y fiscales	Normas que permitan la adquisición de microseguros sin tasas de impuestos lo genera un mejor precio para el cliente.	Impuestos altos para empresas que ofrecer microseguros.
Fuerzas internacionales	Llegada de aseguradoras internacionales que se pueden convertir en futuras aliadas, compitiendo con productos novedosos, flexibilidad en las características del producto, entre otras.	
Fuerzas medioambientales	La digitalización de los seguros permitirá reducir el uso del papel.	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Producto del análisis perceptual realizado en compañía del equipo administrativo de Comfama, se establece que, dentro de los factores analizados, los que más pueden

afectar a la compañía son: incremento de tasa de desempleo y falta de cultura para adquirir microseguros y los que más pueden favorecerle son: facilidad para adquirir microseguros y crecimiento económico del país; por tanto, en la etapa de formulación de estrategias, es posible que sean tenidas en cuenta algunas de las aquí citadas.

4.2. Análisis DOFA

En sesión de trabajo conjunta entre el equipo gerencial de la empresa y el equipo de estudiantes para este trabajo, se definen las siguientes fortalezas y debilidades competitivas, es decir, realizando un ejercicio lo más sensato y real posible, disponiendo como fortaleza, aquello en lo que se le podría llegar a sacar ventaja a los competidores de referencia y como debilidad; aquello en lo que dichos competidores, tienen ventajas sobre los microseguros de Comfama.

Tabla 4. Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	
ANÁLISIS INTERNO (CAPACIDADES COMFAMA)	
Fortalezas	Debilidades
F1. Amplia capacidad de usuarios de todos los estratos socioeconómicos.	D1. Bajo o nulo conocimiento y experiencia en el mercado de los seguros y especialmente de los microseguros.
F2. Cubrimiento alto en el Departamento de Antioquia, con sedes físicas y móviles.	D2. Su fuerza comercial está enfocada al asesoramiento no a la comercialización, apenas empieza a tomar fuerza en este campo.
F3. Gran variedad de servicios.	D3. Canales digitales poco desarrollados.
F4. Capacidad financiera y económica fuerte.	D4. Desconocimiento de las necesidades de los clientes.
F5. Opciones de financiamiento.	
F6. Respaldo en calidad de servicio.	
F7. Reconocimiento y posicionamiento de la marca.	
ANÁLISIS EXTERNO (DEL ENTORNO)	
Oportunidades	Amenazas
O1. Las aseguradoras ven oportunidad de expansión de mercado con las cajas de compensación quienes ofrecen a sus clientes o afiliados el acceso a los seguros (alianzas estratégicas)	A1. Bajo acceso tecnológico de la población impactada, especialmente en las zonas rurales de Antioquia.
O2. Diversificación del portafolio con nuevos productos en el mercado, ya que el sector asegurador está al alza.	A2. Aumento de la competencia.
O3. Llegada de nuevos competidores en el mercado, como son las InsurTech, compañías que utilizan la tecnología para innovar los procesos de la industria de seguros.	A3. Desconocimiento de los afiliados acerca de los servicios que ofrece la caja de compensación familiar.
	A4. Limitaciones en la comunicación por no tener autorización de tratamiento de datos (habeas data) para relacionamiento y oferta de los servicios a sus afiliados.
	A5. Los usuarios perciben el seguro como una necesidad negativa, no tienen la mejor percepción de este (no hay cultura).
	A6. La cartera o no pago de los productos, ya que no es un producto de primera necesidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3.1. Cruces DOFA

Teniendo definido el conjunto de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se procede con los cruces de la tabla siguiente, ajustando la redacción de forma lógica, que concuerde y tenga sentido la posible estrategia resultante.

Tabla 5. Cruce DOFA

CRUCES DOFA	
FO - ESTRATEGIAS OFENSIVAS	FA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
FO 1. Con la amplia capacidad de usuarios de todos los estratos socioeconómicos, las aseguradoras ven oportunidad de expansión de mercado con las cajas de compensación quienes ofrecen a sus clientes o afiliados el acceso a los seguros (alianzas estratégicas).	FA 1. Cubrimiento alto en el Departamento de Antioquia, con sedes físicas y móviles para llegar a las zonas donde hay bajo acceso tecnológico de la población que vive especialmente en las zonas rurales de Antioquia y no les llega nuestra información y por ende nuestros servicios.
FO 2. Capacidad financiera y económica que permite crear un portafolio de seguros asequible para todos los estratos socioeconómicos por medio de diversificación del portafolio con nuevos productos en el mercado ya que el sector asegurador esta al alza.	FA 2. Gran variedad de servicios que se acomodan a las necesidades de los usuarios de las empresas filiadadas que permitirán que Comfama esté preparada ante la competencia.
	FA 3. Opciones de financiamiento mediante deducción de nómina de los usuarios que permite adquirir los microseguros de una manera más para cómoda y rentable para el usuario y segura la caja, y poder tener una cartera sana y evitar el no pago de los productos, ya que no es un producto de primera necesidad.
DO - ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	DA - ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
DO 1. Bajo o nulo conocimiento y experiencia en el mercado de los seguros y especialmente de los microseguros, por lo tanto, Comfama debe buscar aliados estratégicos con amplia trayectoria en el mercado.	DA 1. Su fuerza comercial está enfocada al asesoramiento no a la comercialización, pero pueda aprovechar estas habilidades para dar a conocer a los afiliados los servicios que ofrece la caja de compensación, ya que son estos los que tienen el contacto directo con los usuarios.
DO 2. Canales digitales poco desarrollados por lo cual es una valiosa oportunidad explorar el nuevo mercado de las InsurTech, compañías que utilizan la tecnología para innovar los procesos de la industria de seguros.	DA 2. Una herramienta poderosa para tener un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes es la analítica de datos y big data, por lo que debe comenzar a realizar campañas de actualización y tratamiento de datos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Luego de analizar todos los cruces de variables surgidos del DOFA, se proyectan como posibles estrategias clave dentro del plan de mercadeo, en orden de importancia, cubrimiento en el departamento de Antioquia con bajo acceso a tecnología y comunicaciones para llegar de forma física, como estrategia de tipo defensiva y capacidad financiera que permite portafolio asegurador, porque el sector está en alza como estrategia de tipo ofensiva.

4.4. Análisis al interior del sector industrial

Bajo el entendido que la estructura de mercado es el perfil que se crea en el mercado, cuando se encuentra la oferta y la demanda, en el cuadro siguiente se realiza el análisis de la estructura en que compite Comfama Microseguros y a su vez, acorde con la estructura definida, cuáles son las variables o frentes de marketing más importantes y que debe atender de forma prioritaria la empresa y que a su vez le sirve como guía para sus inversiones y esfuerzos de marketing.

4.4.1. Estructura del mercado en que se compite

Tabla 6. Análisis al interior del sector industrial

ESTRUCTURA DEL MERCADO EN LA QUE SE COMPITE				
Monopolio	Oligopolio indiferenciado	Oligopolio diferenciado	Competencia perfecta	Competencia monopolística
				X
VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN				
Las principales variables de marketing que debe tener en cuenta una compañía que compite en esta estructura de mercado, son en su orden: Innovación, Branding y comunicaciones, servicio, CRM y manejo de bases de datos.				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El anterior análisis muestra que la industria de microseguros, compite en una estructura de competencia monopolística, ya que son muchos competidores, con un

producto susceptible de diferenciar, en el que el precio se da en función de la diferenciación y que es un sector con unas relativas barreras de ingreso bajas.

4.4.2. Análisis de los competidores de referencia

En el siguiente cuadro se analizan, gracias a las entrevistas con los responsables de toma de decisiones al interior de la empresa intervenida, la experiencia, conocimiento y las percepciones que tienen los autores sobre el sector, los principales competidores, es decir, aquellos que se estima le compiten de forma más directa a microseguros Comfama, acorde con la posición competitiva de la organización; no se realiza un listado exhaustivo de todos los competidores, sino sólo de aquellos a quienes se espera enfrentar de forma directa gracias a este plan de mercadeo; focalizando la acción competitiva.

Tabla 7. Análisis de los competidores

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL		
ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE REFERENCIA		
DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades percibidas	Fortalezas percibidas
	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede pagar en línea, no hay omnicanalidad - Oferta limitada 	<ul style="list-style-type: none"> - Por medio de sus empresas afiliadas pueden garantizar el pago por deducción de nómina o pignoración de la cuota monetaria. - Opción de venta cruzada con su oferta de créditos
	<ul style="list-style-type: none"> - Precios altos - La demanda de seguros en Colombia es mucho menor a la de productos financieros, como los créditos 	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad en los productos, con opciones de empaquetamiento (planes). - Omnicanalidad: Web, Sedes, app y sucursal virtual. - Posicionamiento en el mercado
INDIRECTOS (estructura secundaria)	Debilidades percibidas	Fortalezas percibidas
	No está posicionado en Antioquia	<ul style="list-style-type: none"> - Educación financiera, enfoque al cliente - Gran red de aliados nacionales e internacionales
<p>INSURTECH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sector muy regulado y con alta complejidad. - Necesidad de creación de una cultura de innovación entre los empleados de la compañía aseguradora 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas digitales y analíticas con una nueva cadena de valor y modelos de ingresos. - Ofrecer productos y servicios a la medida de los usuarios para los diferentes segmentos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El análisis realizado en el punto anterior es producto de percepción y experiencia, del grupo de trabajo involucrado en la realización, no producto de una investigación aplicada con clientes u otros públicos en el sector; debido a lo limitado del tiempo y de los recursos para la presentación de esta propuesta y haciéndolo sin apasionamiento y libres de sesgo, sin el deseo de favorecer la empresa intervenida.

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

De nuevo y continuando con las sesiones de trabajo y entrevistas con el personal gerencial de **COMFAMA**, al revisar el tema del impacto y la transformación que actualmente y para el periodo en el que se formula este plan, tiene la industria de microseguros, el siguiente es el resultado que tiene en el sector en que compete la empresa, las 5 fuerzas competitivas bajo el modelo del profesor Michael Porter; aclarando para cada caso si es: alto, medio o bajo y su debida justificación.

Tabla 8. Análisis de las fuerzas competitivas

ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL		
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS		
No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
1	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES	Dentro del mercado asegurador se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta , debido a la gran fragmentación de competidores que ofrecen productos similares al mercado, entre estas están: Cajas de compensación (Comfenalco), empresas aseguradoras actualmente en Colombia hay 40, las principales son: Sura, Seguros Bolívar, Met life, Liberty Seguros, Positiva y Seguros Mundial y empresas del sector financiero (Bancolombia, Davivienda y Grupo Aval).
2	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES O COMPETIDORES	Es alta: El sector de tecnología de seguros (InsurTech), que vio una tasa anual de crecimiento en inversión del 36.5% sólo entre 2014 y 2017, representa para las aseguradoras tradicionales una competencia potencial ante la cual, el desafío más importante es su capacidad para establecer relaciones de colaboración, adoptar modelos innovadores e incluso apostar por la integración de este tipo de empresas mediante adquisiciones o alianzas.
3	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Es baja: Aún no hay sustitutos claros para el producto de seguros, ya que éste se ha abierto a varias modalidades, incluidas ahorro, inversión y renta, aunque los bancos pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de corredores, agentes y aseguradoras.
4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Es Alto: Los clientes están forzando la reducción de los precios haciendo que las entidades aseguradoras y los distribuidores compitan entre ellos.
5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Media: Elevado número de compañías aseguradoras y los costes de cambio de proveedor relativamente son bajos, lo que implica disminución en precios en el sector lo que implica paulatinamente disminución en los márgenes de beneficios lo que lleva a las compañías a trasladar esta disminución a los distribuidores.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La mayoría de las fuerzas competitivas tienen un nivel de impacto entre **alto y medio**, situación que se da básicamente por las características estructurales del sector, es decir por las barreras de entrada, barreras de salida, etc. que ofrece la industria de **microseguros**.

4.5. Estructura comercial y de mercadeo de los competidores de referencia en el sector

Tabla 9. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO DE LOS COMPETIDORES DE REFERENCIA EN EL SECTOR			
			
<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO</p>	<p>Actualmente la comercialización del seguro de vida Comfama se está realizando a través de los canales presenciales de Comfama (Sedes y oficinas de Valle de Aburrá y Regiones), pero se requiere de nuevos canales de comercialización tales como: digital, telefónico, empleadores y tiendas transaccionales en lugares de alto tráfico, que permitan tener una mayor penetración del mercado y vencer las barreras de acceso de nuestra población en todas las regiones de Antioquia.</p>	<p>Múltiples sedes en Antioquia Portafolio desarrollado con seguros estandarizados, con ventas cruzadas y directas. Canales: Presencial, línea telefónica y portal web (Sitio web informativo sobre seguros, enfatizan en los beneficios, coberturas y en la importancia de obtener un seguro. Cuentan con un formulario en línea para contactar y hacerle seguimiento al usuario. Tienen correo electrónico para que el usuario solicite información de seguros).</p>	<p>Ventas a nivel nacional, asesores comerciales formados en ventas de seguros, gran diversidad de portafolio de servicios. Omnicanalidad: Web, Sedes, app y sucursal virtual. Canal informativo sobre seguros, sus coberturas, beneficios y si el usuario desea que lo contacte un asesor debe diligenciar un formulario en línea. Tienen micrositio para que el usuario analice qué se ajusta más a sus necesidades. WVESURA con portal web y mensajería instantánea online con chat en línea con un asesor que indaga sobre las necesidades del cliente</p>
<p>ESTRUCTURA DEL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.6. Mapa de productos y precios de los competidores de referencia

En el siguiente análisis se toma como referencia un seguro que es llevado al mercado por Comfama y por sus competidores directos más inmediatos, tomando variables o características susceptibles de ser comparadas entre todos los participantes del sector. El siguiente es el resultado.

Tabla 10. Mapa de productos y precios

MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS DE LOS COMPETIDORES DE REFERENCIA				
Producto	Variables			
1	Presentación	"Te brindamos respaldo para que protejas tus sueños y los de tu familia ante las eventualidades"	"En Comfenalco contamos con aliados especializados en seguros, que ofrecen productos y servicios que te protegen a ti y a tu familia"	"Porque sabemos que tus sueños y tu autonomía son esenciales para que te sientas pleno, te acompañamos incondicionalmente con el fin de que vivas intensamente cada momento"
	Proveedor actual	Sura Corporativo	Seguros Bólvivar	N/A
	Precio	\$ 56.400	\$ 51.700	\$ 57.000
	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Vida: cubre eventos como la muerte, enfermedades graves, hospitalización o incapacidad total y permanente por accidente o enfermedad. Otorga una indemnización para cubrir los gastos de alimentación, educación o vestuario de la familia. Hospitalización Renta diaria: las mujeres embarazadas tendrán derecho a recibir 2 días por 	<ul style="list-style-type: none"> Amparo básico de muerte por cualquier causa. Doble indemnización de muerte accidental con beneficios por desmembración. Incapacidad total y permanente (ITP). Últimos gastos por \$1.500.000 Adicional: Segunda opinión (Asesoría médica) 	 <p>PLAN COMBO SEGURO Edad: Entre 18 y 70 años</p> <ul style="list-style-type: none"> PROTECCIÓN ACCIDENTES \$ 150.000 PROTECCIÓN HOSPITALIZACIÓN \$ 200.000 PROTECCIÓN DE VIDA \$ 3.500.000
Medios de pago	Solo lo comercializa con venta cruzada con créditos, tiene alternativa de pago por deducción de nómina con empresas que tiene ese convenio, de contado (tarjeta crédito o débito) o crédito comfama.	El pago es anual anticipado a través del crédito Comfenalco, pignoración de la cuota monetaria, de contado (efectivo, tarjeta crédito o débito) o de manera mensual con descuento de nómina a través de la empresa afiliada a la Caja.	<ul style="list-style-type: none"> Virtual: Débito automático, Tarjeta débito (PSE) y tarjeta crédito Presencial: Factura para pago en entidades bancarias, pago con convenio en bancos y redes aliadas 	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Actualmente este es el único producto que tiene Comfama en su portafolio de seguros voluntarios, en el 2018 tuvo protección al empleo, pero está suspendido por reestructuración.

4.7. Análisis del cliente y del consumidor de la empresa

A continuación, se hace la descripción de 3 segmentos de mercado que actualmente atienden dentro de la categoría de **microseguros** la empresa, el análisis incluye: perfil del consumidor típico, los medios a los que se expone, una descripción del proceso de compra y una descripción de los insights o motivadores de la decisión de compra.

Tabla 11. Análisis del cliente y del consumidor

ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR DE LA EMPRESA						
TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	TIPO DE SOLUCIÓN	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
Microempresas, Pymes e Independientes	Racional	Limitada	Medio	Una de las principales necesidades que tienen estos segmentos, que están en proceso de crecimiento o de consolidación financiera, es el flujo de caja para sostener y crecer la operación de su actividad económica. La relación comercial con sus clientes les genera dificultades para asumir los efectos generados por la cartera.	Redes sociales, televisión y radio	Ferias empresariales, bazares, mailing dirigido (mercado relacional)
Pensionados y Adulto Mayor	Emocional	Rutinaria	Bajo	Los principales riesgos de este segmento están en relación con su salud y bienestar, por lo que requieren servicios especializados como acompañamiento, cuidado diario, hospitalización, entre otros. El nivel de riesgo que presenta esta población tiene relación con el grado de dependencia a otros para resolver sus necesidades.	Periódicos - prensa, revistas, boletines, televisión y radio	Bazares, eventos del adulto mayor, eventos municipales
Trabajadores y sus familias	Racional	Limitada	Alto	Este segmento es altamente sensible a los imprevistos o calamidades que podrían afectar sus ingresos y estabilidad familiar.	Anuncios en exteriores, correo electrónico, Periódicos, boletines físicos, revistas, televisión y radio	Web (página de internet), redes sociales (linkedin, facebook, instagram, entre otros)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El tipo de solución que aplica para el segmento “**pensionados y adulto mayor**”, definido como **rutinario**, se refiere a que el grado de involucramiento, es decir la cantidad de

tiempo, dinero y pensamiento que se dedica a la compra del portafolio de soluciones que ofrece la empresa en este producto es **bajo**.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. Ficha técnica

Tabla 12. Ficha técnica de la investigación

Ficha técnica de la investigación	
EMPRESA CONTRATANTE:	COMFAMA
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	LUISA ROJAS Y ANA MILENA GIRALDO
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Expectativas
OBJETIVO:	Determinar los riesgos que más requieren proteger la clase media trabajadora Antioqueña a través de microseguros
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa
TÉCNICA:	Encuesta personal.
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 20 preguntas
ELEMENTO MUESTRAL:	Personas afiliadas y no afiliadas a caja de compensación de Antioquia
ALCANCE:	Municipios de AMVA (Área Metropolitana del Valle de Aburrá) del Departamento de Antioquia
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	No aplica por tratarse de un sondeo
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	30 personas
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 21 al 30 de Agosto de 2019.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los resultados se toman como un sondeo, que describe una tendencia general de los resultados, sin ser estos concluyentes por usar una muestra no representativa, a pesar de que se realiza toda la investigación en sus diferentes etapas de manera técnica.

5.2. Resumen ejecutivo de la investigación

La investigación se realizó por medio de una encuesta personal y se registraron los datos en una encuesta manualmente, los datos fueron recolectados aleatoriamente a

30 personas que habitan en AMVA, es decir, en los municipios de Área Metropolitana del Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia.

Los principales hallazgos se centran en la segmentación de la población, teniendo en cuenta como Comfama actualmente los tiene identificados: dependientes (empleados), independientes y pensionados, siendo la población más grande, los dependientes, que abarcan desde el cotizante a la caja de compensación hasta el beneficiario, en la cual entran los estudiantes, que pueden ser beneficiarios por parte de sus padres, en este caso, el público encuestado representa el 84% en este segmento.

Los seguros más demandados son los de autos y exequiales, en cuanto a microseguros, los riesgos que más quisieran proteger predomina el seguro para vivienda, seguido de salud y desempleo. Teniendo en cuenta que la población adulta es la más consciente e interesada en estos servicios.

Las principales recomendaciones es realizar un plan de comunicaciones en donde se resalte los principales beneficios de los microseguros y se enfoque en plan de referidos, concientización y divulgación de estos servicios, ya que, según la investigación, en cuanto a los motivadores, ellos prefieren comprar un seguro, por medio de recomendaciones y su principal objeción es no tener conocimiento de estos.

5.3. Definición del problema/oportunidad

¿Cuáles son para la clase media trabajadora Antioqueña, los riesgos que más requirieren proteger a través de microseguro?

5.4. Objetivos de la investigación de mercados

- Identificar el perfil de los compradores de seguros.

- Conocer la percepción y opinión de los usuarios hacia la categoría de microseguros.
- Determinar los principales motivadores de los usuarios para adquirir un microseguro.
- Establecer las principales objeciones por las cuales los usuarios no comprarían un seguro
- Identificar qué microseguros necesitan los usuarios de Comfama.
- Analizar cuánto están dispuestos a pagar los usuarios de Comfama por un microseguro.

Cada uno de estos objetivos será abordado mediante preguntas dentro de la investigación aplicada

5.5. Metodología aplicada

Se obtiene de realizar una investigación de mercados de tipo cuantitativa, mediante la técnica de encuesta, por medio de 30 encuestas con entrevistas (no representativa) personales a personas de cualquier edad y sexo, para conocer sus principales necesidades en cuanto a protección de riesgos.

Se realizó un muestreo por conveniencia a los habitantes del Departamento de Antioquia, entre los días 21 al 30 del mes Agosto del 2019 específicamente, a las personas que viven en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá (AMVA) que permitieron la aplicación de esta.

Ver en el Anexo No. 1, el Instrumento de recolección de información utilizado en la investigación.

5.6. Limitaciones

Las principales limitaciones en la investigación fue el tamaño de la muestra, ya que, para tener datos más certeros, esta debía ser, una muestra representativa cercana al total de la población de Antioquia. Por lo tanto, la cobertura que tuvo la encuesta no fue la deseada, ya que solo se pudo realizar en el Municipio de Medellín, Bello y Sabaneta y lo de ideal es tener un conocimiento como mínimo de AMVA (Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Itagüí, Envigado, Sabaneta, La Estrella y Caldas en el departamento de Antioquia – Colombia).

5.7. Hallazgos - resultados de la investigación

En los hallazgos se presentan los resultados obtenidos en cada variable o pregunta abordada en la investigación, mediante la figura respectiva, sin agregar o eliminar nada, tal cual lo encontrado; posteriormente en la etapa de conclusiones se hará el análisis como un componente analítico de cada pregunta.

5.7.1. Información variables de clasificación

0.1 Sexo de los encuestados



Ilustración 10. Gráfica de sexo de los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfica Pregunta No. 1- ¿Está afiliado a Comfama?



Ilustración 11. Porcentaje de afiliados a caja de compensación de los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfica Pregunta No. 2- Rango de edad

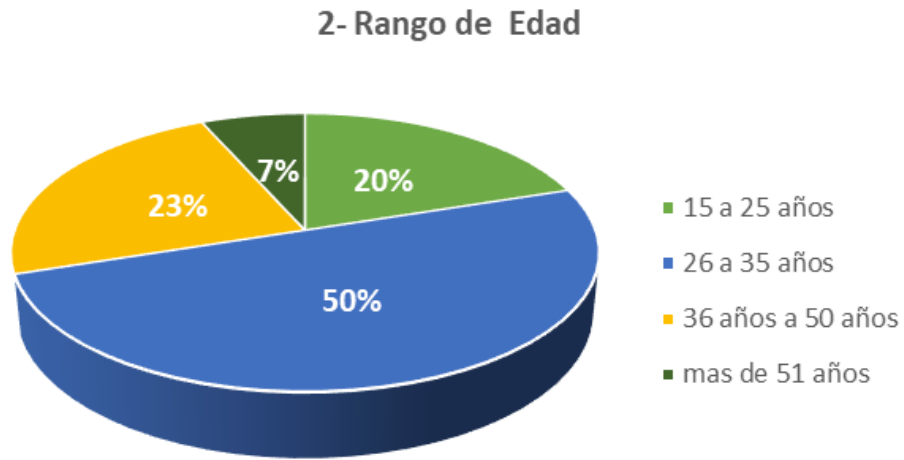


Ilustración 12 Edad de los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfica Pregunta No. 3- Rango de Ingresos

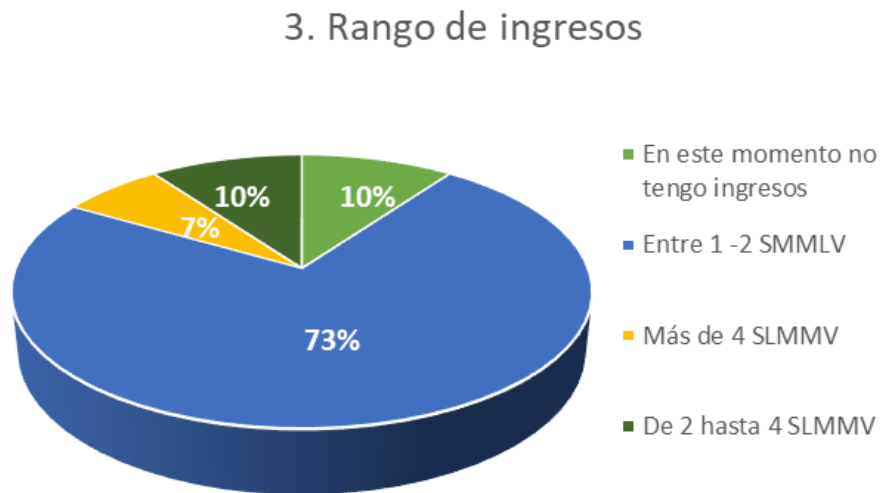


Ilustración 13, Rango de ingresos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfica Pregunta No. 4- Nivel de estudios

4. Nivel de estudios

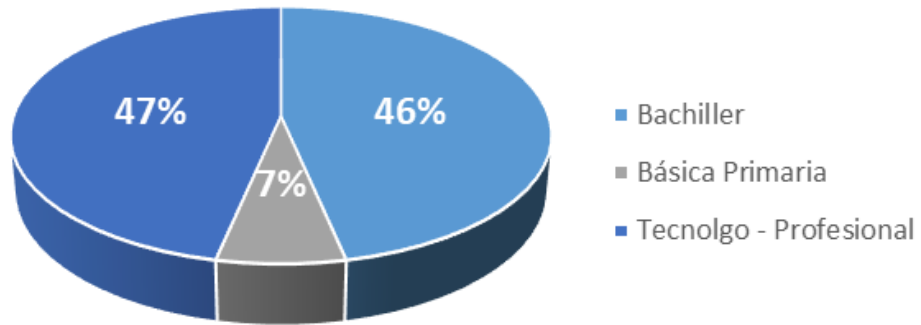


Ilustración 14. Nivel de estudio de los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfica Pregunta No. 5- Situación Laboral actual

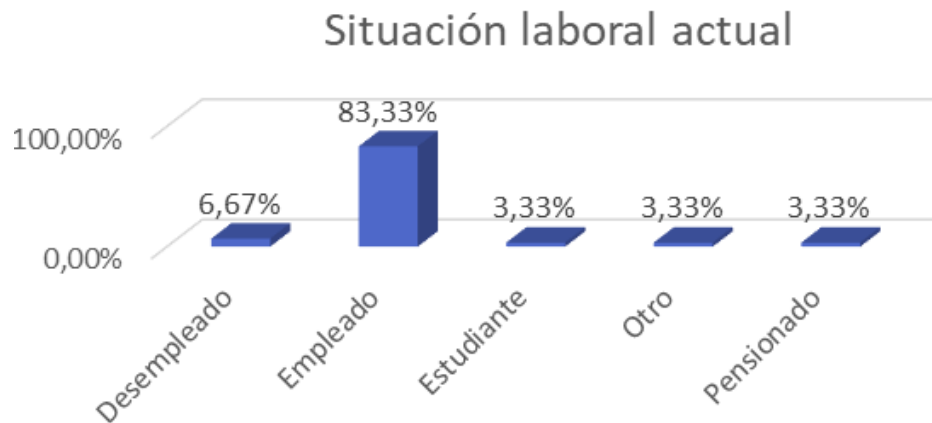


Ilustración 15. Situación laboral actual

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.7.2. Resultados generales

Pregunta No. 6 - ¿Ha tenido algún seguro voluntario?

6 - ¿HA TENIDO ALGÚN SEGURO VOLUNTARIO?

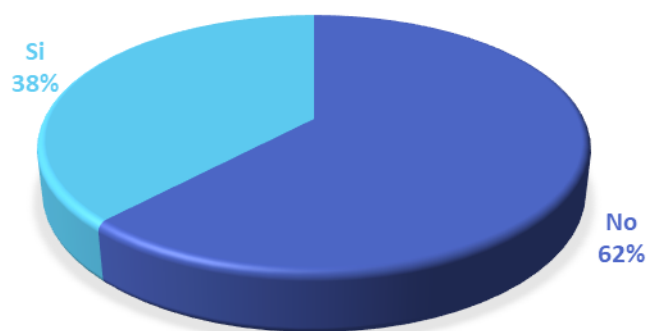


Ilustración 16. Gráfica de encuestados que tienen seguros voluntarios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cruce de variables: Pregunta No. 2 - Rango de edad con pregunta No. 6 - ¿Ha tenido algún seguro voluntario?

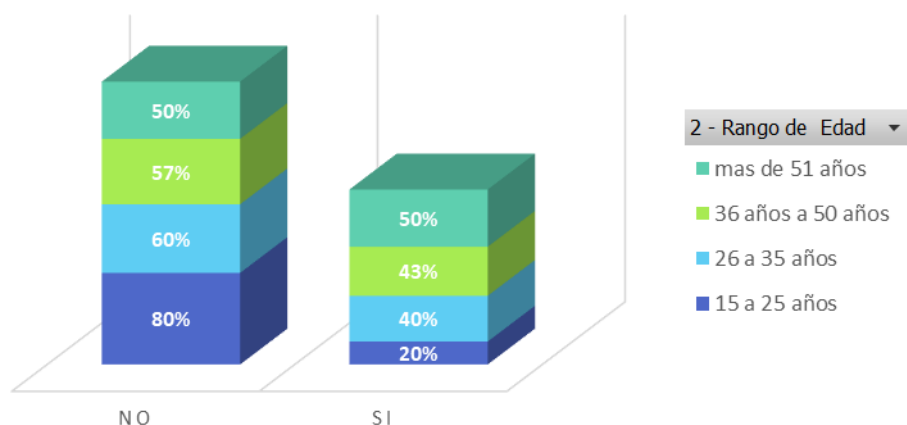


Ilustración 17. Encuestados que han tenido seguros voluntarios según rango de edad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 7 - ¿Por qué no ha tenido un seguro voluntario?

7 -¿Por qué no ha tenido un seguro voluntario?

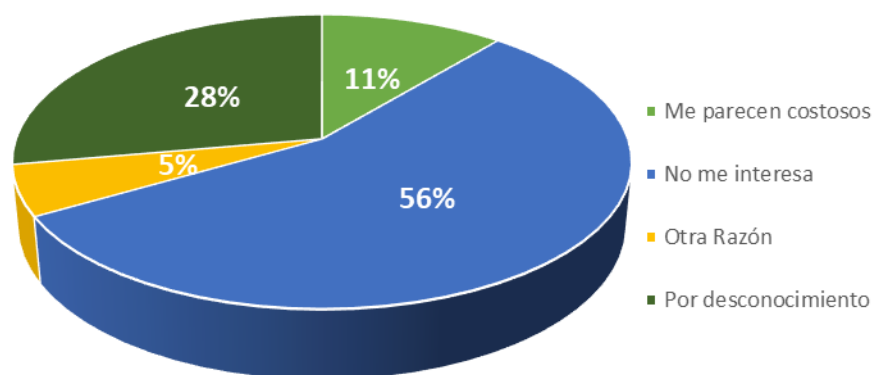


Ilustración 18. Razones por las cuales los encuestados no tienen seguros voluntarios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 8- ¿Por cuál otra razón?

8- ¿Por cuál otra razón?

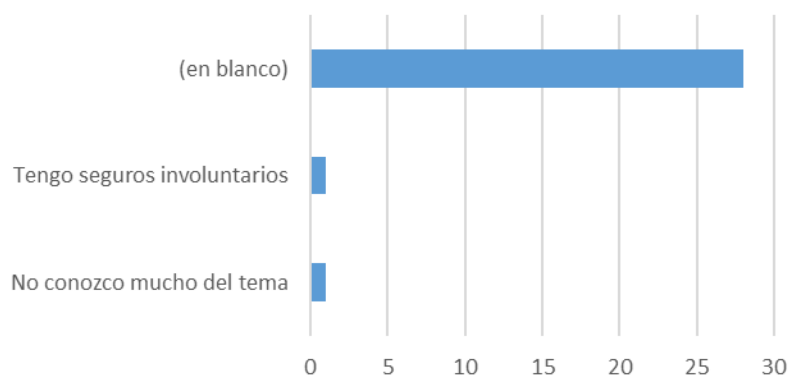


Ilustración 19. Otras razones del porqué no tienen seguros voluntarios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 9 - ¿Cuál fue el motivo por el cual compró el seguro?

9 - ¿Cuál fue el motivo por el cual compró el seguro?

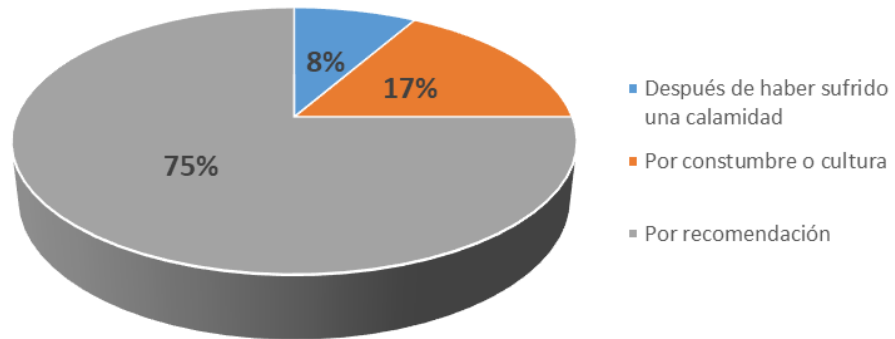


Ilustración 20. Motivos por el cual los encuestados compran seguros

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 10- ¿Por cuál otra razón?

10- ¿Por cuál otra razón?

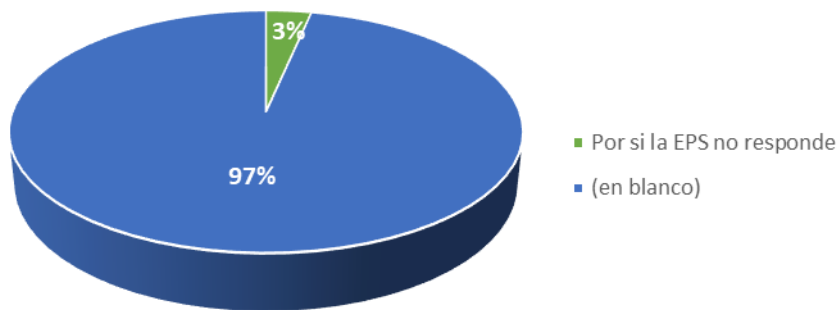


Ilustración 21. ¿Por cuál otra razón compró el seguro?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 11 - ¿Qué tipo de seguro ha tenido?



Ilustración 22. Tipos de seguros que han tenido los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 12 - ¿Qué otros seguros ha tenido?



Ilustración 23. Otros seguros

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 13 - ¿Ya ha tenido la oportunidad de utilizar sus beneficios-coberturas?

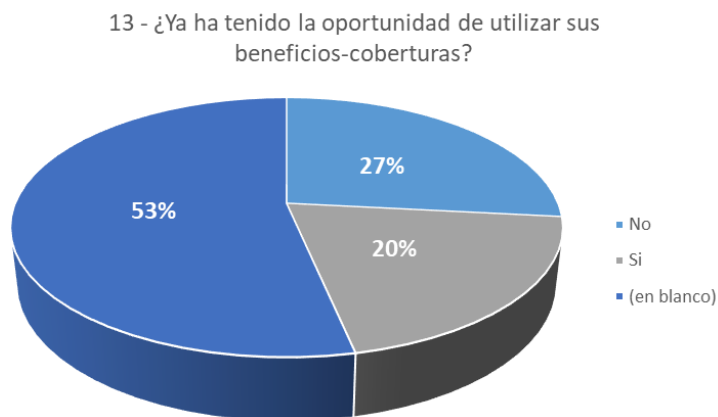


Ilustración 24. ¿Ya ha tenido la oportunidad de utilizar sus beneficios-coberturas?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 14- ¿Cómo califica su experiencia?

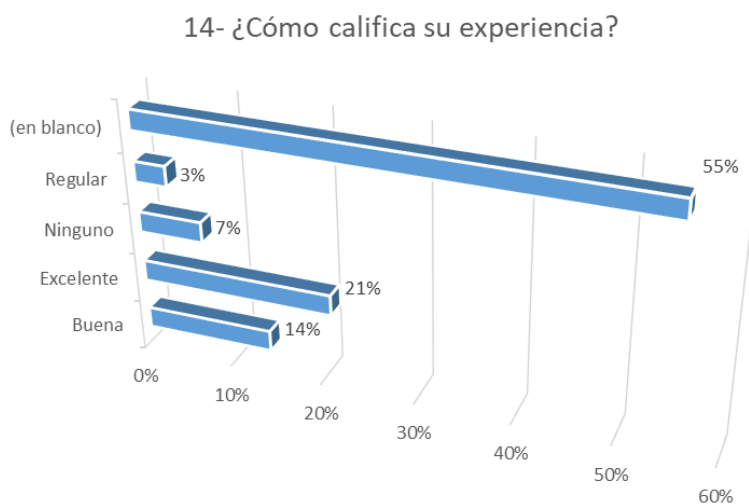


Ilustración 25. Experiencias con los seguros

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cruce de variables: Pregunta No. 13 - ¿Ya ha tenido la oportunidad de utilizar sus beneficios-coberturas? y pregunta No. 14- ¿Cómo califica su experiencia?

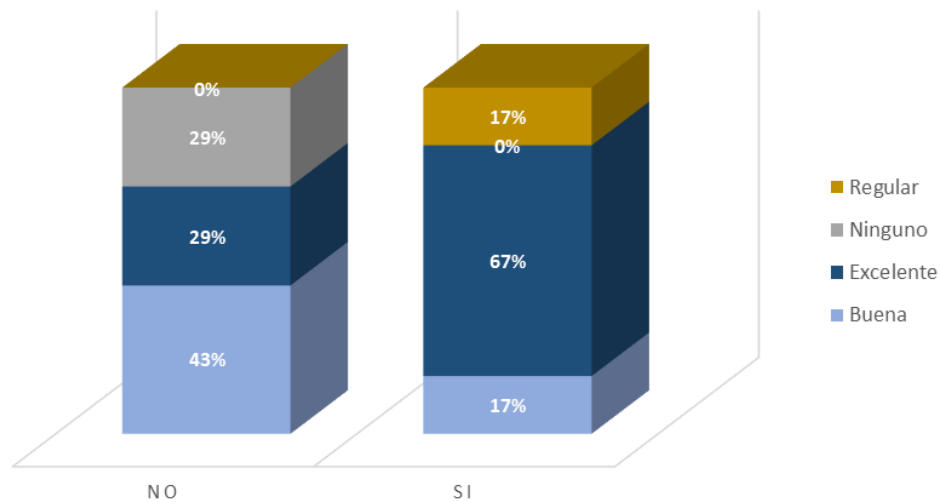


Ilustración 26. Percepción de los encuestados hacia los seguros, de los que lo han utilizado y los que no

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 15- ¿Recomendaría tener un seguro?

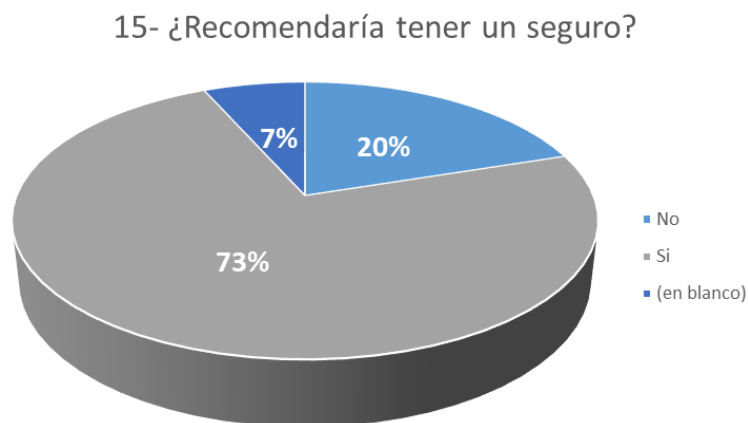


Ilustración 27. ¿Recomendaría tener un seguro?

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cruce de variables: Pregunta No. 6 - ¿Ha tenido algún seguro voluntario? con la pregunta No. 15- ¿Recomendaría tener un seguro?

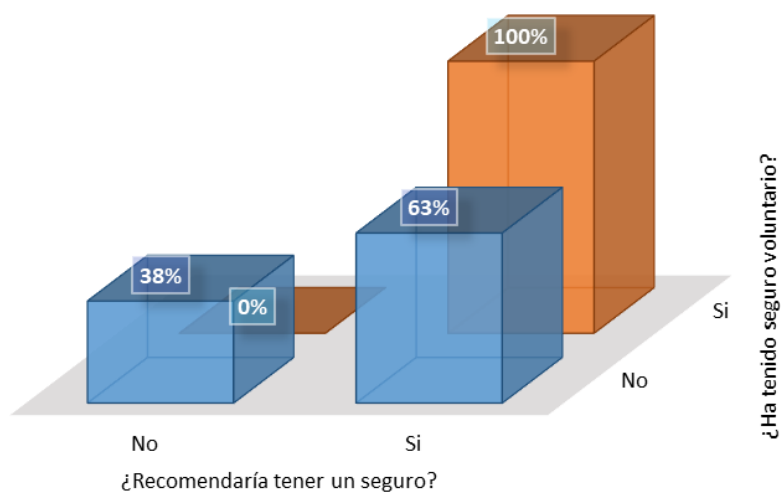


Ilustración 28. Gráfica de los que han tenido seguros con respecto a los que no y si lo recomendarían

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 16 - ¿Conoce los microseguros?

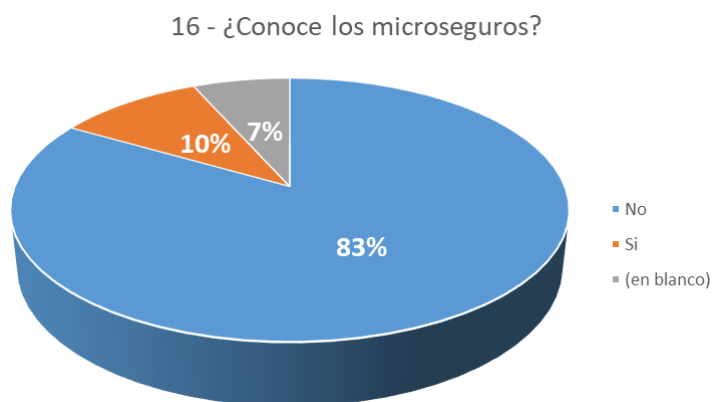


Ilustración 29. Conocimiento de los microseguros

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 17 - En caso de responder afirmativamente, ¿cuáles?



Ilustración 30. Microseguros que conocen los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cruce de variables: Pregunta No. 16 - ¿Conoce los microseguros? Con Pregunta No. 17 - En caso de responder afirmativamente, ¿cuáles?

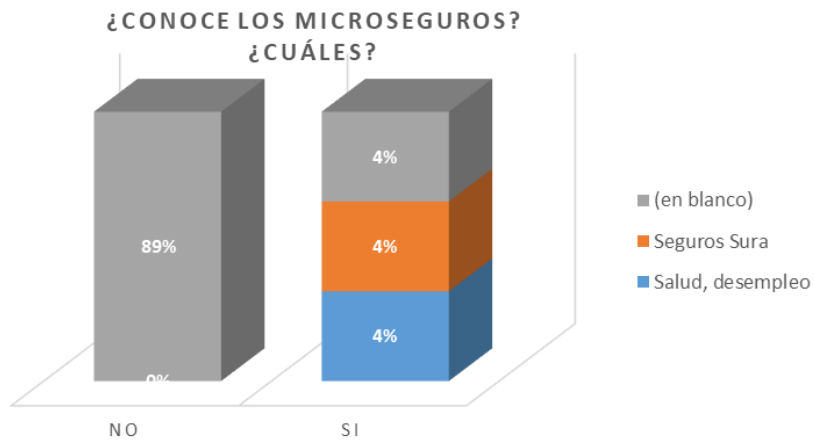


Ilustración 31. Conocimiento de microseguros por los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 18- ¿Qué riesgos principales le gustaría proteger y que esté dispuesto a pagar por ello?

18- ¿QUÉ RIESGOS PRINCIPALES LE GUSTARÍA PROTEGER Y QUE ESTÉ DISPUESTO A PAGAR POR ELLO?

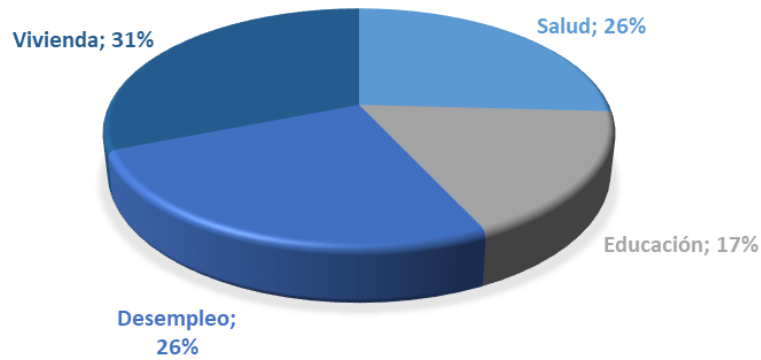


Ilustración 32. Riesgos que protegerían los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 19 - ¿Qué otro riesgo protegería?

¿ QUÉ OTRO RIESGO PROTEGERÍA?

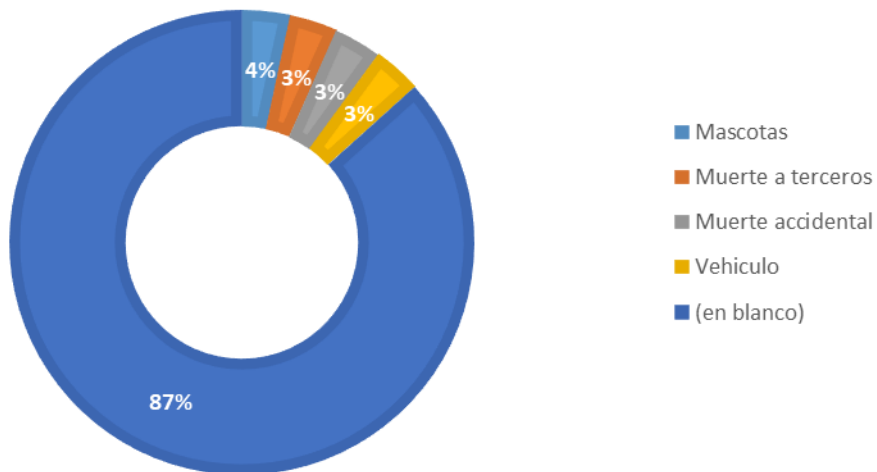


Ilustración 33. Riesgos propuestos por los encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Pregunta No. 20- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por esta protección?

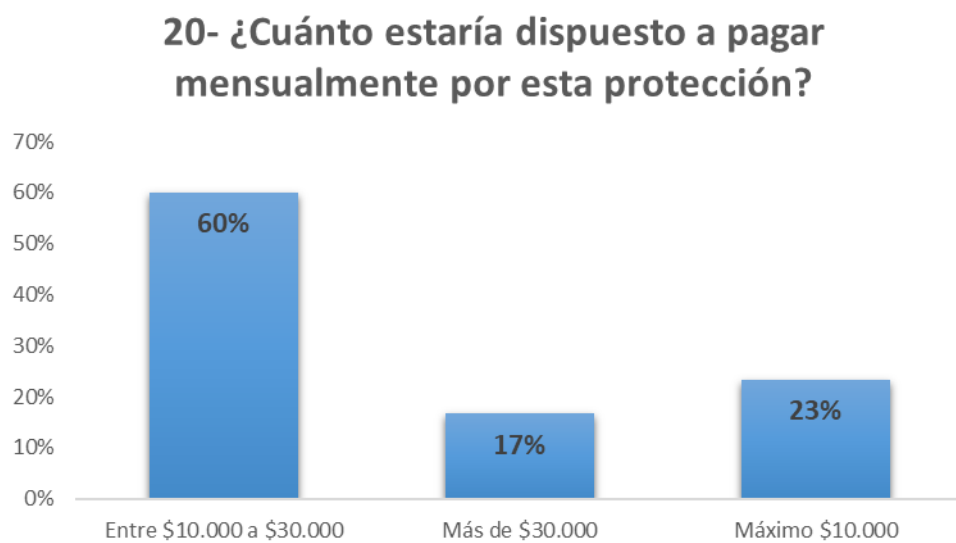


Ilustración 34. Rango de precios por lo que estarían dispuesto a pagar por un microseguro

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cruce de variables: Pregunta No. 5- Situación Laboral actual con pregunta No. 20- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por esta protección?

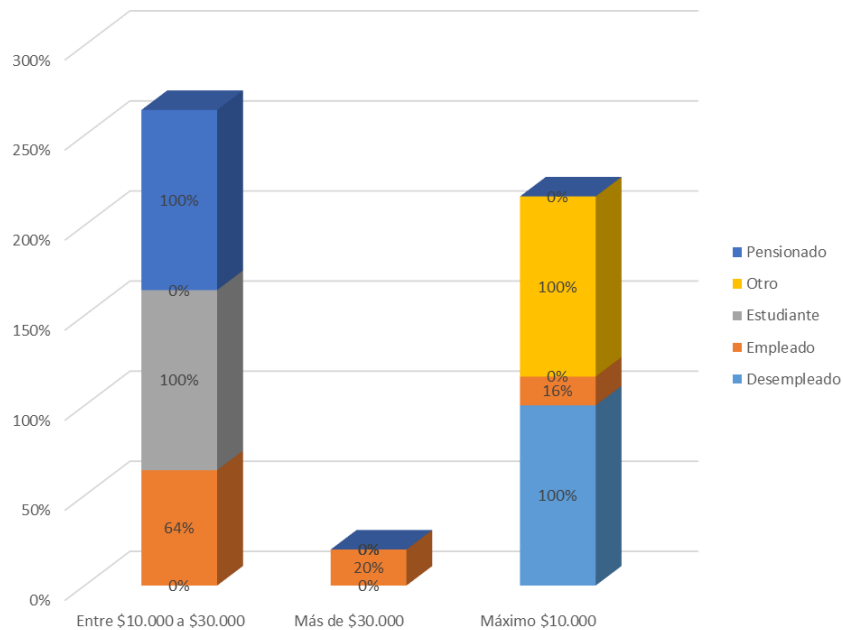


Ilustración 35. Según el segmento rango de precios según están dispuestos a pagar

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.8. Conclusiones de la investigación

Pregunta No. 2 y No. 6: Se observa que lo jóvenes de 15 a 25 años no tienen interés por tener seguros, de los encuestados solo el 20% dijo tener algún seguro voluntario.

Pregunta No. 7: El 84% de los encuestados dijo no tener un seguro voluntario porque no le interesan y por desconocimiento.

Pregunta No. 9: Solo el 25% manifestaron haber comprado un seguro por costumbre o cultura y después de haber sufrido una calamidad, en cambio, el 75% lo ha adquirido por recomendación de un amigo o familiar.

Pregunta No. 11: Los seguros más frecuentes por los encuestados con el 61% son los de autos y exequiales, mientras vida y accidentes tienen el 35%.

Pregunta No. 13 y No. 14: De los encuestados que han utilizados seguros el 84% expresan haber tenido buena experiencia con estos, mientras el 17% manifestaron que fue regular, al igual de los que no lo han utilizado, el 73% que dio su percepción acerca de estos, calificaron con buena percepción este servicio. Cabe resaltar que ambas situaciones de los que lo utilizan y los que no, ninguno expresó una mala calificación frente a este.

Pregunta No. 6 y No. 15: Se observa que los usuarios de seguros (que si ha tenido seguros voluntarios) el 100% los recomendarían, mientras los que no han tenido expresan que si lo tomarían con el 63% mientras el 38% manifiesta que no.

Pregunta No. 16 y No. 17: Se evidencia bajo conocimiento del mundo de los microseguros por parte de los encuestados, solo el 11% manifestó conocerlos y de estos solo el 8% especificó cuáles conocía como: salud y desempleo, incluso el 4% de este expresó una entidad en específico como Sura.

Pregunta No. 18: Con respecto a las 4 opciones de seguros que se les presentó, la proporción estuvo muy pareja en todos, siendo los riegos que los encuestados más desean proteger, salud y desempleo con un total del 52%, cada uno con el 26%, siendo el más solicitado el seguro para vivienda con el 31%.

Pregunta No. 19: Aunque esta pregunta solo la respondieron el 13% de los encuestados, también fue una proporción pareja con las propuestas, cada una con el 25% aproximadamente, de las cuales surgieron otros seguros que los encuestados desearían proteger como seguro para vehículo, mascotas y muerte a terceros y accidental.

Pregunta No. 5 y No. 20: Tanto los pensionados como los estudiantes en su totalidad están dispuestos a pagar por el microseguro un rango de \$10.000 a \$30.000, mientras el empleado está dispuesto a pagar un poco más (más de \$30.000) con un 84 %. Es de anotar, que el segmento de desempleo manifestó comprar el seguro siempre y cuando no supere los \$10.000.

Nota: Las conclusiones presentadas salen de las gráficas anteriores, según las preguntas de los resultados generales, es decir para cada una de las preguntas que fueron incluidas en la investigación y que provienen de los objetivos de esta.

5.9. Recomendaciones de la investigación

Según los resultados obtenidos en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

Para la variable **“Precio”** se recomienda tener en cuenta los rangos que están dispuestos a pagar según el segmento. Considerando un rango de \$10.000 a \$30.000 que es lo que están dispuestos a pagar la mayoría de la población, en este caso, se recomienda evaluar el precio según el periodo de cobertura de este (mensual, semestral o anual), eso sí, garantizar una de las principales características de los microseguros, que es su facilidad, en este caso de recaudo y transacción.

En cuanto a la variable **“promoción”**, se evidencia la necesidad de realizar campaña de sensibilización en cuanto al uso de los seguros y conocimiento de los microseguros, ya que en su mayoría no conocen sobre estos últimos y poco sobre los beneficios de los seguros, enfocado en la población mayor, ya que los jóvenes aún no lo consideran necesario.

Con la variable **“producto”** la incorporación de microseguros al portafolio de Comfama, debe ser desarrollado a la medida de sus usuarios, clase media Antioqueña

trabajadora, alineado con su propuesta de valor “Consolidación financiera y patrimonial”, orientados principalmente al tema de vivienda, seguido de educación y protección al empleo.

Reiterando con **“promoción”** se puede realizar campaña orientada a plan de referidos y por ende de incentivos, ya que se evidencia que la mayoría de las personas son influenciadas y adquieren en mayor parte los seguros por recomendaciones y además aprovechando la buena reputación que tienen estos por sus usuarios.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1. Objetivos de ventas

Tabla 13. Objetivos de ventas

OBJETIVOS DE VENTAS		Meta
VENTAS (pesos, porcentaje ó unidades)	Tener ventas mensuales de 1000 microseguros por un valor total mensual de \$18.000.000 en el periodo 2020.	100%
PARTICIPACIÓN	Aumentar la participación de Comfama con las aseguradoras a un 3% con la generación de nuevas alianzas y por ende de nuevos productos en el periodo 2020.	3%
MARGEN BRUTO	Obtener rentabilidad del 15% sobre los productos desarrollados en alianza con las aseguradoras, obteniendo un margen bruto del 80% de la rentabilidad negociada en el periodo 2020	80%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.1.2. Objetivos de servicio

Tabla 14. Objetivos de servicio

OBJETIVOS DE SERVICIO		Meta
SATISFACCIÓN	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente de microseguros en un 95% en el periodo 2020	95%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.1.3. Objetivos de mercadeo

Tabla 15. Objetivos de mercadeo

OBJETIVOS DE MERCADEO		Meta
CLIENTES	Aumentar el índice de profundización de primas emitidas por microseguros al 10% mensualmente en el periodo 2020.	10%
POSICIONAMIENTO	Aumentar el índice de densidad (primas/población) en la línea de microseguros al 15% mensualmente para el periodo 2020.	15%
PRODUCTO	Potencializar la línea de seguros para el 2020, con el desarrollo de 3 microseguros diseñados a la medida de las necesidades del público objetivo de Comfama.	3

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.2. Formulación de las macro-estrategias

Tabla 16. Macroestrategias del plan

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Crear tres nuevas líneas de microseguros con el fin de satisfacer las necesidades y ofrecer mejores condiciones de vida de los clientes objetivo de Comfama.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Ofrecer precios más competitivos al público por medio de la caja de compensación y crear facilidades de pago a los usuarios con el fin de que tengan acceso a una excelente cobertura a un mejor precio.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS
Ampliar cobertura del AMVA por medio de Stands de ventas en diferentes formatos comerciales como: puntos de servicio, ferias y centros comerciales.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Crear estrategias de marketing en los puntos de prestación de servicios de la compañía, en los centros comerciales, vía internet y con aliados estratégicos en donde los usuarios conozcan más de los beneficios del portafolio de servicios.
MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO
Implementar un plan de culturización y capacitación al cliente en temas de microseguros donde no sólo conozcan el producto sino que también aumenten su seguridad y confianza en él.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.3. Formulación estrategias

Tabla 17. Estrategias del plan

MACROESTRATEGIA
Crear tres nuevas líneas de microseguros con el fin de satisfacer las necesidades y ofrecer mejores condiciones de vida de los clientes objetivo de Comfama.
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO
1.1. Implementación de microseguro de salud para respaldar al usuario en servicios de atención inmediata que la es no tiene cubrimiento.
1.2. Desarrollo de microseguro todo riesgo hogar con cubrimiento en contenidos, mantenimiento del hogar y hurto.
1.3. Microseguro de salud oral, cubrimiento de salud oral que respalda procedimientos que la eps no cubre en caso de emergencia oral, en este se puede considerar la articulación con la línea de crédito ortodoncia, para tener así, una venta cruzada.
1.4. Microseguro de motociclistas, cubrimiento de manteamientos preventivos y convenios con talleres que presten servicio de atención domiciliaria en caso de reparación.
MACROESTRATEGIA
Ofrecer precios mas competitivos al público por medio de la caja de compensación y crear facilidades de pago a los usuarios con el fin de que tengan acceso a una excelente cobertura a un mejor precio.
ESTRATEGIAS DE PRECIO
2.1. Planes de pago semestrales y anuales con cuotas muy bajas que permiten accesibilidad en los usuarios de mas escasos recursos.
2.2. Alianzas con inmobiliarias para ventas de microseguros de hogar en puntos de venta inmobiliarios o Ferias de vivienda.
2.3. Alianzas con entidades prestadoras de servicios de salud oral en donde por medio de la financiación de sus planes se incluyan el microseguro de salud oral.
2.4. Implementación de medios de pago fáciles y eficientes al público objetivo como Efecty y Puntos Baloto.
MACROESTRATEGIA
Ampliar cobertura del AMVA por medio de Stands de ventas en diferentes formatos comerciales como: puntos de servicio, ferias y centros comerciales.
ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS
3.1. Puntos de venta de los planes en los parques recreativos Comfama, oficinas y centros de prestación de servicios de Comfama.
3.2. Creación de burbujas en los centros comerciales de mas afluencia de público en el Valle de Aburra que se dediquen en días feriados y festivos a vender los microseguros.
3.3. Alianzas con concesionarios de venta de motocicletas.
3.4. Alianzas con centros de odontología privados para la venta de microseguros incluidos en los planes de venta paquetes orales.

MACROESTRATEGIA

Crear estrategias de marketing en los puntos de prestación de servicios de la compañía, en los centros comerciales, vía internet y con aliados estratégicos en donde los usuarios conozcan más de los beneficios del portafolio de servicios.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

- 4.1. Realización de ferias en los parques recreativos Comfama y en los puntos de atención de servicio al cliente que den a conocer los nuevos servicios.
- 4.2. Realización de promoción por medio de redes sociales corporativas con el fin de dar a conocer los productos de forma masiva.
- 4.3. Creación de stands y promoción masiva en zonas del área metropolitana donde estén ubicados tanto concesionarios como talleres de reparación de motocicletas.
- 4.4. Implementación de marketing y promoción en entidades prestadoras de servicios de salud oral tanto públicos como privados.
- 4.5. Capacitación profunda al personal que estará a cargo de la promoción de los servicios con el fin de garantizar la calidad de la información a transmitir al cliente y la seguridad de estos.

MACROESTRATEGIA

Implementar un plan de culturización y capacitación al cliente en temas de microseguros donde no sólo conozcan el producto, sino que también aumenten su seguridad y confianza.

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

- 5.1. Creación de jornadas no solo promocionales en venta sino de capacitación y concientización de los microseguros con el fin de aumentar la confianza de los usuarios y seguridad al momento de adquirir los planes.
- 5.2. Creación de línea Contac center para atender los usuarios al momento de hacer efectiva la cobertura de los servicios de manera rápida y eficaz.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.4. Formulación del plan táctico

Cuando en las siguientes tablas del plan táctico, que se realizan para cada una de las variables críticas del marketing, aparezca valor \$ 0 en el presupuesto asociado para su desarrollo o ejecución, tener en cuenta que se refiere a que dicha estrategia no demanda un presupuesto marginal o adicional a lo que se incurre con costos o gastos convencionales de la empresa.

Tabla 18. Plan táctico de la variable producto

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO
Crear tres nuevas líneas de microseguros con el fin de satisfacer las necesidades y ofrecer mejores condiciones de vida a los clientes objetivo de Comfama.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.1. Implementación de microseguro de salud para respaldar al usuario en servicios de atención inmediata que la es no tiene cubrimiento.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo de microseguro de salud con coberturas adicionales a lo de la eps, además de visita médica domiciliaria, telefónica y exámenes prioritarios. En este microseguro se puede considerar la articulación con la línea de crédito de salud, para tener así, una venta cruzada.	Gerente de Portafolio	Enero-Mayo 2020	\$ 15,000,000

DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS
Determinar coberturas y beneficios del plan de salud
Creación de alianzas con entidades prestadoras de servicios de asistencias en salud para cubrimiento de las pólizas
Definición del precio de la póliza de acuerdo a el público objetivo
Desarrollo de estrategia de promoción
Determinar cuáles lugares y estrategias de promoción para dar a conocer el microseguro
Definir medios de recaudo y formas de pago
Articulación de línea de crédito de salud con venta de microseguro, financiando el seguro con mayor valor del crédito
Plan comercial de ventas

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.2. Desarrollo de microseguro todo riesgo hogar con cubrimiento en contenidos, mantenimiento del hogar y hurto.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollar plan de cobertura para el hogar donde se respalde el hurto domiciliario calificado y beneficios de mantenimiento preventivo contra daños estructurales.	Gerente de Portafolio	Marzo - Junio del 2020	\$ 15,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Determinar alcance el plan de cobertura a hogar
Alianzas con entidades prestadoras de servicios de asistencias para cubrimiento de las pólizas
Definición del precio de la póliza de acuerdo a la determinación de las coberturas
Desarrollo de estrategia de promoción y medios de comunicación a utilizar
Definir medios de recaudo y formas de pago
Plan Comercial de ventas

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.3. Microseguro de salud oral, cubrimiento de salud oral que respalda procedimientos que la eps no cubre en caso de emergencia oral, en este se puede considerar la articulación con la línea de crédito ortodoncia, para tener así, una venta cruzada.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Creación de microseguro de cubrimiento de salud oral que respalde procedimientos que no cubre la eps en articulación con la línea de crédito de ortodoncia que permita respaldar a los usuarios con incidentes o emergencias no contempladas en su plan de salud oral o su eps	Gerente de Portafolio	Mayo - Agosto del 2020	\$ 15,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Determinar alcance el plan de salud oral
Creación de alianzas con entidades prestadoras de servicios de asistencias en salud oral para cubrimiento de las pólizas
Definición del precio de la póliza de acuerdo a la determinación de las coberturas
Desarrollo de estrategia de promoción en entidades públicas y privadas prestadoras de servicios de salud oral o brigadas de salud oral de Comfama
Definir medios de recaudo y formas de pago
Plan comercial de ventas para venta del plan de salud oral
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
1.4. Microseguro de motociclistas, cubrimiento de manteamientos preventivos y convenios con talleres que presten servicio de atención domiciliaria en caso de reparación.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	PERIODO/TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollar póliza que brinde seguridad y tranquilidad a usuarios motociclistas en caso de reparación o daño de su motocicleta, con talleres o centros de reparación especializados, de igual manera incluirá beneficios para mantenimiento preventivo.	Gerente de Portafolio	Julio - Septiembre del 2020	\$ 15,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Determinar alcance al plan de motociclistas
Convenio con empresa de asistencias para el desarrollo de la póliza para motociclistas
Definición del precio de la póliza de acuerdo a la determinación de las coberturas y servicios que cubra el plan
Desarrollo de estrategia de promoción
Plan comercial de ventas del plan para motociclistas

Fuente: Elaboración propia, 2019.

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
\$ 60.000.000

Tabla 19. Plan táctico de la variable precio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO
Ofrecer precios más competitivos al público por medio de la caja de compensación y crear facilidades de pago a los usuarios con el fin de que tengan acceso a una excelente cobertura a un mejor precio.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
2.1. Planes de pago semestrales y anuales con cuotas muy bajas que permiten accesibilidad en los usuarios de más escasos recursos.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Desarrollo de planes de pago de acuerdo al perfil del usuario que permitan acceder a los beneficios de los microseguros a personas de todos los estratos socioeconómicos.	Gerente de Portafolio	Inicia en enero 2020 y avanza a medida que se van desarrollando los nuevos productos	\$ 40,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Segmentación del mercado que permita crear tarifas para todos los perfiles del consumidor
Crear tabla de tarifas con segmentación de clientes y plazos de pago

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
2.2. Alianzas con inmobiliarias para ventas de microseguros de hogar en puntos de venta inmobiliarios o Ferias de vivienda.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear convenios con empresas dedicadas a la venta de bienes raíces	Gerente de Alianzas	Mayo a Julio 2020	\$ 10,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Crear base de datos de posibles aliados inmobiliarios
Crear calendario de ferias y eventos trimestrales en donde se promueva la venta de las pólizas

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.3. Alianzas con entidades prestadoras de servicios de salud oral en donde por medio de la financiación de sus planes se incluyan el microseguro de salud oral.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear convenios con empresas prestadoras de servicios de salud tanto públicas como privadas en servicios de salud oral con campañas mensuales que permitan hacer brigadas de venta masiva los días de más flujo de clientes en estas empresas	Gerente de Alianzas	Julio - agosto 2020	\$ 15,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Determinar las empresas más posicionadas en el mercado de prestación de servicios de salud oral

Crear tabla de beneficios para las empresas que tengamos convenio en donde en los puntos de venta promuevan la venta de microseguros

Crear calendario de campañas mensuales para la venta de microseguros los días de más tráfico de clientes

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.4. Implementación de medios de pago fáciles y eficientes al público objetivo como Efecty y Puntos Baloto.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear códigos de convenio con redes masivas de pago de acceso fácil de pago para los usuarios con cobertura a nivel nacional	Gerente de Portafolio	Febrero a mayo 2020	\$ 15,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Determinar aliados de redes de recaudo a nivel nacional

Crear códigos de convenio con cada red e incentivar en los puntos de pago la venta de microseguros determinando un porcentaje de utilidad para las empresas prestadoras del servicio

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
\$ 80.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 20. Plan táctico variable plaza – ventas

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA - VENTAS
Ampliar cobertura del AMVA por medio de Stands de ventas en diferentes formatos comerciales como: puntos de servicio, ferias y centros comerciales.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
3.1. Puntos de venta de los planes en los parques recreativos Comfama, oficinas y centros de prestación de servicios de Comfama.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear ferias de venta en los días donde mas se tenga tráfico en las oficinas y parques recreativos de Comfama con el fin de dar a conocer las pólizas y los beneficios de manera educativa para no solo vender sino culturizar los usuarios en la compra de seguros	Gerente Comercial	Mayo 2020 y dependiendo de la creación del producto con un mes de antelación.	\$ 14,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Crear calendario de ferias en fechas específicas
Contratar personal para la promoción de los seguros en los puntos de propios

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
3.2. Creación de burbujas en los centros comerciales de mas afluencia de público en el Valle de Aburra que se dediquen en días feriados y festivos a vender los microseguros.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Determinar cuales son los centros comerciales de mayor tráfico de clientes en donde se pueda poner un stand o burbuja para la venta de microseguros	Gerente Comercial	Enero - Junio 2020	\$ 40,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Contratación del personal que manejara los puntos de venta y asesoría
Contratación de empresa para la creación de burbujas o stand
Capacitación a el personal con el fin de garantizar un excelente servicio al cliente

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.3. Alianzas con concesionarios de venta de motocicletas.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
El objetivo con estas alianzas es crear paquetes de beneficios que incluyan el microseguro al momento de los usuarios adquirir sus motocicletas.	Gerente de Alianzas	Agosto - Septiembre 2020	\$ 5,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Capacitación del personal de ventas de los aliados
 Crear calendario de ferias mensuales en fines de semana de mas afluencia de clientes

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.4. Alianzas con centros de odontología privados para la venta de microseguros incluidos en los planes de venta paquetes orales.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
El objetivo con estas alianzas es crear paquetes de beneficios que incluyan el microseguro para atenciones en salud oral, incluidos trámites que no contemple el plan obligatorio de salud.	Gerente de Alianzas	Julio- Agosto 2020	\$ 5,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS

Capacitación del personal de ventas de los aliados prestadores de servicio de salud oral
 Crear plan de beneficios por comisión para personal de planta de los aliados con el fin de incentivar la venta de microseguros

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
\$ 64,000,000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 21. Plan táctico de la variable promoción

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN
Crear estrategias de marketing en los puntos de prestación de servicios de la compañía, en los centros comerciales, via internet y con aliados estratégicos en donde los usuarios conozcan mas de los beneficios del portafolio de servicios.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
4.1. Realización de ferias en los parques recreativos Comfama y en los puntos de atención de servicio al cliente que den a conocer los nuevos servicios.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Se tomara las ferias y eventos de mas impacto en Comfama con el fin de promover la compra de microseguros no solo asesorando sino capacitando a los usuarios en temas de seguros	Gerente de Mercadeo	Septiembre - Noviembre 2020	\$ 18,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Determinar fechas de los eventos
Contratación de personal por prestación de servicio para dichos eventos
Capacitación del personal para segura un excelente prestación de servicio
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
4.2. Realización de promoción por medio de redes sociales corporativas con el fin de dar a conocer los productos de forma masiva.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear campañas con el departamento de comunicación para garantizar constantemente promoción vías de redes sociales	Gerente de Mercadeo	Septiembre - Noviembre 2020	\$ 15,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Determinar las redes en las que se va a impactar
Desarrollar material publicitario a utilizar

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
4.3. Creación de stands y promoción masiva en zonas del área metropolitana donde estén ubicados tanto concesionarios como talleres de reparación de motocicletas.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear campañas con convenio de las empresas mas posicionadas en el mercado de venta de motocicletas	Gerente de Mercadeo	Octubre - Diciembre 2020	\$ 15,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Crear calendario de fechas
Capacitar al personal de planta de las empresas para asegurar una excelente asesoría

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
4.4. Implementación de marketing y promoción en entidades prestadoras de servicios de salud oral tanto públicos como privados.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear volantes informativos para tener en los puntos de servicio al cliente de las empresas prestadoras de servicio oral	Gerente de Mercadeo	Septiembre - Noviembre 2020	\$ 18,000,000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Determinar la publicidad y los contenidos de los volantes
Garantizar marketing constantemente en las empresas aliadas semanalmente

SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
\$ 66.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 22. Plan táctico de la variable servicio

MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO			
Implementar un plan de culturización y capacitación al cliente en temas de microseguros donde no sólo conozcan el producto sino que también aumenten su seguridad y confianza.			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.1. Creación de jornadas no sólo promocionales en venta sino de capacitación y concientización de los microseguros con el fin de aumentar la confianza de los usuarios y seguridad al momento de adquirir los planes.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear jornadas en días de alto flujo de clientes en los stand propios en los centros comerciales en donde se programe tardes de capacitación para los clientes del centro	Gerente Comercial	Septiembre - Noviembre 2020	\$ 11,000,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Contratación del personal que dictara las capacitaciones			
Programar calendario de fechas con el centro comercial para informar a los clientes la fecha y hora en donde se dictaran las capacitaciones			
Contratar servicio de catering para refrigerio de los clientes asistentes a los eventos			
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA			
5.2. Creación de línea Contact center para atender los usuarios al momento de hacer efectiva la cobertura de los servicios de manera rápida y eficaz.			
AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear un área de servicio que preste asesoría las 24 horas para los usuarios para atender tanto venta como soporte al momento de hacer efectiva la póliza los usuarios	Departamento de Recursos humanos	Julio - Noviembre 2020	\$ 30,000,000
DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS			
Contratación de personal			
Capacitación del personal			
			SUBTOTAL PPTO. MARGINAL
			41,000,000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.5. Presupuesto del plan de mercadeo

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRODUCTO	
SUBTOTAL	60.000.000
PARTICIPACION	19%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: PRECIO	
SUBTOTAL	80.000.000
PARTICIPACION	26%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: Plaza y ventas	
SUBTOTAL	64.000.000
PARTICIPACION	21%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: Promoción	
SUBTOTAL	66.000.000
PARTICIPACION	21%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO	
SUBTOTAL	41.000.000
PARTICIPACION	13%
GRAN TOTAL \$	311.000.000
GRAN TOTAL %	100%

Como la estructura de mercado en la cual se compete es “Competencia Monopolística”, una de las principales estrategias tenidas en cuenta dentro del PEM y la asignación del presupuesto es el Precio, para favorecer la diferenciación del producto, llevando a los consumidores a percibir productos en este mercado como únicos, lo que otorga a las organizaciones un poder pseudo monopolista, que les permite tener el poder de fijar precios.

En este caso, Comfama acude a los fondos públicos (como se mencionaron anteriormente FOSFEC con empleabilidad, FOVIS en temas de vivienda, Foníñez con Educación, entre otros), dependiendo el objetivo del microseguro, para subsidiar tasas a la población más vulnerable.

Por el momento histórico que vive la marca y el producto, donde la clave es **penetración de mercado**, la mayor parte del presupuesto de mercadeo se dirige a las variables **precio, canales y promoción**. Los pesos asignados en el presupuesto de mercadeo por variable se ajustan a la estructura de mercado en que compete la empresa,

lo cual se debe convertir en una guía para tener una mayor efectividad en el uso de los recursos.

6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en el plan de mercadeo	311.000.000	\$ 2.591.666.667
	Margen Bruto ponderado	0,12	

*El margen bruto se calculó en referencia a la tabla 12, en donde la rentabilidad promedio que ofrecen las entidades aliadas es del 15%, de éstas queda como margen de ganancia el 80% del 15% negociado, por lo tanto, el margen bruto ponderado es del 12%.

Este es el valor requerido en el cual se deben incrementar las ventas para que el plan se pague así mismo, se autofinancie. Los ingresos por encima de este valor se entenderán como un retorno de la inversión positivo.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

Se mencionan aquí elementos específicos requeridos para la ejecución del plan, no de la operación habitual de la organización, resaltando lo que es clave para el buen funcionamiento del plan propuesto.

7.1.1. A nivel de estructura

Se requiere de persona de apoyo al equipo de portafolio conocedor del mundo de los seguros para el desarrollo de los nuevos productos y la generación de nuevas alianzas, además, de dar soporte a la información, analizando el mercado, nuevas oportunidades y el seguimiento efectivo a los indicadores. También se debe contemplar personal que manejará los puntos de venta y asesoría de los stands burbuja ubicados en los centros comerciales.

Por último, es necesario un área de servicio que preste asesoría las 24 horas para los usuarios, atendiendo tanto venta como soporte al momento de hacer efectiva la póliza.

7.1.2. A nivel de recursos

El presupuesto del plan de mercadeo está proyectado a diciembre 2020. En el cual se requiere recursos físicos como: stand burbuja para los centros comerciales, stands itinerantes para las sedes, parques Comfama y entidades aliadas, además de todo el material pop para ferias, promoción y lanzamiento de los productos.

7.1.3. A nivel de cultura organizacional

Como se mencionó anteriormente, se es necesario un plan de capacitación y de sensibilización en el mundo de los seguros, tanto al personal interno como a los afiliados a Comfama e incluso al personal de las entidades aliadas que atenderán a los afiliados para la venta, asesoría e información de los microseguros, con el fin de concientizar y aumentar la confianza de los usuarios y seguridad al momento de adquirir los planes.

Es fundamental aprovisionar los \$ 311 millones que cuesta la implementación del plan estratégico de mercadeo propuesto.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Tabla 23. Indicadores de gestión del plan de mercadeo

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	Unidad de Medida	Fórmula	Meta	Frecuencia de Medicion	Responsable de Medicion
Tener ventas mensuales de 1000 microseguros por un valor total mensual de \$18.000.000 en el periodo 2020.	Ventas mensuales	%	\sum Ventas del Mes / Meta total esperada	100%	Mensual	Gerencia comercial
Aumentar la participación de Comfama con las aseguradoras a un 3% con la generación de nuevas alianzas y por ende de nuevos productos en el periodo 2020.	Participación de mercado	%	Ventas totales microseguros de Comfama/ ventas totales de microseguros en Antioquia	3%	Trimestral	Gerencia de alianzas
Obtener rentabilidad del 15% sobre los productos desarrollados en alianza con las aseguradoras, obteniendo un margen bruto del 80% de la rentabilidad negociada en el periodo 2020	Margen bruto del producto	%	$(\text{Ventas totales} - \text{Costos totales}) / \text{ventas totales}$	80%	Mensual	Gerencia de portafolio
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente de microseguros en un 95% en el periodo 2020	Nivel de satisfacción del cliente	%	Promedio evaluaciones de satisfacción de los clientes (que se hace mediante encuesta)	95%	Mensual	Gerencia comercial
	Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR)	%	$(\text{total de usuarios de microseguros} - \text{PQR por usuarios en el mes}) / \text{total de usuarios de microseguros}$	95%	Mensual	Gerencia comercial
profundización de primas emitidas por microseguros al 10% mensualmente en el periodo 2020.	Índice de profundización	%	Total de ventas de microseguros que se efectuaron con venta cruzada /Total de ventas de productos que pueden tener venta cruzada con microseguros	10%	Mensual	Gerencia comercial
Aumentar el índice de densidad en la línea de microseguros al 15% mensualmente para el periodo 2020.	Índice de densidad	%	primas emitidas por mes/total de la población esperada	15%	Mensual	Gerencia comercial
Potencializar la línea de seguros para el 2020, con el desarrollo de 3 microseguros diseñados a la medida de las necesidades del público objetivo de Comfama.	Innovación	#	Total de microseguros en el 2020 -Total de microseguros en el 2019	3	Trimestral	Gerencia de portafolio

Fuente: Elaboración propia, 2019.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo del trabajo de grado en la formación como especialistas de mercadeo de la Institución Universitaria ESUMER ha sido un instrumento práctico y oportuno, que ha permitido adquirir habilidades y herramientas en el campo laboral y académico, pues gracias a una metodología teórico practica y un acompañamiento continuo en el desarrollo de los contenidos de la especialización aplicados en el trabajo de grado, permiten obtener resultados profesionales con una visión más amplia en el campo de mercadeo, para proponer, innovar y dirigir procesos de investigación de mercado útiles para las organizaciones y la sociedad.

Como profesionales de las áreas administrativas y de mercadeo se ha vivido una experiencia enriquecedora y motivante para todos los días estar continuamente en crecimiento profesional, tanto en los procesos académicos de los contenidos del curso como en la puesta en práctica de esos conocimientos en el trabajo de grado, que permiten tener criterio y autonomía en el campo laboral para desarrollar planes de mercadeo conscientes de las necesidades de los clientes y al mismo tiempo de gran impacto para el desarrollo económico y estratégico de las organizaciones.

La realización de este plan de mercadeo permite a Comfama tener herramientas para la consolidación de su portafolio de servicios financieros y al mismo tiempo posicionarse en el mercado de las cajas de compensación de manera local y nacional como una compañía muy completa que ofrece seguridad y confianza a sus usuarios por medio de un portafolio amplio de microseguros.

La formación como especialistas de mercadeo ha sido integral y el trabajo de grado ha sido parte fundamental del proceso, en el cual se pudo planear, crear, desarrollar y aportar un plan estratégico de mercadeo basado en datos reales,

permitiendo así la interacción de la formación con el mundo del mercado real y desarrollando en los autores del trabajo habilidades para proponer y dirigir procesos comerciales y estratégicos que contribuyen a un desarrollo económico y social de las empresas tanto del sector público como privado.

La investigación de mercados realizada evidencia un alto potencial para que Comfama pueda ampliar más sus estrategias de mercado en el campo de microseguros, donde claramente hay usuarios dispuestos a adquirir los servicios, acompañado de campañas que permitan a los usuarios no solo adquirir los microseguros sino tener una mejor educación financiera y conciencia de proteger su patrimonio, así pues se puede determinar que por medio de esta investigación de mercados se puede generar una mejor propuesta de valor como caja de compensación familiar.

Según lo anterior, se recomienda aplicar la investigación de mercados a una muestra más representativa para que los resultados sean más acordes a la realidad y, por ende, más confiables para ser analizados y aplicados en la organización.

Se recomienda a la organización la implementación de este plan estratégico de mercadeo, para futuros procesos de mercadeo en Comfama, ya que los resultados de este trabajo permitieron evidenciar el potencial del mercado de microseguros que le permiten a la compañía como caja de compensación familiar tener una propuesta de valor diversificada de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Santa Fe de Bogotá: Pearson.

Ballesteros, R. H. (2000). *Plan de marketing, diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Banca de las Oportunidades, Fasecolda y Superfinanciera. (2018). *Fasecolda*. Bogotá: Puntoaparte.

Casas Anguita, J., Repullo Labrador, JR y Donado Campos, J. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

Cobo, Á. J. (06 de julio de 2016). *Los recursos del subsidio familiar, patrimonio social*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/alvaro-jose-cobo-soto/los-recursos-del-subsidio-familiar-patrimonio-social-498610>

Cohen, W. (2001). *El plan de marketing*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Colombia Fintech. (26 de 06 de 2019). *¿Qué son las Insurtech y por qué hacen temblar al negocio global de seguros?* Recuperado de <https://www.colombiafintech.co/novedades/que-son-las-insurtech-y-por-que-hacen-temblar-al-negocio-global-de-seguros>

Colombia. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (09 de enero de 2020). *Revolución educativa Colombia aprende*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-136464.html>

Colombia. Ministerio de Protección Social. (2003). *Decreto 1769*. Bogotá: El Ministerio.

Comfama. (2017). *Informe de sostenibilidad*. Medellín: Comfama. Recuperado de <https://informe2017.comfama.com/logros-y-hechos-destacados/>

Comfama. (2018). *Informe de sostenibilidad*. Medellín: Comfama. Recuperado de <http://informe2018.comfama.com/pdf/informesostenibilidadcomfama2018.pdf>

Comfama. (01 de marzo de 2019a). *Un recorrido por nuestros 60 años de historia*. Recuperado de https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestra%20organizacion/Quienes%20somos/Historia/indice_decadas.asp

Comfama. (20 de abril de 2019b). *Misión*. Recuperado de <https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestra%20organizacion/Mision/Mision.asp>

Comfama. (20 de abril de 2019c). *Visión*. Recuperado de Comfama. (20 de abril de 2019c). Recuperado de <https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestra%20organizacion/Mision/Vision/vision.asp>

Comfama. (20 de abril de 2019d). *Valores corporativos*. Recuperado de https://www.comfama.com/contenidos/servicios/Nuestra%20organizacion/Mision/Vision/Valores%20corporativos/valores_corporativos.asp

DANE. (22 de 08 de 2019). Censo Nacional de Población y vivienda 2018. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190822-CNPV-presentacion-Antioquia-Valle-de-Aburra.pdf>

Delima Marsh. (2019). *Microseguros*. Medellín: Marsh.

Diario La República. (28 de febrero de 2017). *Ampliar servicios, la apuesta de las cajas en 2017*. Recuperado de https://issuu.com/diario_larepublica/docs/esp_cajas_de_compensacion_febrero_2

Díaz Herrera, C. (2017). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/60813/4564456547606>

Dinero. (15 de septiembre de 2016). *Cajas de compensación familiar*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/cajas-compensacion-familiar/36431>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (28 de julio de 2019). *¿Qué es el Sisbén?* Recuperado de <https://www.sisben.gov.co/sisben/paginas/que-es.aspx>

Emprende Pyme. (26 de mayo de 2019). *Técnicas de investigación de mercado*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-investigacion-de-mercado.html>

Espinoza, R. (24 de mayo de 2019a). *Segmentación de mercado, concepto y enfoque*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

- Espinoza, R. (24 de mayo de 2019b). *Marketing estratégico: concepto, funciones y ejemplos*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: Esic Editorial.
- Fasecolda. (2015). *Cifras Sociales 2015*. Recuperado de https://fasecolda.com/files/5514/7621/2717/Cifras_sociales_2015_II.pdf
- Fasecolda. (26 de mayo de 2019). *Microseguros*. Recuperado de <https://fasecolda.com/index.php/fasecolda/microseguros/>
- García Ferrando, M. (1993). La encuesta. En García M., Ibáñez J. y Alvira F. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. (141-170). Madrid: Alianza Universidad Textos. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Gerencie.com. (19 de enero de 2019). *Beneficios en el sistema de salud*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/beneficiarios-en-el-sistema-de-salud.html>
- Herrera, J. E. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- IAIS. (15 de septiembre de 2014). *Documento sobre la conducción de negocios en seguros inclusivos*. Recuperado de <https://www.iaisweb.org/file/66272/issues-paper-conduccion-negocios-seguros-inclusivos-spanish-002>

Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Kwalon Journal*, 5(1), 6. Recuperado de <https://docplayer.es/29817488-La-logica-de-la-investigacion-por-encuesta-cualitativa-y-su-posicion-en-el-campo-de-los-metodos-de-investigacion-social.html>

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

Kotler, P. y Roberto, E. (1992). *Marketing social*. Madrid: Días De Santos.

López Ruiz, A. (15 de marzo de 2017). *¿Qué son los seguros? ¿Es necesario tener un seguro?* Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-seguros-colombia/3504330-que-son-seguros-necesario-tener-seguro>

López Ruiz, A. (15 de marzo de 2018). *Microseguros: definición, características y beneficios*. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-seguros-colombia/3739367-microseguros-definicion-caracteristicas-beneficios>

Luxor. (28 de julio de 2019). *Olvídese del multicanal, su empresa ahora debe ser omnicanal*. Recuperado de <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-ser-omnicanal/>

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados, enfoque aplicado*. México: Pearson.

Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Morelos, E. (22 de agosto de 2018). *Qué es una startup*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Osorio Falla, S. (27 de octubre de 1993). *Gran cambio en el mercadeo de seguros*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-249687>
- Ospina, J. C. (01 de febrero de 2018). *¿Qué son las Cajas de Compensación Familiar y para qué sirven?* Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/pensiones-iss-cesantias/3233802-que-son-cajas-compensacion-familiar-para-sirven>
- Páez, E. (23 de abril de 2015). *Tendencias que dan forma a la demanda de seguros de vida*. Recuperado de <https://fasecolda.com/eventos/memorias/memorias-2015/seminario-internacional-de-vida-2015/memorias/>
- QuestionPro. (26 de mayo de 2019). *7 puntos a considerar para el diseño de encuestas*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/7-puntos-importantes-que-debe-considerar-en-el-diseno-de-encuestas/>
- Superfinanciera. (12 de diciembre de 2012). *Ley 920 de 2004. Actividad financiera de las cajas de compensación familiar*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/15566>
- Superintendencia Bancaria de Colombia. (2005). *Boletín jurídico*. Bogotá: Stilo. Recuperado de <file:///D:/Users/AnaGT/Downloads/boletin40.pdf>
- SuperSubsidio. (06 de abril de 2019a). *Portafolio general de servicios para las cajas de compensación*. Recuperado de <https://www.ssf.gov.co/web/guest/cajas-de-compensacion/servicios/mercadeo>

SuperSubsidio. (01 de mayo de 2019b). *Cerca de 8.8 millones de trabajadores colombianos ganan menos de cuatro salarios mínimos mensuales*. Recuperado de https://www.ssf.gov.co/sala-de-prensa/ultimas-noticias/-/asset_publisher/Ru1pj7K5NMWM/content/cerca-de-nueve-millones-de-trabajadores-colombianos-ganan-menos-de-cuatro-salarios-m%25C3%25ADnimos-mensuales?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Ru1pj7K5NMWM_redirect=https%3A%2F%2Fwww.ssf.gov.co%2Fsala-de-prensa%2Fultimas-noticias%3Fp__p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Ru1pj7K5NMWM%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Ru1pj7K5NMWM_cur%3D13%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Ru1pj7K5NMWM_delta%3D5%26p_r_p_resetCur%3Dfalse%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_Ru1pj7K5NMWM_assetEntryId%3D344239

SuperSubsidio. (31 de 10 de 2019c). *Datos abiertos*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Organismos-de-Control/Poblacion-Sistema-Subsidio-Familiar-Octubre-2019/64ec-5abk/data>

Universidad Externado de Colombia. (2010). *Las cajas del subsidio familiar como operadores de política social*. Recuperado de https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/cuaderno_12.pdf

Wolters Kluwer. (26 de mayo de 2019). *Contrato de seguro*. Recuperado de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUMjQ0NDtbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQGGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoARfO1ZzUAAAA=WKE

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN USADO EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Fecha:

Encuesta N°

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS- 2019 -Encuesta de percepción de seguros SEGMENTO DEPENDIENTES: CLASE MEDIA TRABAJADORA ANTIOQUEÑA

Agradecemos la posibilidad y sinceridad que nos brinda; le informamos que de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, la información que aquí se consignará, será de uso exclusivo y confidencial solamente para propósitos de este estudio. Queremos informarle que –eventualmente- Usted podría volver a ser contactado, para propósitos de la ejecución del control de calidad de este estudio.

Nombre Encuestado:

Sexo: F M

Barrio de Residencia:

Correo:

Teléfono:

Para **COMFAMA** es fundamental evaluar su nivel de satisfacción con nuestro servicios y conocer sus expectativas a futuro con nosotros. Podría por favor responder a las siguientes preguntas que le tomarán solo 10 minutos.

Marcar con una **X** la opción que se acomode mas a su preferencia en cada pregunta.

1 -¿Esta afiliado a Comfama?

- Si 1
- Estoy afiliado a otra caja de compensación 2
- No estoy afiliado a caja de compensación 3

2- Rango de Edad

- 15 a 25 años 1
- 26 a 35 años 2
- 36 años a 50 años 3
- mas de 51 años 4

3 -Rango de ingresos

- Entre 1 -2 SMMLV 1
- Mas de 2 hasta 4 SLMMV 2
- Más de 4 SLMMV 3
- En este momento no tengo ingresos 4

4 -Nivel de estudios

- Básica Primaria 1
- Bachiller 2
- Tecnolgo - Profesional 3
- Posgrado 4
- Ninguno 5

5 -Situación laboral actual

- Empleado 1
- Independiente 2
- Pensionado 3
- Estudiante 4
- Desempleado 5
- Otro 6

6 -¿Ha tenido algún seguro voluntario?

- Si 1
- No 2

*En caso de responder "No" realice la siguiente pregunta y luego continúe con la N° 15

7 -¿Por qué no ha tenido un seguro voluntario?

- Respuesta múltiple**
- Por desconocimiento 1
 - No me interesa 2
 - Me parecen costosos 3
 - Son innecesarios 4
 - Otra Razón 5

8- ¿Por cuál otra razón?

9-¿Cuál fue el motivo por el cual compró el seguro? Respuesta múltiple

- Después de haber sufrido una calamidad 1
- Por recomendación 2
- Por costumbre o cultura 3
- Otra razón 4

10- ¿Por cuál otra razón?

11 - ¿Qué tipo de seguro ha tenido?

Respuesta múltiple

- Autos 1
- Vida 2
- Exequial 3
- Accidentes 4
- Otro 5

12 -¿Qué otros seguros ha tenido?

13 -¿Ya ha tenido la oportunidad de utilizar sus beneficios-coberturas?

- Si 1
- No 2

14- ¿Cómo califica su experiencia?

- Mala 1
- Regular 2
- Buena 3
- Excelente 4
- Ninguno 5

15- ¿Recomendaría tener un seguro?

- Si 1
- No 2

16 - ¿Conoce los microseguros?

- Si 1
- No 2

17 - En caso de responder afirmativamente, ¿cuáles?

18- ¿Qué riesgos ppales le gustaría proteger y que esté dispuesto a pagar por ello?

- Salud 1
- Educación 2
- Desempleo 3
- Vivienda 4
- Ninguno 5

19.¿Qué otro riesgo protegería?

20- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por esta protección?

- Máximo \$10.000 1
- Entre \$10.000 a \$30.000 2
- Más de \$30.000 3
- No me interesa 4

Responsables:

Luisa Rojas Madrigal
Ana Milena Giraldo Tabares

Estudiantes de la Especialización en
Gerencia de Mercadeo Institución
Universitaria ESUMER

**Agradecemos la valiosa colaboración que ha
prestado en completar ésta importante
encuesta.**

ANEXO 2. REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL TRABAJO DE CAMPO

