

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

PLAN DE MERCADEO

SEGUROS DE VIDA DE VENTA MASIVA

ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA ENTIDAD COOPERATIVA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

POR

LUISA FERNANDA ORTIZ LONDOÑO

ESUMER

2017

DEDICATORIA

A mi amado esposo, quien ha estado presente en todo este proyecto, es el motor principal para no desfallecer y continuar; él con su dedicación y amor incondicional, se ha convertido en el pilar para continuar día a día con mis estudios. Mi compañero de vida, la persona que está siempre conmigo, brindándome su sabiduría y devolviéndome mi paz interior.

Al padre celestial con toda humildad, por permitirme disfrutar de esta hermosa vida.

A mi madre, por ser la mejor mamá del mundo, quien con su paciencia y esmero, me ha formado con una dulce firmeza

AGRADECIMIENTOS

Con estas líneas quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma hicieron parte de este proyecto y me colaboraron a realizarlo.

Gracias infinitas a Dios por permitirme vivir esta experiencia en ESUMER, donde me convertiré en una especialista en lo que me apasiona. Gracias Dios por todas las bendiciones que me brindas a diario. Por permitirme levantarme cada mañana con una oportunidad más para ser feliz.

Gracias a los formadores, por hacer parte de este proceso.

Gracias infinitas a mi familia, por apoyarme en este sueño, por la comprensión que me han brindado en el desarrollo de este proyecto y por creer siempre en mí. A ustedes les debo todos mis logros, en especial a mi madre por corregir todas mis faltas y celebrar todos mis éxitos.

A mi esposo por la entrega absoluta y la dedicación en este proyecto, por todas las noches que pasamos estudiando juntos, que sin tu compañía y apoyo hubieran sido eternas, de nuevo gracias por las muestras de amor que me regalas a diario.

Contenido

1.1 Justificación del plan de mercadeo	9
Antecedentes.....	9
<i>Causas probables y consecuencias de la situación problema.....</i>	10
1.2 Reseña Histórica de: ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA.....	10
Estructura organizacional	12
1.3 Definición del sector	13
Panorama situacional.....	13
Panorama competitivo.....	13
1.4 Reseña Histórica del Sector Asegurador.....	14
2. Etapa de alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo.....	16
2.1 Misión.....	16
2.2. Visión.....	17
2.3 Valores corporativos.....	18
2.4 Estrategia competitiva de la empresa.....	19
3. Marco teórico.....	21
3.1 Tema Técnico en Seguros Masivos de Vida.....	21
3.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados.....	39
4. Etapa de análisis estratégico.....	46
4.1. Determinación de los factores claves de éxito.....	46
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	48
4.3. Análisis DOFA.....	50
4.4. Análisis al interior del sector industrial.....	52

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete.....	52
4.4.2. Análisis de los competidores.....	53
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas.....	54
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector.....	56
4.6. Mapa de productos y precios.....	59
4.6.1 Producto	59
4.6.2 Precio.....	60
4.7. Análisis del cliente y del consumidor.....	61
5.Etapa de investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo.....	62
5.1 Ficha técnica.	63
5.2 Resumen ejecutivo.....	63
5.3. Definición del problema/oportunidad.	66
5.4 Objetivos de la investigación de mercados.....	67
5.5. Metodología aplicada.	67
5.6 Limitaciones.....	68
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación.....	69
5.7.1. Información socio demográfica.....	70
5.7.2. Resultados generales.	72
5.7.3. Comentarios puntuales.	73
5.8. Conclusiones.	74
5.9. Recomendaciones.	75
6. Etapa de formulación estratégica	76
6.1. Objetivos del plan de mercadeo.....	76
6.2. Presupuesto de ventas.....	77

6.3 Formulación de las macro-estrategias.....	79
6.4. Formulación de estrategias.....	81
6.5. Detalle táctico del plan.	81
6.6. Presupuesto del plan de mercadeo.....	81
6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.....	89
7. Etapa de implementación de estratégica e indicadores de gestión	90
7.1 Requerimientos para la implementación del plan	90
7.2 Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	94
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	97
Referencias.....	99

Tabla de figuras

Figura 1. Estructura organizacional.....	12
Figura 1. Estructura del area de mercadeo.....	12
Figura 3. Impacto de los micro seguros en Colombia.....	23
Figura 4. Estructura de costo.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Etapas del proyecto.....	34
Figura 6. Areas de apoyo.....	34
Figura 7. Rango de edades.....	38
Figura 8. Matriz del perfil competitivo.....	46
Figura 9. Paralelo de competencia.....	54
Figura 10. Las 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter.....	54
Figura 11. Edades de permanencia en la póliza de seguro.....	60

Tabla de Tablas

Tabla 1. Analisis de las fuerzas del entorno.....	48
Tabla 2. Paralelo de la competencia.....	54
Tabla 3.Comparativo con la competencia.....	56
Tabla 4.Valor póliza de seguro.....	61
Tabla 5. Ficha técnica.....	63
Tabla 6. Presupuesto de ventas 2016.....	78
Tabla 7. Presupuesto de ventas 2017.....	79
Tabla 8. Estrategia No1.....	81
Tabla 9. Estrategia No2.....	82
Tabla 10. Estrategia No3.....	83
Tabla 11. Estrategia No4.....	84
Tabla 12. Estrategia No5.....	85
Tabla 13. Estrategia No6.....	86
Tabla 14. Estrategia No7.....	87

Tabla 15. P y G de Masivos No8.....	89
Tabla 16. Punto de Equilibrio No9.....	90
Tabla 17 Indicares de Gestion No10.....	94

INTRODUCCION

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo en cuenta la experiencia que se tiene a la fecha, por laborar en Aseguradora Solidaria de Colombia, específicamente en la agencia líder dentro de la compañía en la venta de seguros masivos.

Por la experiencia obtenida, se pudo identificar que los seguros de venta masivos, poseen un gran campo de acción para desarrollar, el cual, hasta la fecha se ha visto muy estacionario, cumpliendo con los presupuestos que se generan al interior de la compañía, pero visionando una oportunidad de crecimiento importante dentro de este sector de los seguros.

En el mercado hay varias compañías de seguros que ofrecen este tipo de servicios, como lo es La Equidad, Seguros del Estado, AIG, Suramericana, pero la ventaja para Aseguradora Solidaria, es el nicho de mercado, el cual se concentra en el sector Cooperativo, en donde cuenta con varias alianzas estratégicas ya posicionadas y que le han permitido tener mayor experiencia para la comercialización de este tipo de seguros.

En el trabajo podemos encontrar el posicionamiento de Aseguradora Solidaria en el mercado actual, y como ha sido su evolución a través del tiempo, así mismo, la evolución del mercado asegurador desde sus inicios en nuestro país, lo que permitirá al lector, tener una visión más amplia hacia el modelo incorporado para la comercialización de seguros.

La misión y visión de Aseguradora Solidaria, está muy enfocada en brindar un excelente servicio a las familias colombianas, especialmente a los estratos medio bajos, los cuales son el mercado objetivo del producto de venta masivo, ya que es un producto asequible para las personas que no cuenta con altos recursos económicos para la adquisición.

Basados en lo anterior, se plantea una estrategia competitiva enfocada en una empresa Retadora, según lo define Kotler (1992), ya que con posicionamiento que se tiene y las nuevas

estrategias para obtener un mayor crecimiento en el mercado, la compañía busca ser la compañía preferida del sector solidario, así mismo dando a conocer su promesa de valor, la cual es Ser accesible, fácil y flexible.

Ahora bien, el marco teórico del proyecto está centralizado en evidenciar técnicamente el producto, desde el panorama del Microseguro, y su comportamiento en el mercado, hasta individualizar el seguro, que para este trabajo, se enfoca en el seguro de vida grupo de venta masiva. Este seguro hace parte de los microseguros, como una ramificación en el portafolio que pueden ofrecer las compañías.

Se presentan todas las características, pasando por la estructura del producto, el valor de adquisición, el proceso de expedir, recaudar e indemnizar, con el fin de valorar cada punto y entrelazarlo para la ejecución del proyecto. Así mismo, se evidencian los beneficios tanto para los consumidores finales, como los aliados estratégicos, que en este caso son las Cooperativas hacia donde se quiere llegar.

Luego de tener bien definido el producto y valorando sus beneficios, se inicia con el plan de mercadeo, el cual está orientado a mejorar el producto con que se cuenta, a través de las diferentes teorías, como el relacionamiento y creación de lealtad, el proceso de promoción e incentivos, la orientación hacia el liderazgo, y realizando encuestas con el modelo de entrevista a profundidad, con el objetivo de establecer la mejor estrategia que conlleve obtener los resultados esperados y plasmados en los objetivos del presente trabajo.

Para conseguir la orientación adecuada, se realiza análisis tanto interno (beneficios, estrategias actuales, diseño del producto, precio actual), como externo (competidores, alianzas, estudio del mercado objetivo, estudio de la promoción), con el fin de determinar las fortalezas que se tienen y atacar las debilidades y oportunidades que se presentan, para mejorar la

comercialización del producto. Para este paso, se tuvo en cuenta realizar un análisis minucioso de la competencia, estableciendo las fortalezas que hay en el mercado para los productos similares, y cuáles son los puntos críticos a considerar, para tenerlos como punto de partida en la ejecución de las estrategias.

Del plan de mercadeo, especialmente del proceso de entrevistas a profundidad realizados con los aliados estratégicos actuales, se establecieron los puntos a trabajar y sobre los cuales se elaboran las estrategias. Para esto se definieron los objetivos, basados en el problema u oportunidad encontrada, así mismo, se diseñó la mejor metodología utilizando datos estadísticos, que permitieron extraer información confiable para la ejecución de la estrategia.

Posteriormente se inicia la etapa de la formulación de la estrategia donde se plantean los objetivos para cada proceso (mercadeo, servicio, ventas), y se analizan los presupuestos que se tienen y los proyectados para la implementación de las nuevas estrategias. Así mismo se establecen las Macro estrategias con el objetivo de abarcar todo el mercado al que se llegar y se plasma el detalle táctico del plan de mercadeo.

Con el fin de tener claridad sobre la viabilidad económica del proyecto, se realiza un P&G y se calcula el punto de equilibrio, de igual forma, se evalúan los indicadores en los diferente niveles de la organización, para presentar al final las conclusiones y posibles recomendaciones en la ejecución del proyecto.

ABSTRACT

For the development of this work, we took into account the experience that has to date, for working in Aseguradora Solidaria de Colombia, specifically in the leading agency within the company in the sale of mass insurance.

For the development of this work, taking into account the experience that it has to date, by working in solidarity-based insurance company of Colombia, specifically in the leading agency within the company for the sale of mass insurance.

By experience, were unable to identify that massive selling insurance, have a wide field of action to develop and increase marketing, which to date has been very steady, complying with budgets that are generated inside the company, but viewing a chance of significant growth within this sector of insurance.

In the market there are several insurance companies that offer this type of service, as it is equity, State insurance, AIG, in South America, but the advantage for solidarity insurance, is the niche market, which focuses on the industry cooperative, where has several strategic alliances already positioned and that allowed him to have more experience for the marketing of this type of insurance.

At work we can find the positioning of solidarity-based insurance in the current market, and as it has evolved over time, as well, the evolution of the insurance market since its inception in our country, allowing the reader to take a broader view to the model built for the marketing of insurance.

The mission and vision of solidarity-based insurer, is very focused on providing excellent service to Colombian families, especially to the middle lower strata, which are the target market for the massive proceeds of sale, since it is an affordable product for people who do not have high economic resources for the acquisition.

Based on the above, arises a competitive strategy focused on a challenging enterprise, as defined by Kotler (1992), with positioning have and new strategies to get more growth in the market, the company aims to be the preferred company in the charity sector, also announcing its promise of value, which is be accessible easy and flexible.

However, the theoretical framework of the project is centralized in technically demonstrate the product, since the landscape of microinsurance, and their behavior in the market, to identify the insurance, which for this work, focuses on the life insurance group's massive sale. This insurance is part of microinsurance, as a branching in the portfolio that can offer the companies.

All the features, passing through the structure of the product, the acquisition value, the issue, raise and process compensated, in order to evaluate each point and weave for the execution of the project are. Likewise, the benefits are evident both to final consumers, as strategic partners, which in this case are cooperatives towards where you want to go

After having well defined product and valuing their profits, begins with the marketing plan, which is aimed to improve the product available, through the different theories, as the relationship and loyalty, the process of promotion and incentives, leadership orientation, and carrying out surveys with the interview in depth model with the objective of establishing the best strategy that may lead to the results expected and reflected in the objectives of the present work.

To achieve the proper orientation, is both internal analysis (benefits, current strategies, design of the product, current price), and external (competitors, alliances, study of the target market, study of the promotion), in order to determine the strengths that we have and attack the weaknesses and opportunities that arise, to improve the marketing of the product. For this step, taking into account conduct a thorough analysis of the competition, establishing the strengths that exist in the market for similar products, and what are the critical points to consider, to have them as a starting point in the implementation of the strategies.

Marketing plan, especially the process of in-depth interviews conducted with current strategic allies, points settled down to work and on which strategies are elaborated. For this defined the objectives, based on the problem or opportunity found, also designed the best methodology using statistical data, allowing to extract reliable information for the implementation of the strategy.

Posteriormente se inicia la etapa de la formulación de la estrategia donde se plantean los objetivos para cada proceso (mercadeo, servicio, ventas), y se analizan los presupuestos que se tienen y los proyectados para la implementación de las nuevas estrategias. Así mismo se establecen las Macro estrategias con el objetivo de abarcar todo el mercado al que se pretende llegar y se plasma el detalle táctico del plan de mercadeo.

In order to be clear about the economic viability of the project, a P & G is performed and the break-even point is calculated, as well as the indicators are evaluated at the different levels of the organization, in order to present at the end conclusions and possible recommendations In the execution of the project.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se presenta a continuación se desarrolló basado en los siguientes lineamientos, con el objetivo de elaborar un plan de mercadeo acorde a las necesidades encontradas.

En la primera instancia se realizó un estudio sobre el comportamiento de los seguros de venta masivos en el país, y la experiencia obtenida en este campo por Aseguradora Solidaria de Colombia.

Posteriormente se estudiaron los principales competidores, y el nicho de mercado al cual se pretende llegar.

Se indago sobre la historia de los seguros y el posicionamiento de la compañía en el mercado actual. Se analizó la misión, visión y valores corporativos, como punto de partida para establecer los objetivos, y que los mismas estén acordes a lo planteado por la compañía.

Teniendo clara la información de la compañía, se empezaron a evaluar estrategias de mercado, basados en los diferentes autores, en donde se establece trabajar con una compañía teniendo una visión retadora.

De igual forma, se identificó el producto específico sobre el cual se centraran las estrategias, extrayendo toda la información técnica, administrativa y financiera, y estableciendo que el seguro de vida grupo de venta masiva, es sobre el cual se realizaran las estrategias de mercadeo.

La idea principal que se enmarca en las estrategias, son las de mejorar el producto ya existente y crear formas de mercadeo con el objetivo de ampliar el mercado objetivo.

Se realiza un análisis DOFA, con el fin de identificar factores internos y externos que influyen directamente en el proyecto, y con base en este, se realizan los planes específicos.

En este punto, se inicia con la formulación de las estrategias generando los objetivos sobre los cuales se medirá la ejecución del plan, se establecen los presupuestos, y se analizan las macro estrategias.

Finalmente se evalúa la información financiera, con base en los indicadores propuestos para establecer las conclusiones que resultaron en la elaboración del proyecto.

1.1 Justificación del plan de mercadeo

Antecedentes.

El problema que se pretende resolver, es la falta de penetración de los productos que ofrece la compañía de seguros en las entidades del Sector Solidario, a través de un mercadeo masivo, donde fácilmente se pueden vincular los asociados obteniendo un excelente producto a bajos costos y facilidades de pago. Hoy por hoy, del total de la base de asociados que se tiene en cada entidad cooperativa, solo el 37% tienen activo el seguro

Situación competitiva actual: Aseguradora Solidaria es una entidad Cooperativa de segundo nivel con muy buen posicionamiento en el Sector Solidario del país. Su principal competidor es Seguros la Equidad porque es una entidad también cooperativa, con características muy similares a Aseguradora Solidaria y con muy buena recordación en el sector.

Adicionalmente, el sector de seguros en el país es muy dinámico y hoy varias compañías compiten de manera directa en mercadeo masivo, siendo las de mayor amenaza para Solidaria Seguros del Estado, AIG, Suramericana de Seguros y ACE Seguros.

Analizando el panorama y según el Rankin de las compañías aseguradoras en Colombia, por primas emitidas durante abril 2014 y abril de 2015, se encontró que la Aseguradora Solidaria se ubicó en el puesto número 11 con una participación del 3,2% en el mercado, seguido de su principal competidor Seguros la Equidad con una participación de 3,2%; este Rankin lo encabezan Suramérica de Seguros con una participación del 15,3% y Seguros del estado con 9,3%. (Proteccion de riesgos, 2015)

Causas probables y consecuencias de la situación problema: Las estrategias de comunicación de cara al asociado para que conozca el seguro masivo no han sido muy asertivas, ya que Aseguradora Solidaria se ha enfocado a desarrollar estrategias para el interior de las cooperativa. También, se evidencia que no se han generado campañas promocionales, motivando a los asociados a adquirir el seguro y por último las directivas de las entidades no han incluido la venta de seguros dentro de los indicadores de gestión de su fuerza de ventas para comercializar más el producto.

1.2 Reseña Histórica de: **ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA**

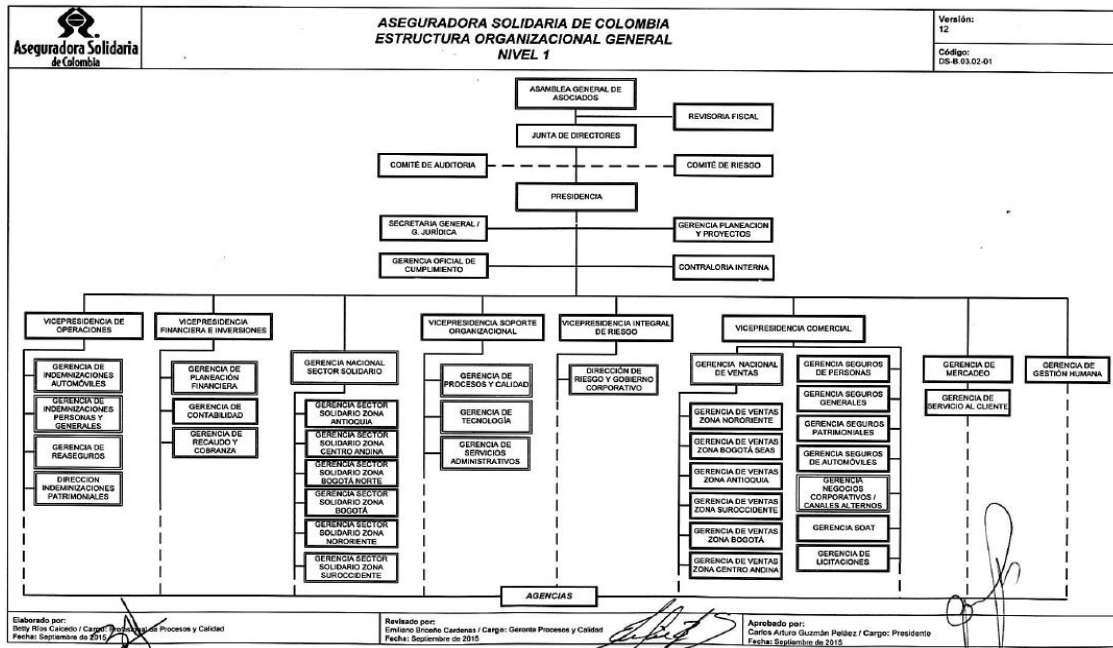
En 1983, fue fundada Aseguradora Solidaria de Colombia, con el nombre de SEGUROS UCONAL cuyo enfoque estaba en el sector cooperativo, fondos y fundaciones sin ánimo de lucro, con el objetivo de comercializar seguros de vida y generales. 10 años después, en el año 1993, SEGUROS UCONAL realiza cambios debido a la reforma financiera y tributaria que se llevaba a cabo por esta época, motivo por el cual, la Asamblea General, decide cambiar la razón social por ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA. En el 2003, los buenos resultados que arroja la Compañía la posicionan en el primer puesto en rentabilidad patrimonial en el sector de seguros generales, ratificando así la solidez, avance y crecimiento de ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA. En el año 2004, la Compañía de servicios exequiales FUNERALES LOS OLIVOS se convirtieron en asociados de ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA, después de que Megabanco cediera su participación. Este año se lanza una nueva estrategia de comunicación de marca con la frase “Solidaria es... tu familia, la mano que te abriga, quien te apoya, una mejor Colombia”. La campaña publicitaria muestra el espíritu de la Compañía, La Solidaridad, e inicia programas de apoyo a la comunidad como

“Solidaria es tu Futuros”, convenio educativo firmado con el ICETEX para fundaciones y familias menos favorecidas. Programa de Construcción de Casitas y Red de Corazones.

En el año 2007, ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA recibe la condecoración Orden de la Democracia Simón Bolívar, en el grado de Cruz del Comendador, una atribución estatal por los esfuerzos ejecutados por la entidad para ampliar la cobertura de sus programas sociales, así como el compromiso de la firma en lograr un aporte significativo a la comunidad.

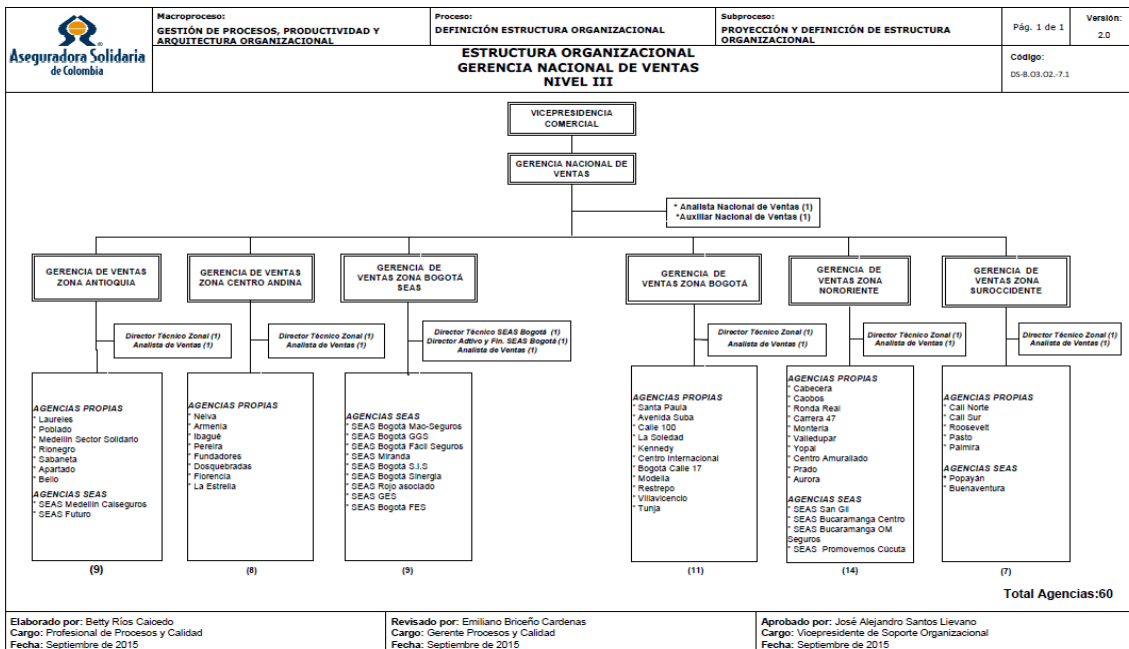
Desde el año 2012 la compañía ha sido evaluada por la firma Great Place to Work Institute, donde se mide la satisfacción que sienten los colaboradores por pertenecer a la empresa, alcanzando en el año 2014 el reconocimiento como la mejor empresa con más de 500 colaboradores para trabajar en Colombia y la 2^{da} en Latinoamérica, ese mismo año Fitch Ratings Bogotá, Agencia Calificadora de Riesgo Global, otorgó a Aseguradora Solidaria de Colombia la calificación AA- (col) (1) por su Fortaleza Financiera, traducida en el correcto desempeño técnico respaldado en bajos niveles de siniestralidad, holgados indicadores de liquidez y buena calidad del portafolio de inversiones. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Estructura organizacional Figura 1.



(Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Estructura del área de mercadeo Figura 2.



Fuente: (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

1.3 Definición del sector

Panorama situacional

El 2015 ha sido un periodo alentador para sector asegurador colombiano. Las perspectivas que se tenían para el presente año se han superado con creces, atrayendo las inversiones de grandes aseguradoras, que ven en Colombia un país con potencial para dicha industria. Adicionalmente, el ritmo de crecimiento del sector ha alcanzado tres veces la variación en el Producto Interno Bruto (PIB) colombiano, aún por debajo de los estándares latinoamericanos, pero con un alto potencial latente. Se espera que el efecto del menor crecimiento en la economía colombiana se transmita de manera amortiguada sobre el sector asegurador dado el fortalecimiento de la clase media, la buena dinámica del empleo y las inversiones en obras civiles e inmobiliarias promovidas por el gobierno nacional. (Valor, 2015)

Panorama competitivo.

Un gran número de Aseguradoras han promovido el acceso a los seguros para los estratos 1,2 y 3 como una estrategia de mercadeo para ampliar su clientela, ofreciéndoles seguros masivos que son de bajo costo y garantizan un benéfico y la inclusión al mercado asegurador. En Colombia el mercadeo masivos es un mercado hibrido en crecimiento, que está en proceso de diversificación, en este sentido la estrategia para el mercado colombiano está orientada a la masificación de los seguros, con productos que atienden distintas necesidades de las personas, compañías como AIG informan que ya están participando en iniciativas de negocios masivos y que están a la espera de proyectos que salgan. A hoy ellos tienen un segmento corporativo que representa el 60% de las operaciones en Colombia y poseen varios frentes para crecer. (El Colombiano, 2015)

Al interior de Aseguradora Solidaria de Colombia se ha venido forjando, hace alrededor de cinco años, una estrategia vanguardista como canal de comercialización fundamental, para la masificación de seguros a través de entidades financieras como Bancos, Cooperativas Financieras, Compañías de Financiamiento Comercial, Empresas de Servicios Públicos y todas aquellas empresas que cuentan con una red que facilite la comercialización de los seguros

Mediante esta estrategia Aseguradora Solidaria de Colombia pretende brindar a las entidades una posibilidad de ampliar sus ingresos y diversificar su actividad. Como resultado Aseguradora Solidaria de Colombia durante los últimos 5 años ha desarrollado, no solamente la estrategia comercial como tal, sino también novedosas plataformas tecnológicas que brindarán a esas entidades un apoyo decisivo para el éxito de sus programas, en ellas se puede expedir la póliza inmediatamente, dando al cliente la posibilidad de tangibilizar el producto que está adquiriendo, esto acompañado de una novedosa capacitación y un sistema de procesos de fácil comprensión y aplicación. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

1.4 Reseña Histórica del Sector Asegurador.

La primera compañía del sector aseguradora en Colombia, se constituyó hacia el año 1874, en la presidencia del Dr Santiago Pérez, empresa que llevó el nombre de Compañía Colombiana de Seguros (Colseguros), su objeto principal fue el de asegurar las mercancías que llegaban a Bogotá a través del río Magdalena, por lo que el primer ramo en abrirse para este tipo de riesgos fue el ramo de transportes.

En 1876, derivada de los conflictos de orden público, Colseguros, a través de su presidente, el señor Pedro Navas Azuero, se vio en la necesidad de aumentar las primas cobradas,

impidiendo en avanzar en el sector asegurador con más ramos, ya que el mismo conflicto ocasionaba que las mercancías no llegaran a su destino final y fueran devueltas.

En 1877 terminan los conflictos, y la empresa puede realizar negocios con tres reaseguradoras de Francia, estas empresas eran de las más grandes a nivel Europeo y apoyan a Colseguros para abrir más amparos en el ramo de Transporte e incursionar en el ramo de Incendio.

En 1986, se aplica coberturas para amparar metales preciosos y reses importadas con nuevas pólizas en transporte.

Luego se incursiono en los ramos de Vida, pero en 1902, la Compañía Colombiana de Seguros se unió con la Sociedad Nacional de Seguros de Vida, ya que hasta esa fecha los resultados no habían sido los esperados.

En 1909 surge la Compañía General de Seguros, para manejar seguros de transporte, navegación e incendio.

Al año siguiente se abre el ramo de accidentes.

Entre 1920 y 1930, tras una maduración en el sector asegurador en Colombia, se incursiona en los ramos de automóviles y continua el auge de los seguros de accidentes y colectivos.

Después de 1937, a raíz de que el sector asegurador incrementa su potencia, surgen varias compañías en el mercado, así: Compañía Andina de Seguros (1937), Seguros Bolivar (1938), Suramericana y Granadina de Seguros (1944). En 1950 nace Fasecolda, con el objeto de darle orden al sector asegurador. Entre la década de los 50 y 60 se fundan 14 compañías aseguradoras más.

En el año 1954, varias compañías hacían negocios con reaseguradores extranjeros, por lo que se creó la Reaseguradora¹¹ de Colombia cuyo objetivo era retener mayor número de primas que las que se cedían a las reaseguradoras extranjeras.

En 1961 el Instituto de Seguros Sociales, recogió todo lo que tenía que ver con seguro colectivo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, lo que generó gran afectación en las demás aseguradoras quienes, para alivianar las pérdidas, sacaron al mercado nuevos productos como el ramo de maquinaria.

Al 2011, el sector asegurador contaba con más de 38 empresas dedicadas a la comercialización de seguros, lo que ha mostrado el crecimiento que ha tenido este tipo de empresas en el sector financiero. (Bravo Reyes & Fernández Molano, 2011)

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

2.1 Misión.

Acompañar a las familias y a las empresas, brindando protección y tranquilidad con soluciones sencillas y adecuadas, con calidez y sentido social.

Aseguradora Solidaria de Colombia, en los últimos 8 años, ha desarrollado herramientas que le han permitido incursionar en gran parte de su negocio en el mercadeo masivo, especialmente en el sector Cooperativo, entendiendo por este el acercamiento con la población de cualquier tipo de estrato social, ya que a través de este modelo, ha logrado que sus productos sean asequibles y brinden la protección adecuada a las familias que los adquieran. El modelo permite que no solo las personas que pertenecen a estratos medio-altos de la sociedad, tengan acceso a adquirir un seguro que permita proteger su patrimonio y le brinde tranquilidad a su familia, como se percibía hace algunos años, sino que este mismo beneficio esté al alcance de las personas de estratos

bajos, dándole la posibilidad de adquirir un producto a un bajo costo y con facilidades de pago, con esto intenta cumplir con parte de la misión, en lo que refiere con aportar soluciones sencillas y adecuadas a la sociedad.

De igual forma, a través del mercadeo masivo, se pretende abarcar mayor parte del territorio nacional, por medio de los convenios con entidades del Sector Solidario y algunas otras empresas del sector comercial que están posicionados en diferentes ciudades del territorio nacional, lo que le permitirá a Aseguradora Solidaria, brindar un mayor acompañamiento en los productos ofrecidos bajo este modelo. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Lo anterior, basados en diferentes criterios, como las ventas actuales de la compañía bajo este modelo, el número de asociados de las diferentes Cooperativas y el porcentaje de penetración actual que permite identificar la viabilidad de explotar este mercado.

2.2. Visión.

Ser la Aseguradora preferida del Sector Solidario, las familias y las empresas.

La compañía, en los próximos 5 años, pretende abarcar una gran proporción del territorio nacional a través de la comercialización de productos distribuidos por medio de las alianzas con las empresas del Sector Solidario (Cooperativas, Fondos de Empleados, Asociaciones Mutuales, Precooperativas), utilizando esta estrategia para darse a conocer, basando su fortaleza en la prestación de un buen servicio y de esta forma busca consolidarse como la primera compañía de seguros en el Sector Solidario preferida por los colombianos. La distribución de estos productos de mercadeo masivo, iniciará en las principales ciudades del País, Bogotá, Medellín, Cali y

Bucaramanga, donde ya se han implementado algunos modelos y posteriormente se incorporará el modelo para que esté en cada uno de los 28 municipios donde tiene presencia Aseguradora Solidaria. Así mismo, a través de la alianzas con las empresas del sector Solidario, estará abarcando alrededor de 19 departamentos del territorio nacional. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Los criterios que se tienen en cuenta están enmarcados en el reconocimiento de la compañía en el sector asegurador, la oportunidad de expansión y el posicionamiento en el territorio nacional.

2.3 Valores corporativos.

Compromiso:

Para los colaboradores de Aseguradora Solidaria, el pilar fundamental es el cliente y su objetivo es proporcionarle la mejor atención, con calidad, profesionalismo y buscando brindarle más de lo que él espera. El compromiso no es solo con los clientes internos y externos, Aseguradora Solidaria tiene un compromiso con la sociedad. Ser una Cooperativa y empresa del Sector Solidario, le da la obligación de adoptar una posición de servicio constante frente a quien lo necesita.

Honestidad:

Ser honestos consigo mismo, le da a la familia de Aseguradora Solidaria, las herramientas para brindarle la mejor asesoría al cliente, y es por esto que una de las principales virtudes que reconocen a la compañía es la rectitud frente al entorno, trabajar con transparencia y sinceridad, es un valor que se impone a las personas que de una u otra forma pertenecen a la Aseguradora.

Respeto:

Brindar un excelente servicio es una de las metas que continuamente los colaboradores de Aseguradora Solidaria, quieren transmitir al cliente, por lo que es fundamental entrelazar el valor del respeto hacia todas las acciones que conlleven a una interacción con las demás personas. Con esto se busca el fortalecimiento de la credibilidad de la compañía en el mercado asegurador.

Actitud de servicio:

La compañía vende su imagen a través de la prestación del servicio, haciendo énfasis en ofrecer soluciones rápidas y sencillas a los clientes, atendiendo sus requerimientos en el menor tiempo posible y ofreciendo un acompañamiento continuo que de seguridad y tranquilidad a todas las personas. Pero esto solo es posible si los clientes se sienten satisfechos con lo que la compañía les brinda, y uno de los puntos fundamentales es la forma en que los colaboradores se relacionan, una relación que debe ir siempre acompañada de una excelente actitud y constante disposición para orientar a los clientes.

Responsabilidad:

Cumplir con lo esperado, hace que los colaboradores de Aseguradora Solidaria trabajen continuamente en entregar un producto que satisfaga la necesidad del cliente, buscando constantemente hacer las cosas bien, cumpliendo a cabalidad con la propuesta de valor que conlleva a entregar al usuario final un producto con calidad y en el tiempo establecido.

(Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

2.4 Estrategia competitiva de la empresa.

Según Kotler (1992), existen 4 tipos de estrategias competitivas, *la estrategia del líder*, que se caracteriza por poner a la empresa en lo más alto, teniendo dominio sobre la competencia, *la estrategia del retador*, que son las empresas que buscan estar en la posición del líder, *la estrategia del seguidor*, la cual busca implementar las estrategias del líder, pero sin querer superarlo, y *la estrategia del especialista*, la cual simplemente tienen su enfoque en un segmento del mercado. (Monge, Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas)

Luego de valorar estas 4 tipologías, y confrontando con la estrategia que advierte Aseguradora Solidaria, con base en la misión, visión y valores corporativos, asemejamos a la tipología de una Empresa Retadora. Este tipo de empresas, son las que estando en un segundo o tercer lugar, implementan estrategias para lograr ocupar el primer lugar, teniendo en cuenta, que las estrategias deben ir acordes con sus recursos y capacidades en relación a la empresa líder.

Lo anterior se puede ver claramente en la visión de Aseguradora Solidaria, donde busca ser la preferida del sector Solidario, y en su historia, donde en los últimos años se ha convertido en una invitada permanente a ocupar los primeros puestos entre las mejores empresas para trabajar en Colombia y Latinoamérica, según la firma Great Place to WorkInstitute.

Lo anterior, también lo centra en su promesa de valor en donde la Compañía cree que el solidario, como lo expresa su nombre, el cual debe estar encaminado en seguir acompañando de la mano tanto a sus clientes internos como externos, centra su fortaleza en el contacto directo con las personas y esto lo evidencia contando al interior de las organización con personal altamente capacitado en brindar la solución necesaria a las personas que lo requieran. El modelo de contar

con asesores externos, les permite ese acompañamiento constante a los clientes, y el tener centros de atención de reclamos, hace que las personas sientan un verdadero apoyo hacia sus dificultades.

La compañía centra su promesa de valor en tres aspectos fundamentales: Ser accesible, Fáciles y Flexibles.

Ser accesible, al contar con personas dispuestas a atender las necesidades de los clientes, basados en uno de sus valores, la actitud del servicio.

Ser fáciles, al tratar de dar soluciones sencillas que se ajusten a los requerimientos del usuario final, tanto clientes internos como externos.

Ser flexibles, porque Aseguradora Solidaria de Colombia trata de adaptarse a las circunstancias, buscando satisfacer adecuadamente el modelo que solucione la necesidad del cliente. (Monge, Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas)

3. Marco teórico.

3.1 Tema Técnico en Seguros Masivos de Vida.

Antes de empezar a hablar sobre el tema técnico y los resultados de la experiencia colombiana en los seguros masivos de vida, debemos tener claridad y conocer las particularidades de los microseguros, que es la rama de donde provienen los seguros masivos; ya que si tenemos esto claro, podemos identificar de una mejor forma el contexto de los seguros masivos.

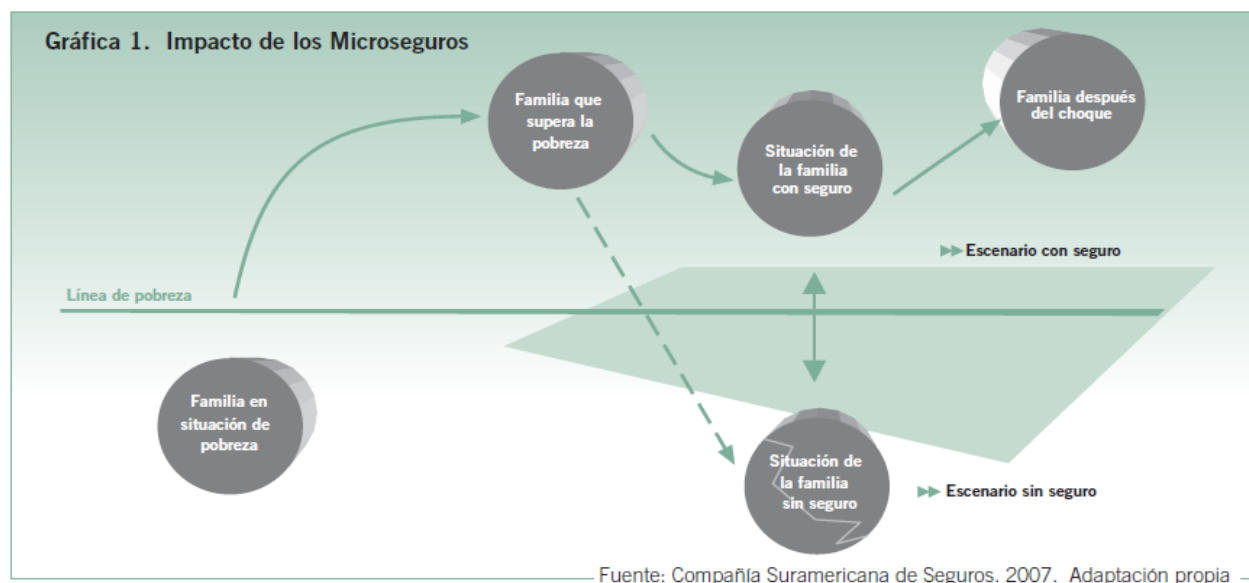
Según la definición de Microseguros, para el grupo de trabajo CGAP (Consultative Group to Assist the Poor), el Microseguro es *“la protección de personas de bajos ingresos contra peligros específicos a cambio de pagos regulares proporcionales a la probabilidad y al costo del riesgo involucrado”*, este concepto es muy coherente al de los seguros tradicionales y la única diferencia que existe es el consumidor al que está dirigido. En conclusión los Microseguros son el suministro de seguros a las personas de bajos ingresos. (Fundaseg, s.f.)

De acuerdo a esto se debe aclarar que hay dos tipos de Microseguros, el primero existe para brindar protección social a los pobres en carencia de esquemas de protección brindados por el Estado y el segundo es un negocio rentable y sostenible que se enfoca en dar coberturas a las personas con ingresos bajos y se comercializa por las compañías de seguros comerciales y del sector cooperativo como lo es Aseguradora Solidaria, en este segundo estamos enfocando este trabajo. (Fundaseg, s.f.)

Si se revisan los conceptos dados, tenemos una definición global para los Microseguros, donde podemos decir que estos son productos diseñados (pólizas de seguros) y ofrecidos por las diferentes compañías de seguros, para brindar cobertura a la población de bajos ingresos, con amparos limitados a primas de bajo precio, cuyo objetivo es prevenir que ante dificultades económicas inesperadas, los hogares no caigan en más pobreza dado que tendrían que destinar sus ingresos a la atención de esa dificultad y bajar su consumo básico, disminuyendo con esto el patrimonio y aumentando su nivel de endeudamiento. (Fundaseg, s.f.)

Figura # 3

Impacto de los Microseguros en Colombia.



Fuente: (Fundaseg, s.f.)

Si bien el valor es muy importante, y teniendo en cuenta los bajos precios con los que se comercializan este tipo de seguros, enfocado en el flujo de caja que maneja el consumidor final, la entrega de valor agregado es lo que realmente ha permitido incursionar en la base de la pirámide de Maslowy obtener utilidades, pues dado que el margen por unidad es muy bajo, las ganancias por cantidad son altas. Esto es el resultado de reducir los costos de operación sin sacrificar la calidad del servicio. (Fundaseg, s.f.)

Ahora bien, basados en la economía del país, y teniendo en cuenta que las personas de bajos recursos no tienen contemplado dentro de su canasta familiar un producto como los seguros, y máxime si los costos de este productos son altos, se estudió la necesidad de ofrecer un modelo diferente que se encuentre al alcance de este tipo de población, sin embargo se debe prever por

que el producto (póliza de seguro), sea de igual forma de buena calidad, brindando la protección adecuada, con procesos de comercialización y atención de reclamos con poca complejidad para el usuario final, lo que permitiría una penetración continua en este modelo. (Fundaseg, s.f.)

Dado que el costo que una persona de bajos recursos asume para poder acceder al seguro y que en algunas oportunidades es un sacrificio, se debe tener en cuenta que cuando requieren gozar de las ventajas que ofrece este, debe verse beneficiado con la adquisición, de lo contrario no tendrá interés de volver a tomar la póliza de seguro. (Fundaseg, s.f.)

Basados en la definición y explicación anterior sobre lo que es un Microseguro, y teniendo claridad sobre su modelo en el sector asegurador, se puede empezar a hablar específicamente en la póliza de Seguros Masivos, como una parte que contempla todas las variables del modelo del Microseguro.

¿Que son productos Masivos?:

Son pólizas de seguros de fácil expedición, recaudo e indemnización, diseñados de acuerdo al segmento de clientes de nuestros aliados estratégicos, entendiendo como aliados, a las empresas que permite utilizar su base de datos para ofrecer este tipo de productos, con el fin de obtener una ganancia, la cual puede ser económica o publicitaria. (Mapfre Seguros, 2016)

¿En qué consiste mercadeo masivo?

Es la comercialización de un producto estándar a un gran volumen de clientes, a través de la red de un tercero.

De igual forma, el mercadeo masivo consiste en la comercialización de seguros que contengan los elementos esenciales para facilitar la venta al cliente, estos son:

- Fáciles de expedir
- Fáciles de recaudar.
- Fáciles de indemnizar.

(Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Fáciles de expedir: El expedir un seguro en tiempo real, permite que el cliente obtenga un póliza de seguro sin esperar mucho tiempo, lo que beneficia el proceso de venta, ya que los cliente, al percibir algún tipo de protección a un bajo costo, toman decisiones más rápidas sobre su adquisición cuando este se entrega en el menor tiempo, en cambio, cuando hay tiempos más largos, en muchas ocasiones permiten a los clientes cambiar de decisión a la hora de elegir el producto a comprar. (Fuente propia)

Este tipo de seguros, son expedidos directamente por la persona que se tiene el primer contacto y para la generación del producto o contrato, solo se necesitan una serie de datos básicos. (Fuente propia)

Fáciles de recaudar: De la misma forma que se expiden, se realiza el proceso de recaudo del dinero para el pago del seguro, en varios modelos, el pago se realiza contraentrega de la póliza, o en otras ocasiones, dependiendo del convenio con las entidades aliadas, se realiza a través de débitos a las cuentas de crédito o cuentas de ahorros de los clientes, situación que permite que el modelo tenga muchas ventajas en la forma de su rotación de cartera, frente al modelo de venta de seguros tradicional, donde se estiman tiempos de recaudo más largos. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Fáciles de indemnizar: Así como los elementos anteriores, este tipo de seguros masivos, se comercializan con la promesa de venta, de que la forma de indemnizar algún evento por el cual se adquiere la póliza, sea de forma ágil y con la mínima documentación posible, en este punto se establece un poco más de riesgo para la utilidad de este tipo de productos, ya que en ocasiones, se puede ver como un modelo riesgoso y de exposición al fraude. Hoy en día, a través de los sistemas informáticos, se viene trabajando sobre la minimización de posibilidades de fraudes en seguros. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Respaldo y Experiencia.

Aseguradora Solidaria: es líder en el país en la comercialización de este tipo de seguros gracias a su experiencia de más de 25 años; adicionalmente cuenta con un equipo humano y tecnológico dedicado exclusivamente a Mercadeo Masivo. Esta experiencia ha llevado a la compañía a producir su propio software para la administración y control de este tipo de seguros, poniéndolo a disposición para adecuarlo a cualquiera de los aliados estratégicos, especialmente en el sector Cooperativo. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

La compañía comercializa este tipo de seguros masivos a nivel regional en Cooperativas como Coofinep, Creafam, Confiar, Coobelen, Riachon, Coopantex, Cooperativa Pio XII de Cocorná, entre otros, y a nivel nacional con empresas como Wester Union, Giros & Finanzas, Coopidrogas, Fepasde, Banco Pichincha, Falabella, Cafesalud, entre otros. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Las cooperativas u otras empresas cuentan con la excelente oportunidad de incluir dentro de su portafolio, seguros diseñados para las necesidades de sus Clientes y sus negocios por medio de la plataforma WEB de Mercadeo Masivo de Solidaria

La comercialización de los seguros, a través de las cooperativas, genera un Retorno Administrativo que consiste en un porcentaje fijo de las ventas de los seguros masivos.

Este Retorno contribuye a aumentar el Ingreso No Operacional de la entidad, el cual puede ser invertido en beneficios para los Asociados, con un gran impacto en su Balance Social

Entidades o empresas objetivo: Para la comercialización de productos masivos, se debe tener muy presente cuales son las entidades por las cuales se puede realizar la distribución, las cuales deben tener unas bases de datos con la información clara y verídica de sus clientes y un modelo que proporcione tranquilidad para el recaudo de la cartera. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

De acuerdo a estos parámetros, se han definido el siguiente tipo de entidades, con una factibilidad alta para la comercialización de seguros masivos:

- Bancos.
- Cooperativas
- Entidades Financieras.
- Empresas de servicios públicos
- Cajas de compensación
- Compañías de financiamiento comercial
- Empresas de salud
- Fondo de pensiones

- Fondo de empleados
- Entidades educativas
- Cadenas de almacenes (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Beneficios para los Aliados.

- ✓ Aumenta sus ingresos gracias al Retorno que ofrece Solidaria
- ✓ Fideliza a sus Clientes
- ✓ Contribuye a la sostenibilidad de los negocios de sus Clientes
- ✓ Inversión inicial baja ya que la plataforma es suministrada por Solidaria
- ✓ Solidaria patrocina un plan de incentivos para los funcionarios involucrados en la venta de seguros
- ✓ Solidaria diseña publicidad con marca compartida para los productos de mercadeo masivo

Beneficios para los Asociados de las empresas.

- ✓ Facilidad en la compra de sus seguros
- ✓ Oportunidad en la cobertura de sus riesgos
- ✓ Posibilidad de encontrar soluciones integrales para su negocio
- ✓ Seguros con excelentes coberturas y costos asequibles.
- ✓ Cobertura y entrega inmediata del seguro

Seguros que se pueden ofrecer de distribución masiva.

La compañía de seguros Aseguradora Solidaria de Colombia, tiene dentro de su portafolio de servicios, unos productos específicos, para el modelo masivo, los cuales han sido

acondicionando durante el transcurso de los años, para mejorar la protección de este segmento de población. Entre los productos se tiene:

- Póliza de Accidentes Personales.
- Soliodontológico.
- Solicanasta
- Fleteo (Tarjeta protegida)
- Desempleo
- Applatinum
- Vida Grupo
- Hogar
- Sustracción

Póliza de Accidentes Personales: Esta póliza está diseñada para brindar protección a la familia en caso del fallecimiento por un accidente del asegurado, o al propio asegurado en caso de que en un accidente tenga una pérdida anatómica o funcional de alguna parte de su cuerpo. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Soliodontológico: Es un producto líder en el mercado, y cuyo objetivo, es minimizar el costo que tienen los tratamientos odontológicos, los cuales no son cubiertos normalmente por las pólizas de seguridad social o pólizas de salud. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Solicanasta: La función principal de este seguro, es permitir asegurar que en caso del fallecimiento del asegurado, sus beneficiarios tengan a su disposición los productos de la canasta familiar básicos para su sobrevivencia, durante un periodo de tiempo preestablecido. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Fleteo: Bajo este seguro, se pretende que las personas tengan tranquilidad por el riesgo de tener pérdida económica, como consecuencia de la utilización de tarjetas de crédito o débito, a través de fleteo, hurto o clonación. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Desempleo: Este seguro ayuda a sobrellevar la carga económica que genera el quedar desempleado durante un periodo de tiempo, ayudando a cubrir las obligaciones financieras contraídas con las diferentes entidades. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Applatinum: Es un seguro que complementa el seguro de accidentes personales, y el cual se extiende a cubrir otros riesgos como lo son las incapacidades totales o temporales y gastos funerarios. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Vida Grupo: Es el producto que más se comercializa bajo este modelo de venta, ya que cuenta con amplia cobertura para cubrir los riesgos de muerte, incapacidad total y permanente, enfermedades graves, hospitalización, incapacidad temporal, gastos o auxilio funerario, desmembraciones, entre otras coberturas que se pueden adicionar a este tipo de producto. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Hogar: El seguro de hogar, permite a los propietarios de una vivienda, sentir tranquilidad a la hora de pensar en una pérdida de su patrimonio por los riesgos de que está expuesto su bien, también se extiende a cubrir los bienes que permanecen normalmente en la vivienda, como lo son equipos domésticos, muebles y enseres, menaje, etc. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Sustracción: Este producto de venta masiva, se utiliza especialmente en las empresas que ofrecen servicios de giros, con el fin de brindar cobertura, en caso de que luego de retirar el dinero que se envía o recibe, el asegurado sea víctima de un atraco. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

A partir de la experiencia, se han formado diferentes canales de distribución dentro de las empresas aliadas, lo que ha permitido estandarizar mecanismos que conllevan al éxito de cada uno de los proyectos que se lanzan.

Por ejemplo, en la comercialización del seguro de Vida Grupo y desempleo a través de las Cooperativas, lo pueden asociar al proceso de créditos de los asociados, en el cual, como valor adicional a la cuota mensual o anual, incluyen el costo de este tipo de cobertura, entregando la póliza y el clausulado respectivo. Es una estrategia de venta muy utilizada, ya que se basa en la necesidad del cliente de obtener un recurso y aceptar los productos inmersos sin presentar mucha objeción.

Así mismo, las empresas dedicadas al mercado de las divisas, especialmente al de los giros, amarran su negocio con los seguros de sustracción o accidentes personales, y los mismos son ofrecidos a los clientes en el momento de retirar o enviar un giro. (fuente propia)

Esquema de costos.

Uno de los componentes esenciales a la hora de sacar al mercado un producto masivo, es su costo, ya que de este factor depende en gran parte el éxito o fracaso del proyecto.

Cuando se menciona el tema costo en los microseguros, nos referimos a los productos que son asequibles a las poblaciones de bajos recursos, así mismo, en el mercadeo masivo, se incorpora el modelo de costos razonables a la población objetivo y luego de realizar un análisis a profundidad se establecen los siguientes criterios para determinar el costo que debe tener cada producto:

Estructura de Costo

Figura #4



(Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Retorno Cliente Red: Es un valor que se le entrega al aliado estratégico y sale del valor recaudado por el negocio.

Comisión: En los proyectos masivos con intermediación, es el valor que se entrega al comisionista o intermediario por la consecución del negocio o alianza con la empresa donde se realiza el proyecto.

Incentivos: Es un estímulo monetario que se le entrega a los vendedores, el cual esta ligado al cumplimiento de las metas por ventas.

Publicidad: Son los gastos en que incurre la aseguradora para promocionar el producto. En algunas ocasiones este gasto se comporta con el aliado estratégico.

Papelería: Es el un gasto variable que va directamente relacionado con el nivel de ventas.

Capacitación: Es un gasto por concepto de honorarios o salarios al personal que brinda la asesoría a los actores o colaboradores que venden y administran el producto.

Desarrollo tecnológico: Es el valor en función del software que se implementa para la gestión, administración y control del proyecto.

Recurso Humano: Es el componente de todos los salarios de las personas que intervienen directa o indirectamente en la ejecución del proyecto.(Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Lanzamiento de proyectos masivos.

Luego de que la compañía realice el estudio sobre una posible apertura de un producto masivo, teniendo en cuenta el relacionamiento con el aliado estratégico, y realizando una validación sobre los diferentes elementos que intervienen en el mercadeo del producto, se inicia un proceso de lanzamiento del proyecto masivo, el cual involucra las diferentes áreas de la organización. (Fuente propia)

En el siguiente esquema, se muestra cuáles son las etapas que realiza Aseguradora Solidaria, para poder iniciar el lanzamiento del proyecto:

Figura #5 Etapas del Proyecto



Fuente: (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Así mismo, se realizan las evaluaciones respectivas por parte de las diferentes áreas involucradas, con el fin de tener un norte más claro, hacia la consecución de las metas propuestas

Figura # 6 Areas de Apoyo



Fuente: (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Producto específico: Antes de empezar a mencionar las características del producto por el cual se realizar el presente trabajo, se debe tener en cuenta que cuando se habla de producto, este se refiere a la póliza de seguro, la cual se define como un contrato entre una persona natural o jurídica a la cual se le denomina asegurado, y una compañía de seguros, cuyo propósito es que mediante este contrato, la compañía le brinda protección al asegurado contra diferentes riesgos a que está expuesto y pactados en el contrato. Como ejemplo se puede establecer la póliza de seguro de sustracción, la cual le ofrece un resarcimiento económico al asegurado, en caso de que le sean hurtados sus bienes. Ahora bien, luego de tener el concepto de producto claro, establecer el modelo del Microseguro y realizar una descripción sobre los productos de mercadeo masivo, los cuales provienen del Microseguro, entraremos a abarcar el producto específico por el cual se va a realizar el plan de mercadeo. (Fuente propia)

Del estudio realizado sobre los productos que comercializa Aseguradora Solidaria a través del modelo de venta masiva, se realizará el plan de mercadeo sobre el seguro de Vida Grupo, que como ya se mencionó, cuenta con varios amparos que protegen los diferentes riesgos a que están expuestas las personas, los cuales describiremos a continuación, según el clausulado que maneja la compañía para este producto:

Amparos – Coberturas.

1. Amparo Básico – Muerte

El presente es un seguro de vida grupo que tiene por objeto amparar contra el riesgo de muerte a cada uno de los miembros del grupo asegurado. La suma asegurada o la compensación por muerte se determinará de acuerdo con la forma indicada en la caratula de la póliza.

La muerte por suicidio y homicidio tendrán cobertura a partir de la hora 24 después de iniciada la vigencia de la Póliza. (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Amparos Adicionales.

2. Incapacidad Total y Permanente.

Cubre la incapacidad total y permanente que al ser calificada de acuerdo con lo estipulado por la ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, sea igual o superior al 50%, el evento generador de la incapacidad total y permanente debe producirse con posterioridad a la fecha de inicio de la póliza. (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

El pago de los beneficios de incapacidad total y permanente, excluye al asegurado de la cobertura de muerte contratada bajo esta póliza. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

3. Indemnización Adicional por Muerte Accidental y Beneficios por Desmembración.

Si durante la vigencia de la póliza, y como consecuencia directa de una lesión corporal causada por un accidente, evidenciada por una herida o lesión interna o externa de su cuerpo, reveladas y diagnosticadas por cualquier procedimiento clínico o medico reconocido, el

asegurado sufre alguna de las pérdidas indicadas más adelante, siempre y cuando ello ocurra dentro de los trescientos sesenta y cinco (365) días siguientes a la ocurrencia del accidente,

Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda., Entidad Cooperativa, pagara el porcentaje correspondiente de acuerdo con la tabla estipulada para tal fin. (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

4. Enfermedades Graves.

El presente amparo adicional, pagara al asegurado el 100% del valor contratado para el amparo básico de muerte, en caso de que durante la vigencia de este amparo le sea diagnosticada cualquiera de las enfermedades que relacionamos a continuación:

- A. Cáncer (Excluye cáncer de seno o matriz siempre y cuando sea In Situ.)
- B. Infarto al miocardio
- C. Insuficiencia renal crónica
- D. Accidente cerebro vascular Definitivo
- E. Afección de arteria coronaria que exija cirugía (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

5. Hospitalización

Determinada por el ingreso del asegurado como paciente interno en un centro hospitalario autorizado, mínimo por veinticuatro (24) horas, para el diagnóstico y tratamiento, bajo el cuidado y supervisión de un médico legalmente reconocido por las autoridades competentes para el desempeño de su profesión.

Bajo este amparo la aseguradora pagara una suma diaria por cada día de hospitalización, a partir del segundo día, con un máximo de 45 días por evento y cuatro (4) eventos por año.

Extensión de cobertura de Hospitalización:

- Unidad de Cuidados Intensivos

- Tratamiento médico o cirugía ambulatoria
- Parto normal o por Cesárea

(Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Rango de edades.

Dentro de las condiciones de esta póliza, se establece un rango de edades establecidas para poder ingresar a formar parte del grupo asegurado, las cuales se establecen de la siguiente forma:

(Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Figura #7 Rango de Edades

AMPARO	EDAD MÍNIMA DE INGRESO	EDAD MÁXIMA DE INGRESO	EDAD PERMANENCIA
	DESDE	HASTA	
AMPARO BÁSICO	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	69 AÑOS (364 DÍAS)	71 AÑOS (364 DÍAS)
INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	65 AÑOS (364 DÍAS)	65 AÑOS (364 DÍAS)
INDEMNIZACIÓN ADICIONAL POR MUERTE ACCIDENTAL Y BENEFICIOS POR DESMEMBRACIÓN	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	65 AÑOS (364 DÍAS)	71 AÑOS (364 DÍAS)
ENFERMEDADES GRAVES	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	55 AÑOS (364 DÍAS)	65 AÑOS (364 DÍAS)
RENTA DIARIA POR HOSPITALIZACIÓN	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	65 AÑOS (364 DÍAS)	69 AÑOS (364 DÍAS)

Fuente: (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

Dentro del modelo del seguro de Vida Grupo, actúan todos los implicados en el contrato de seguro, tanto la aseguradora, como la empresa aliada y los asociados, ya que este tipo de

productos tienen la finalidad de cohesionar todos los actores para fortalecer los resultados esperados.

En el contrato se estipula que el tomador de la póliza es la empresa o entidad aliada, quien es la responsable de administrar el proceso de pago del seguro a la compañía.

El asegurado es el asociado quien transfiere el riesgo a la compañía de seguros.

Y al final está la compañía como la empresa aseguradora y quien es la encargada de responder ante los beneficiarios o mismo asegurado por la realización de alguno de los riesgos (amparos), que se encuentran estipulados en la póliza de seguro.

También podemos hablar de los beneficiarios, quienes son las personas designadas por el asegurado, en caso de que este falta, para adquirir el beneficio otorgado por el seguro de vida.

3.2 Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados.

Se iniciara definiendo que un plan de mercadeo es una guía que las empresas utilizan para promover sus productos y servicios y llegar a sus clientes potenciales, teniendo en cuenta que debe establecer una visión general de la empresa, basado en el sector en el que se desarrolla su actividad, identificando claramente el modelo de oferta a trabajar, cuál será la posición adoptada y que lo hará diferente al mercado actual.

El objetivo principal del plan de mercadeo, es poder entregar a la empresa una directriz que le permita utilizar para comercializar sus productos y obtener los resultados esperados.

Dentro del plan de mercadeo se definen algunos objetivos, los cuales debe ser Medibles, Alcanzables, Realistas y Específicos.

Así mismo se deben tener en cuenta algunos tipos de objetivos:

- De participación
- De posicionamiento
- De comunicación
- De calidad
- De rentabilidad

Los componentes del plan de mercado están enmarcados en:

1. Análisis situacional
2. Segmentación seleccionada
3. Definición de objetivos
4. Estrategias de mercadeo
5. Programas financieros
6. Cronogramas
7. Evaluaciones y seguimiento
8. Planes de contingencia

(Restrepo G., s.f.)

A continuación se describen 3 temas importantes que se deben tener en cuenta en el plan de mercadeo e investigación de mercados, estos son:

- ✓ Decisión sobre la promoción de venta
- ✓ Administración de relaciones y creación de lealtad.
- ✓ Estrategias competitivas para líderes de mercado

Decisión sobre la promoción de venta.

Son las herramientas que puede utilizar la empresa con el fin de incentivar a la fuerza de venta para obtener resultados en el menor tiempo posible, así mismo, están orientadas a reforzar la publicidad como una estrategia de marketing. (Fuente propia)

Con el pasar de los años, la promoción se ha convertido en uno de los elementos en que se invierte en mayor medida en las empresas, ya que los estudios han demostrado que a mayor publicidad, mayor utilidad generada por la venta de productos o servicios.

En el mercadeo masivo, la promoción es uno de los factores importantes y en el cual se invierte un gran porcentaje de los gastos de cada proyecto, ya que a pesar de contar con la base de datos y el compromiso de la empresa aliada, se debe dar a conocer el producto de diferentes formas, como: carteles, volantes, capacitaciones, pautas publicitarias en radio y televisión, entre otros. (Fuente propia)

Para hablar de la Promoción de venta se encontraron diferentes autores como:

- Los autores Stanton, Etzel y Walker, quienes escribieron el libro "Fundamentos de Marketing", realizaron una definición sobre La promoción de Ventas en los siguientes términos:

La promoción de ventas se define como: "los medios para estimular la demanda diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales". (Promonegocios.net, 2012)

- Kotler y Armstrong, quienes fueron los autores del libro "Fundamentos de Marketing en su Sexta Edición", también crearon una definición sobre la promoción de ventas, en la cual manifiestan que son como "los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio". (Promonegocios.net, 2012)
- Finalmente, Romero, quien escribió el libro "Marketing", presenta su definición sobre la promoción de ventas en los siguientes términos: la promoción de ventas es "un conjunto

de ideas, planes y acciones comerciales que refuerzan la venta activa y la publicidad, y apoyan el flujo del producto al consumidor". (Promonegocios.net, 2012)

Administración de relaciones y creación de lealtad.

Las empresas buscan constantemente entablar relaciones con otras empresas que le brinden valor agregado a su proceso de mercadeo, y una de las formas es ofreciendo un beneficio significativo que le ayude a crear esos lazos de lealtad.

Así mismo, crear esa cultura de lealtad con los miembros del mercado objetivo, sin duda es un proceso que va de la mano con una buena administración de las relaciones, ya que cuando se presenta ausencia de una buena relación, posiblemente se verá reflejado en la satisfacción de los clientes y por ende en la rentabilidad.

Para el mercado de servicios en general, es importante elegir clientes leales y deseables, dentro del segmento de seguros, los clientes “correctos“, son fundamentales.

Luego de tener este tipo de clientes, la compañía concentrará sus esfuerzos en fortalecer su lealtad a través de estrategias adecuadas y administrar la relación para que a futuro se realicen negocios cada vez más rentables.

Sobre la administración de relaciones, referimos los siguientes autores:

- Michael Porter, al mencionar la creación de lealtad basado en las relaciones, afirmó que “Las empresas deberían conseguir una ventaja competitiva sostenible”. Cuando se habla de una ventaja competitiva, es la capacidad de generar un valor por encima de sus competidores a un costo razonable que no destruya valor, lo que en definitiva genera lealtad del consumidor final.

- Para el autor Michael Lanning, en su obra *Delivering profitable value*, la lealtad hacia la empresa se consigue “diseñando una propuesta de valor competitivamente superior, dirigida a un segmento concreto del mercado y reforzarla con un sistema de entrega del valor superior”.
- En las relaciones en el ámbito comercial, se debe centrar al cliente como el factor más importante, según Lambin (2002), “el centro del beneficio es el cliente y no el producto o marca; atraer nuevos clientes es percibido como un objetivo intermedio”. Con lo anterior podemos describir que el objetivo principal es el cliente y tratar de fidelizarlo en busca de un relacionamiento a largo plazo, y que la misma sea rentable para la empresa.

Estrategias competitivas para líderes de mercado.

Las empresas líderes son las que siempre van en cabeza de las demás empresas en todo su entorno, incluido en modificaciones de precio. De ahí que constantemente deben estar proponiendo estrategias de innovación, nuevos productos para conseguir la mayor cuota del mercado.

Aseguradora Solidaria es líder en el mercado de negocios masivos con una experiencia de 25 años, lo cual le ha permitido desarrollar constantemente nuevos modelos para las empresas y mantener su liderazgo en el mercado.

Sobre estrategias competitivas, han mencionado los siguientes autores:

- Richard L. Sandhusen, en su libro "Mercadotecnia", propone una clasificación de estrategias de crecimiento del mercado o para los productos, dividida en siete clases:
 1. Estrategias de crecimiento intensivo
 2. Estrategias de crecimiento integrado

3. Estrategias de crecimiento Diversificado
 4. Estrategias de liderazgo de mercado.
 5. Estrategias de reto de mercado.
 6. Estrategias de seguimiento de mercado.
 7. Estrategias de nicho de mercado
- William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en el libro "Fundamentos de Marketing", determina que son tres estrategias para mercados meta.
 1. Estrategia de congregación del mercado
 2. Estrategia de un solo segmento
 3. Estrategia de segmentos múltiples.
 - En su libro "Marketing", Romero, determina las siguientes estrategias de mercado:
 1. Segmentación del mercado
 2. Extensión del mercado
 3. Marcas múltiples
 4. Extensión de la marca

Investigación de Mercados.

La investigación de mercados es la recopilación y el análisis sistemático de una serie de datos, con respecto a un mercado referente, un segmento de clientes, en un área geográfica.

Según Kotler, hay cuatro técnicas que se emplea para la investigación de mercados:

1. Observación: Bajo esta técnica se realiza un análisis objetivo sobre el comportamiento del consumidor cuando utiliza un producto, para determinar su agrado o desagrado hacia el mismo. (Ordoñez, 2010)
2. Sesión de grupos: En esta técnica se reúne una serie de personas para discutir sobre el producto y se busca definir la percepción que tienen cada uno sobre el mismo. (Ordoñez, 2010)
3. Las entrevistas: Se utiliza un formulario para realizar preguntas abiertas o cerradas con el fin de determinar preferencias y actitudes de los consumidores con base en un producto determinado. (Ordoñez, 2010)
4. Técnica proyectiva: Es una técnica en donde se utilizan imágenes, frases o historias, para que la persona manifieste su apreciación a lo observado. (Ordoñez, 2010)

En este plan de mercadeo trabajaremos con la Entrevista a Profundidad, toda vez que es una herramienta valiosa al momento de controlar los costos, también se debe tener en cuenta que brindara el mayor conocimiento en la cadena de valor del negocio masivo.

Contenido de la entrevista en profundidad.

Se debe entrevistar a un funcionario que ocupe puesto clave dentro de la cadena de valor, para que nos brinde información sobre las necesidades de todos los eslabones de la cadena.

Este estudio cualitativo radica en llevar a cabo una entrevista abierta de aproximadamente una hora de permanencia, donde se tratan los primordiales temas de interés del estudio de mercado, el entrevistador lleva un guion a través del cual va sacando estos temas para que el entrevistado brinde su opinión. La entrevista se graba y a partir de ella se obtienen conclusiones.

4. Etapa de análisis estratégico

4.1. Determinación de los factores claves de éxito.

FIGURA #8

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	ASEGURADORA SOLIDARIA		MAPFRE		ALLIANZ	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE TOTAL	CALIFICACIÓN	PUNTAJE TOTAL	CALIFICACIÓN	PUNTAJE TOTAL
Asesoría permanente en el desarrollo y puesta en marcha del producto	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Suministro de software para la expedición	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Asignación de un funcionario de la CIA	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Programas de incentivos la fuerza de ventas	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Participación al aliado estratégico sobre las ventas realizadas	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Tiempo de respuesta en indemnizaciones	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
	1,00		3,1		3,3		2,4

La ponderación debe ir entre 0.1 y 0.9 para que en total sume 1.0

Calificación:

- 4 Mayor fortaleza
- 3 Menor fortaleza
- 2 Menor debilidad
- 1 Mayor debilidad

Análisis de la matriz del perfil competitivo, figura # 8

Luego de evaluar la matriz del perfil competitivo, se aprecia que en promedio la aseguradora Mapfre, presenta un nivel más alto entre las variables que se aplican para la ejecución y mantenimiento de los proyectos de venta masivos, sin embargo, sobre los factores: programa de incentivos y pago de indemnizaciones, presenta debilidades aunque es en un grado menor. Así mismo, Aseguradora Solidaria, en la mayoría de sus variables se encuentra con mayor o menor fortaleza, teniendo como única variable con una menor debilidad, el pago de indemnizaciones, al igual que Mapfre. Ambas compañías se encuentran por encima de Allianz, en la cual, sobre los 6 factores medibles en la matriz, tiene 4 factores con menor o mayor debilidad, lo que le posiciona un poco por debajo de las demás compañías con que se realiza la medición.

Estos factores claves de éxito, le permiten a Aseguradora Solidaria, evaluar cómo se encuentra posicionado estratégicamente en el mercado para los proyectos de venta masivos, y cuáles son los factores sobre los cuales debe realizar mayores esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos.

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

Tabla #1

FACTOR	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES LEGALES									
Confidencialidad en la información			X		X		X		
Ley Habes Data			X		X		X		
Sistema Administración del Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAF			X	X			X		
Codigo de Comercio		X			X			X	
Centrales de Riesgo		X			X		X		
Derecho del consumidor		X			X			X	
FACTORES AMBIENTAL									
Responsabilidad Ambiental			X		X			X	
Contaminación			X		X			X	
Factores Climaticos	X				X		X		
FACTORES TECNOLOGICOS									
Plataformas seguras			X		X		X		
Desarrollos tecnologicos		X			X			X	
Difusión de la Comunicación		X			X		X		
FACTORES POLITICOS									
Construcción de normas y leyes	X				X			X	
Cambios en la economía	X								
Dialogos de paz	X				X		X		
FACTORES SOCIO DEMOGRAFICOS									
Tasa de desempleo		X			X			X	
Tasa de Natalidad		X			X			X	
Esperanza de vida		X			X			X	

Fuente: (Arroyave, 2014)

Análisis Tabla # 1

Para el presente trabajo, realizando un análisis de las fuerzas del entorno externo, se aprecia que los factores políticos son los que inciden directamente sobre el proyecto, cuando mencionamos las amenazas que están latentes, esto se aprecia claramente cuando hay nuevas reformas que afectan altamente la economía de los estratos medio bajos del país, cuando los movimientos económicos modifica las necesidades básicas de las personas, impidiéndole en algunos casos tener en cuenta los seguros como un producto de la canasta familiar, así mismo el factor climático, el cual se encuentra dentro de las variables de factores ambientales, puede presentarse como una amenaza en la forma en que puede generar afectación en la vida humana, lo que conllevaría a modificar las condiciones del producto que se desea comercializar.

Con base en la variable Oportunidad, tanto los factores legales, ambientales, tecnológicos, políticos y demográficos, presentan una incidencia media, lo que significa que sobre todos los factores se debe seguir trabajando para aumentar las oportunidades que genera el mercado con el desarrollo del proyecto, sobre el único factor que se tiene una revisión constantemente es el control sobre el sistema de administración del riesgo y lavado de activos, que se encuentra en los factores legales, ya que es base para evitar tener implicaciones legales por vínculos con personas que se encuentran al margen de la ley.

De otro lado, los factores legales, ambientales, tecnológicos y políticos, en la variable impacto, inciden altamente en la ejecución del proyecto de mercadeo masivo de seguros de vida, ya que cualquier desviación en los mismos, pueden producir igualmente, una desviación en la ejecución del proyecto.

4.3. Análisis DOFA

Debilidades.

- Selección de personal para coordinar cada proyecto, ya que debe ser integral, tanto con conocimiento en la parte técnica, administrativa y comercial.
- Carga operativa, por lo que conlleva la venta de cada póliza.
- Valores de prima bajos, lo que genera la obligación de altos niveles de ventas para la productividad.
- Alto volumen en gastos de papelería y publicidad por el segmento de la población objetivo.

Oportunidades.

- Incursionar en un mercado poco explorado (Estratos 1, 2 y 3)
- Utilización de nuevas herramientas ofimáticas en dispositivos móviles para facilitar procesos de venta.
- Proporcionar nuevos ingresos a las personas que participan en el proceso de venta en cada empresa (Aliados estratégicos).
- Motivación para incursionar el seguro en la canasta familiar en nuestro país.

Fortalezas.

- Experiencia en el manejo de programas de seguros masivos durante 25 años.
- Sistemas de información vía web, adaptados a las necesidades del programa.
- Proceso de suscripción en tiempo real.

- Proceso fácil y rápido de recaudo de primas, especialmente en convenios con débito automático.
- Proceso ágil para el pago de siniestros.
- Amplio portafolio de productos que se pueden comercializar a través de este canal.

Amenazas.

- Aseguradoras que utilizan esta plataforma de venta.
- Indicadores sobre la adquisición de seguros en el país, la cual aún es baja en comparación con otros países, especialmente de Europa.
- Situación económica de las personas que ocupan el nicho de mercado.
- Cambios constantes en la situación económica del país especialmente en el aumento del precio de la canasta familiar. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)

Estrategias:

Al realizar las estrategias se tuvieron en cuenta factores cualitativos como por ejemplo, la experiencia, al trabajar en una compañía de seguros que tiene este tipo de productos, en donde se puede evidenciar claramente cuáles son las necesidades que se pueden tener para aumentar la comercialización; la investigación de mercado que se realizó y el conocimiento sobre la poca inversión que ha realizado Aseguradora Solidaria en los seguros de venta masiva en las cooperativas, durante los últimos años y en donde se puede ver una oportunidad de mejora que impulse este tipo de servicio.

También se tuvo en cuenta, factores cuantitativos, como los presupuestos que maneja la oficina de Medellín y donde se puede apreciar un posible aumento de las ventas si se ejecutan estrategias

con el fin de llegar a mayor mercado, teniendo en cuenta las ventas promedio que realizan los aliados estratégicos y la capacidad del sistema para procesar toda la información.

Con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, para atacar las debilidades y amenazas, se proponen implementar las siguientes estrategias:

- Utilización de dispositivos móviles tanto para la expedición de la póliza como para la entrega al asegurado, lo que generaría menor carga operativa para el asesor y menor gasto de papelería.
- Mayor publicidad basada en la experiencia de la compañía para el manejo de este tipo de programas y en los bajos costos, con el fin de aumentar el nicho de mercado.
- Aprovechar la administración de la herramienta tecnológica, para implementar códigos de barra, con el fin de que los pagos suban automáticamente al sistema y evitar que los colaboradores realicen conciliaciones que generan alta carga operativa.

4.4. Análisis al interior del sector industrial.

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete.

Realizando un análisis sobre los tipos de competencia que en mercadeo se han establecido, podemos considerar que la venta de seguros Masivos que realizan las compañías de seguros está enmarcada en la estructura de Competencia Perfecta, basado en los siguientes factores:

- Para establecer el precio, se define por el mercado y no por un monopolio de precio. Esto con base en que hay varios competidores con el mismo o similar producto. Así mismo, el precio es conocido por todos los actores del proceso (Empresa y clientes).

- Todas las compañías de seguros tienen en su portafolio los microseguros, y de este número de empresas hay un gran porcentaje que distribuyen seguros masivos.
- Al ser un producto masivo, de igual forma se estima su venta. Todo lo que se ofrece se puede vender. (Alejandro Jáuregui, s.f.)

4.4.2. Análisis de los competidores.

En el mercado de microseguros, han incursionado la mayoría de compañías de seguros que tienen presencia en el país, cada una basada su proceso de mercadeo con los productos que comercializa y son aptos para participar en este modelo de venta.

Al analizar el mercadeo masivo, encontramos que en los últimos dos años, Mapfre Seguros ha liderado el ranking de las aseguradoras con mayor venta en este tipo de seguros, según las primas emitidas, colocando a Aseguradora Solidaria de Colombia en el segundo lugar y estableciendo una competencia directa con Allianz, Seguros La Equidad y en el último año incursiono en esta pelea BBVA seguros.

Figura #9 Paralelo de la competencia

junio de 2014				junio de 2015			
No.	Compañía	Primas Emitidas Acumuladas (millones)	Part.	No.	Compañía	Primas Emitidas Acumuladas (millones)	Part.
1	Mapfre	\$ 36.574	42,0%	1	Mapfre	\$ 27.392	34,1%
2	Solidaria	\$ 13.575	15,6%	2	Solidaria	\$ 15.449	19,2%
3	Allianz	\$ 12.152	14,0%	3	Allianz	\$ 11.372	14,2%
4	Equidad	\$ 10.341	11,9%	4	Equidad	\$ 10.656	13,3%
5	BBVA	\$ 7.339	8,4%	5	BBVA	\$ 10.139	12,6%
6	Liberty	\$ 4.807	5,5%	6	Liberty	\$ 3.097	3,9%
7	MetLife	\$ 2.172	2,5%	7	MetLife	\$ 2.156	2,7%
8	Estado	\$ 18	0,0%	8	Estado	\$ 22	0,0%
Total		\$ 86.979		Total		\$ 80.282	

Fuente: (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas.

Figura #10 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: (Zambrano, 2015)

Amenaza de los nuevos competidores: La industria de los seguros masivos ha funcionado muy bien, esto ha con llevado a que las demás compañías aseguradoras quieran participar en este tipo de negocio, lo que ha originado una alta concentración de competencia.

Poder de negociación con los proveedores: uno de los proveedores más determinantes en los proyectos masivos, es el proveedor tecnológico, ya que cuando se realiza la venta por medio de la sistema, se sube la información para así recaudar el seguro, entregarle la impresión del contrato al cliente, radicar el siniestro en caso de que ocurra y los demás procesos administrativos.

Poder de negociación de los clientes: esto se refleja cuando nuestros clientes deciden escuchar otras propuestas de productos similares a los que se ofrecen en la compañía.

Amenaza de productos sustitutos: En el mercado existen muchos productos masivos que pueden entrar en un alto grado de competencia, lo que genera que el mismo se evolucione constantemente y se den nuevas fórmulas de mercadeo para satisfacer las necesidades de los clientes.

Rivalidad entre los competidores Existentes: La competencia en el sector, se puede analizar como una competencia sana, dado que todas las compañías establecen mecanismos para penetración en el mercado y atraer nuevos clientes, sin necesidad de una competencia desleal, esto se puede describir como el común del sector.

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector.

Cada empresa basa su presencia en el mercado a través de estrategias comerciales que les permiten posicionar tanto su nombre, como los productos que comercializa.

Estas estrategias deben ir en función de atraer cada día nuevos clientes, que se encuentren inmersos en el nicho de mercado que intenta penetrar cada empresa.

Aseguradora Solidaria, a través de su historia, ha establecido diferentes estrategias con el fin de estar cada día en constante crecimiento, no solo de crecimiento organizacional, sino en crecimiento comercial, vinculado constantemente nuevos clientes.

En el siguiente cuadro se realiza una comparación entre la estructura comercial de Aseguradora Solidaria, y algunos competidores del sector asegurador.

Tabla # 3 Comparativo con la competencia

EMPRESA	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	CONFORMACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL
ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA	La compañía tiene presencia en 21 departamentos, con 58 oficinas ubicadas en 28 ciudades. Así mismo cuenta con 3 centros de atención de reclamos, ubicados en	Aseguradora Solidaria cuenta con una fuerza comercial externa conformada por alrededor de 2000 asesores, los cuales, dependiendo del nivel de producción se

	Bogotá, Medellín y Cali.(Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)	dividen en: Soliefectivos, Soliemprendedores y Solipreferencial, así mismo cuenta internamente con el área Comercial, la cual direcciona todo el proceso a través de directores y asistentes comerciales en cada oficina.(Aseguradora Solidaria de Colombia, 2015)
MAPFRE	Mapfre cuenta con 157 oficinas a nivel nacional, las cuales se dividen en 81 oficinas delegadas, 3 oficinas exclusivas y 25 franquicias. (Mapfre Seguros, 2016)	La fuerza de ventas la conforman intermediarios, personas naturales que por lo general utilizan su casa como oficina; Agencias de seguros cuyo mercado objetivo son Pymes, Hogar y pólizas Individuales; y Corredores que se encargan de los negocios más representativos, como

		licitaciones, pólizas colectivas y grandes empresas. Así mismo, internamente se maneja la dirección comercial como soporte de la fuerza de ventas.(Mapfre Seguros, 2016)
ALLIANZ	Allianz Seguros tiene presencia en 22 departamentos, y 27 ciudades. En Bogotá tiene su oficina principal y 9 sucursales.(Allianz Seguros, 2016)	El área comercial la clasifican como Big Brokers, que son los corredores de seguros, Brokers, que son las agencias de seguros, Fuerza E, que son los asesores que forma la compañía internamente y los Agentes independientes pequeños.(Allianz Seguros, 2016)

Fuente: elaboración propia (2016)

4.6. Mapa de productos y precios.

4.6.1 Producto

Como se ha establecido, el producto objeto del presente trabajo es el Seguro de Vida Grupo, que se comercializa a través del modelo de seguros masivos, como segmento de los microseguros.

Su característica principal, es brindar protección al asegurado contra los riesgos que amenazan su integridad, bajo algunos amparos que se comercializan bajo este tipo de seguro y que se mencionan a continuación:

Amparo Básico – Muerte: Ampara el fallecimiento del asegurado indemnizando a los beneficiarios designados por este, en la solicitud del seguro.

Incapacidad Total y Permanente: Brinda protección al asegurado, indemnizándolo como consecuencia de tener una Incapacidad Total y Permanente que le impida ejercer las funciones laborales, ocasionado por una enfermedad o accidente.

Indemnización Adicional por Muerte Accidental y Beneficios por Desmembración: Brinda protección tanto a los beneficiarios del asegurado en caso de muerte accidental, como al propio asegurado cuando a raíz de un accidente sufra una pérdida anatómica o funcional de alguna parte de su cuerpo.

Enfermedades Graves: Brinda protección al asegurado, cuando se le diagnostica una enfermedad amparada en las condiciones de la póliza, con el fin de sobrellevar la carga económica que conlleva el padecimiento de dicha enfermedad.

Hospitalización: Le concede al asegurado un auxilio económico cuando a raíz de una enfermedad o accidente, debe ser hospitalizado por un periodo determinado. Este auxilio se extiende a cubrir la Hospitalización normal, UCI, el Tratamiento médico o cirugía ambulatoria, y para las mujeres el Parto.

La póliza de Vida Grupo se comercializa cuando las personas cumplen unas ciertas edades como se muestra en el siguiente cuadro:

Figura #11 Edades de permanencia en la póliza de seguro

AMPARO	EDAD MÍNIMA DE INGRESO	EDAD MÁXIMA DE INGRESO	EDAD PERMANENCIA
	DESDE	HASTA	
AMPARO BÁSICO	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	69 AÑOS (364 DÍAS)	71 AÑOS (364 DÍAS)
INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	65 AÑOS (364 DÍAS)	65 AÑOS (364 DÍAS)
INDEMNIZACIÓN ADICIONAL POR MUERTE ACCIDENTAL Y BENEFICIOS POR DESMEMBRACIÓN	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	65 AÑOS (364 DÍAS)	71 AÑOS (364 DÍAS)
ENFERMEDADES GRAVES	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	55 AÑOS (364 DÍAS)	65 AÑOS (364 DÍAS)
RENTA DIARIA POR HOSPITALIZACIÓN	Mujeres 12 Años Hombres 14 Años	65 AÑOS (364 DÍAS)	69 AÑOS (364 DÍAS)

Fuente: (Gerencia de procesos y Calidad, 2015)

4.6.2 Precio.

El seguro de vida Grupo se comercializa teniendo en cuenta una serie de planes que han sido previamente estudiados por la compañía, con el fin de que los clientes puedan adquirirlo con base en su capacidad adquisitiva. En el siguiente cuadro se establecen los planes que se comercializan actualmente, teniendo como base el amparo básico:

Tabal #4 Valor póliza de seguro

Valor Amparo básico de Vida	Valor Prima Anual
\$ 5.000.000	\$ 38.000
\$ 10.000.000	\$ 56.000
\$ 20.000.000	\$ 105.000
\$ 30.000.000	\$ 130.000
\$50.000.000	\$ 210.000
\$ 70.000.000	\$ 350.000

Fuente: elaboración propia. (2016)

Se debe tener en cuenta que este es el valor normal de los productos, pero dependiendo del convenio con los aliados estratégicos, se pueden establecer algunos precios diferentes, los cuales también dependen de los amparos que se comercialicen en cada producto.

4.7. Análisis del cliente y del consumidor.

Necesidades primarias: Los seguros de vida se adquieren, con el fin de obtener un beneficio que respalde alguna eventualidad o le permita a los beneficiados tener una ayuda económica en caso de que falte el asegurado.

Características de segmentación: Podemos segmentar las cooperativas de acuerdo a los asociados que tienen, los cuales, en su mayor proporción pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.

Hábitos y preferencias de compra: Para este grupo de personas que componen el mercado objetivo de los seguros de vida grupo masivos, los cuales por lo general no cuentan con una alta capacidad adquisitiva, la principal estrategia para la venta del producto es ligarlo con cuotas que debe aportar el cliente en la entidad donde se comercializan los seguros, ya sea por aportes, ahorros o alguna línea de crédito.

Perfil del segmento: son las cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y sindicatos, con una base social de hombres y mujeres en un rango de edad entre 18 y 70 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico 1, 2 y 3.

5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo

A continuación se relacionan las definiciones que nos brindan los diferentes autores sobre lo que para ellos es la investigación de mercado:

Según Malhotra es la caracterización, selección, análisis y difusión de la información de manera ordenada y objetiva, con el propósito de optimizar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de dificultades y circunstancias de mercadotecnia

Para Kotler, la investigación de mercados es el esquema, la obtención, el análisis y la presentación metódica de datos y hallazgos pertinentes para un contexto de marketing específica por la que pase la compañía.(scribd., s.f.)

5.1 Ficha técnica.

Tabla #5

Población	Líderes de convenios en las Cooperativas
Universo	Cooperativas aliadas, (en la actualidad hay 6)
Enfoque	Cualitativo
Técnica	Entrevista a profundidad
Tamaño de la muestra	6
Período	Agosto de 2016
Tipo de Preguntas	Abiertas y Cerradas
Tipo de Muestreo	No probabilístico
Error de la muestra	5%
Confiability	95%
Lugar trabajo de campo	Medellín

Fuente: elaboración propia. (2016).

5.2 Resumen ejecutivo.

El propósito de utilizar la técnica de Entrevista a profundidad, es identificar con personas que tienen experiencia y manejo en la información consultada, con el fin de evidenciar la forma

más eficiente y efectiva de penetrar en el mercadeo masivo de seguros, especialmente en el portafolio de seguros de Vida.

La metodología que se pretende implementar, se acerca en gran medida al mercado de los seguros, el cual no es de fácil comprensión, situación que obliga a cualquier proyecto que se desee implementar, en realizar un estudio exhaustivo sobre la información recopilada; de esta forma, el realizar Entrevista a profundidad, permite cumplir con el objetivo esencial de la metodología que se implementará.

Este tipo de metodología cualitativa, permitirá tener un panorama claro y ajustado en busca del cumplimiento de los objetivos planteados para el presente proyecto. Nos da una base que direcciona el modelo que se pretende implementar y aporta al proyecto como retroalimentación de lo que se ha evidenciado.

Las preguntas que se le formularon a los entrevistados fueron las siguientes:

1. ¿Qué herramientas le gustaría que la Aseguradora le proporcionara para vender más y que estas sean más efectivas.
2. ¿Usted considera que las coberturas del producto y el precio son adecuados? si las respuestas es NO, que le cambiaría?
3. ¿Cual considera usted que es la relevancia que tiene el precio del seguro?

1 Es irrelevante

2 poco Relevante

3 completamente Relevante

4. ¿Cual considera usted que es la relevancia que tienen los amparos del seguro?

1. Es irrelevante

2. poco Relevante

3. completamente Relevante

5. ¿Que otro tipo de variables o elementos con vitales para que el cliente tome la decisión de compra?

6. El momento de verdad del producto, o el momento en el que el cliente vive la experiencia de la compra, es en la reclamación. ¿Como le ha parecido la experiencia, que le han comentado a cerca de esos momento?,

7. ¿Como le parecen los tiempos de respuesta, recibe respuestas oportunas, acompañamiento en un momento de dolor y que ha escuchado que podamos mejorar desde la aseguradora?

8. Hoy la venta del seguro se hace a través de una plataforma WEB, ¿usted considera que esta es la manera óptima de llegar al asociado con el producto? o considera que pudiéramos utilizar otros mecanismos para llegar al asociado para venderles el producto de vida?

9. Usted como representante de la cooperativa, ¿se siente satisfecho con la alianza estratégica entre la Aseguradora y la Cooperativa? es beneficiosa para ambos? considera que podemos realizar mejoras y cuáles serían?

10. Siendo muy objetivo, ¿cuál cree usted que es la mejor alianza que estratégica que tiene la cooperativa en este momento y porque?

Luego de realizar este cuestionario se contactaron a los seis líderes de convenios, para que estos a su vez, en cada una de las Cooperativas, realizaran las encuestas a los directores de oficina dentro de la cooperativa, los cuales, a pesar de su limitado tiempo, accedieron a la entrevista.

Se recopilaron y analizaron las entrevistas, las cuales fueron grabadas por los líderes de convenio, con el fin de sacar las conclusiones de las mismas.

Así mismo, se tabulo la información comparando las respuestas más comunes, y evidenciando las oportunidades de mejora resaltadas por los entrevistados.

En conclusión, se estableció que las respuestas giraban alrededor de que las personas veían con muy buena aceptación el proyecto de venta que se realiza en cada cooperativa, pero que se puede mejorar implementando mayor publicidad y utilizando las páginas de cada Cooperativa como fuentes de información y mercadeo. Fuente: Propia 2016

5.3. Definición del problema/oportunidad.

El problema que se pretende resolver, es la falta de penetración de los productos que ofrece la compañía de seguros en las entidades del Sector Solidario a través de un mercadeo masivo donde fácilmente se pueden vincular los asociados obteniendo un excelente producto a bajos costos y facilidades de pago.

De acuerdo a la guía Fasecolda, en la encuesta realizada por Remolina – Estrada y Fasecolda en Colombia, la penetración del seguro en la Base de la Pirámide solo llega al 8,4%. También hay poco conocimiento sobre el seguro como herramienta de protección ante momentos difíciles, sólo el 10% de los estratos bajos conocen el seguro exequial, el 14% sobre seguros de vida y el 58% de hogar.

Por otra parte el 28% de la población estrato 2 y 3, según la misma investigación, consideran el seguro como una necesidad inalcanzable, el 13% un lujo y el 4% como algo que no entienden, al mismo tiempo que la población pobre gasta lo mismo en seguros que en juegos de azar.(Fundaseg, s.f.)

5.4 Objetivos de la investigación de mercados.

General:

Identificar cuáles son las ventajas y desventajas en el proceso de venta del seguro de vida masivo, con el fin de implementar estrategias que conlleven a lograr una alta efectividad en la venta de este tipo de seguro.

Específicos:

- Indagar sobre la percepción que tienen los líderes de los convenios frente a la compañía.
- Identificar cuáles son los aspectos más relevantes que conlleven a realizar un mejor análisis de la información.
- Desarrollar estrategias en busca de mejorar los índices de venta del seguro de vida, partiendo de la información extraída de las entrevistas.

5.5. Metodología aplicada.

El tipo de metodología que se implementó para esta investigación de mercado, fue el método Cualitativo, el cual tiene las siguientes características:

- Se considera un método válido a pesar de basarse de una realidad empírica.
- Es un método que permite generar hipótesis o teorías, pero no los prueba.
- Las variables no suelen ser susceptibles de ser medidas.

- No se puede realizar análisis estadístico.
- Se basa en interacción con quien se estudia.
- Debe eliminar los prejuicios o creencias de los sujetos que se estudian.

Dentro del método cualitativo, se implementó la técnica *Entrevista a Profundidad*, dado que la necesidad era poder determinar puntualmente la percepción que tienen los líderes de los proyectos masivos sobre el producto y el manejo dentro de la compañía.

5.6 Limitaciones.

En la ejecución de esta investigación de mercado se encontraron varias limitaciones en tiempo, dado que las personas entrevistadas son altos ejecutivos de las cooperativas y sus agendas son bastante limitadas.

Otro de los factores fue la distancia entre las cooperativas, que dificultaba realizar las entrevistas en un menor tiempo.

Para el trabajo de campo se debieron utilizar alrededor de tres días, tiempo en el cual se realizaban los trayectos entre una cooperativa y la otra, la espera para ser atendida por las ejecutivas y el tiempo que se llevaba para realizar la entrevista.

5.7. Hallazgos - resultados de la investigación.

Luego de realizar el análisis y evaluación de las entrevistas, se pueden extraer que los entrevistados estuvieron de acuerdo con los siguientes puntos:

La compañía debe realizar un mayor esfuerzo en el área de mercadeo, a través de campañas publicitarias que permitan a los asociados, identificar a la Compañía Aseguradora como la empresa que le provee los servicios de seguros que adquieren a través de la cooperativa. Así mismo, realiza publicidad a través de redes sociales como uno de los canales preferidos hoy en día por los consumidores de productos.

Seguir desarrollando aplicaciones web, que permitan tanto a los funcionarios de la Cooperativa, como a los asociados que adquieren los servicios, mayor interacción y facilidad para utilizar estos servicios de seguros.

Sobre el precio, todos los entrevistados concuerdan en que este se encuentra acorde con el producto, y por lo económico, se facilita la comercialización de los seguros.

Los amparos que tienen los productos, son uno de los factores más relevantes para los encuestados, ya que de ellos parte la aceptación que puede llegar a tener el servicio que se ofrece. En algunos casos, sugirieron tener más amparos en sus productos, o ampliar el valor asegurado cuando este sea bajo.

Como características fundamentales para poder tener aceptación sobre el producto, plantearon la facilidad de adquirirlo, la rápida expedición, el costo, y las buenas experiencias con este producto.

Sobre el proceso de pago de indemnizaciones, los encuestados informaron que han tenido muy buenas experiencias con los asociados, a quienes les han respondido oportunamente, sin necesidad de aportar mucha documentación, lo que le ha dado un plus importante a este producto.

Para la distribución del producto, plantearon otras formas como la venta a través de dispositivos móviles, utilizar la página de cada Cooperativa para que los asociados puedan consultar la información y realizar las compras por este mismo medio.

Para los entrevistados, la estrategia implementada entre la compañía de seguros y la cooperativa, para la venta de seguros, ha sido altamente efectiva y productiva para todos los que intervienen, por lo que se debe proveer con mantener estrategias de mercadeo constantes, que permitan continuar con los buenos resultados.

5.7.1. Información socio demográfica.

Cooperativa: CREAM

Ubicación de la Cooperativa: Medellín – Centro de la ciudad

Nombre del entrevistado: Manuel Andrés Beltrán González

Cargo: Director de agencia

Edad: 34 años

Tiempo laborado en la cooperativa: 3 años y medio

Cooperativa: CONFIAR

Ubicación de la Cooperativa: Medellín – Centro del a ciudad

Nombre del entrevistado: Mónica Zapata

Cargo: Líder de convenios

Edad: 38 años

Tiempo laborado en la cooperativa: 7 años

Cooperativa: PIO XII

Ubicación de la Cooperativa: Medellín – Centro del a ciudad

Nombre del entrevistado: Nelly Hurtado

Cargo: Director de agencia

Edad: 48 años

Tiempo laborado en la cooperativa: 15 años

Cooperativa: COOBELÉN

Nombre del entrevistado: Fredy Cárdenas

Ubicación de la Cooperativa: Medellín – Barrio Belén

Cargo: Líder comercial

Edad: 33 años

Tiempo laborado en la cooperativa: 4 años

Cooperativa: COOFINEP

Ubicación de la Cooperativa: Medellín – Centro del a ciudad

Nombre del entrevistado: Olga Patricia Henao

Cargo: Líder de Convenios

Edad: 40 años

Tiempo laborado en la cooperativa: 2 años

Cooperativa: RIACHON DE AMALFI

Nombre del entrevistado: Luis Fernando Tapias

Ubicación de la Cooperativa: Amalfi Antioquia

Cargo: Director Oficina

Edad: 32 años

Tiempo laborado en la cooperativa: 5 años

5.7.2. Resultados generales.

En las entrevistas realizadas encontramos que todos los entrevistados se presentaron dispuestos a responder las preguntas planteadas. Hubo dificultades de tiempo dado la apretada agenda que maneja cada uno de ellos.

El resultado de esta investigación de mercados, fue satisfactorio para el objetivo planteado.

Las preguntas fueron claras y de fácil comprensión, lo que ayudó de igual forma a tener respuestas concretas.

Los entrevistados percibieron la importancia del tema planteado, lo que genera que la información que brindan sea objetiva, y permita desarrollar los temas expuestos.

Las entrevistas se realizaron a los coordinadores de las cooperativas, en busca de encontrar respuestas desde una visión más amplia del negocio, lo que genera una información adecuada para el proyecto de mercadeo.

Como todo proyecto, o modelo de mercadeo, se resaltaron los aspectos positivos, pero de igual forma, se encontraron oportunidades de mejora, respecto al avance de la tecnología.

En general, los entrevistados estuvieron de acuerdo con los amparos, pero hubo un entrevistado que sugirió ofrecer amparos adicionales al producto que comercializa.

5.7.3. Comentarios puntuales.

Comentario sobre la pregunta 1, cuando se indaga sobre nuevas herramientas tecnológicas para el producto:

“Herramienta que tocara el corazón de las personas”

“Mejorar la estrategia de la publicidad, publicando más información en la página web”

“Tanto como herramientas no, pero si más publicidad al interior de la cooperativa para dar a conocer el portafolio”

Comentario sobre la pregunta 3, cuando se indaga sobre la relevancia del precio

“en el sector que manejan el precio es muy relevante”

Comentario sobre la pregunta 5

“Buen servicio, confianza, dar a conocer más la entidad con publicidad externa para dar seguridad a las personas”

Comentarios sobre la pregunta 8

“Que tal una plataforma donde ellos mismo compren online”

En la pregunta 9, cuando se indaga sobre la percepción de la alianza estratégica entre la aseguradora y la cooperativa.

“considero una alianza muy estratégica desde el punto de vista del acompañamiento”

5.8. Conclusiones

Se puede concluir que el producto está bien diseñado al solo tener un entrevistado que sugirió mejorar los amparos.

El producto es percibido como un beneficio para los asociados.

El precio que se paga por cada póliza es el adecuado y está al alcance de los asociados.

El 100% de los entrevistados coinciden en que se deben hacer mejoras en la publicidad.

Las entrevistas permiten evidenciar cual es el impacto del producto en cada Cooperativa.

El servicio prestado, especialmente en tiempos de respuestas, se percibe como de alto nivel entre los entrevistados.

La facilidad de pago del producto, es un punto importante para que las ventas se realicen de forma efectiva.

Realizar este tipo de alianzas entre entidades que ofrecen diferentes servicios, influye de forma positiva para ambas partes, en busca de lograr las metas.

5.9. Recomendaciones.

De acuerdo al análisis de los resultados, se debe mejorar el modelo de publicidad, utilizando las redes sociales u otros mecanismos que permitan dar a conocer tanto los productos como la aseguradora.

Habilitar en la página web de la compañía u cooperativa el pago en línea de las pólizas con el fin de mejorar los indicadores de cartera.

Analizar la procedencia de incrementar los valores asegurados, especialmente en los amparos de renta, los cuales son bajos y no dan un verdadero beneficio al asegurado.

Brindar un poco más de acompañamiento por parte de la aseguradora, en los procesos de la cooperativa, en busca de mejorar los niveles de aceptación por parte de los asociados.

Acondicionar los aplicativos móviles con el fin de que se puedan realizar ventas en tiempo real, por parte de los vendedores que ofrecen los productos de la cooperativa fuera de sus instalaciones.

6. Etapa de formulación estratégica

6.1. Objetivos del plan de mercadeo.

Objetivo General:

Incrementar en un 9% las ventas de los seguros masivos de vida, en las entidades que hoy cuentan con una plataforma de mercadeo masivo de Aseguradora Solidaria, en un periodo de un año sobre el ejecutado que se tiene en el año 2016.

Objetivos en Mercadeo:

- Utilizar las plataformas virtuales, con el fin de aumentar el conocimiento del producto en el mercado objetivo.
- Fortalecer el mercadeo en las Cooperativas, difundiendo las obras de interes social que realiza la compañía.

Objetivos en Servicio:

- Generar vínculos de lealtad con los aliados estratégicos.
- Brindar mayor acompañamiento en las agencias donde se comercializa el producto.
- Ofrecer mejores tiempos de respuesta a los asociados.

Objetivos de ventas:

- Incrementar las ventas en un 9% para el 2017.

- Promover la venta de seguros, a través de incentivos.

6.2. Presupuesto de ventas.

Antes de finalizar el año, las empresas proyectan los resultados del año siguiente, con base en los resultados obtenidos durante el presente año y años inmediatamente anteriores, con el fin de realizar las estrategias adecuadas que conlleven al cumplimiento de las metas y sus objetivos, así como para establecer la rentabilidad que se espera en el siguiente período. Este ejercicio también permite establecer si las ventas ejecutadas y proyectadas, giran alrededor de la rentabilidad que se espera con la empresa, y da lugar a evaluar posibles cambios que se deseen tener para el futuro.

A continuación se presenta el presupuesto de ventas establecidos para el año 2016 y proyectado para el año 2017, para la venta de seguros de vida masivos en Aseguradora Solidaria de Colombia.

Presupuesto 2016.

Los primeros meses del año tienen un comportamiento estándar, por lo que se calcula un presupuesto igual hasta el mes de abril. En el mes de mayo, la tendencia del año anterior, determino una disminución en un punto porcentual con relación a los meses anteriores, pero de junio a agosto, se volvió a estabilizar la producción. Desde el mes de septiembre y hasta diciembre, la tendencia va en aumento, y se calcula incrementar la producción en dos puntos porcentuales en comparación a los primeros meses del año. Para el cierre del mes de diciembre,

se esperan una producción total del año de \$ 2.109.884.000. En el cuadro siguiente se detalla la producción presupuestada por mes para cada uno de los proyectos.

Tabla #6 Presupuesto de ventas 2016

MES AÑO 2016	CONFIAR	COOBELEN	COOFINEP	CREAFAM	PIO XII	RIACHON	TOTAL
ENERO	\$75.000.000	\$35.000.000	\$31.700.000	\$18.600.000	\$5.000.000	\$4.800.000	\$170.100.000
FEBRERO	\$75.000.000	\$35.000.000	\$31.700.000	\$18.600.000	\$5.000.000	\$4.800.000	\$170.100.000
MARZO	\$75.000.000	\$35.000.000	\$31.700.000	\$18.600.000	\$5.000.000	\$4.800.000	\$170.100.000
ABRIL	\$75.000.000	\$35.000.000	\$31.700.000	\$18.600.000	\$5.000.000	\$4.800.000	\$170.100.000
MAYO	\$74.250.000	\$34.650.000	\$26.933.000	\$18.414.000	\$4.950.000	\$4.752.000	\$163.949.000
JUNIO	\$75.750.000	\$35.350.000	\$32.017.000	\$18.786.000	\$5.050.000	\$4.848.000	\$171.801.000
JULIO	\$75.750.000	\$35.350.000	\$32.017.000	\$18.786.000	\$5.050.000	\$4.848.000	\$171.801.000
AGOSTO	\$77.250.000	\$36.050.000	\$32.651.000	\$19.158.000	\$5.150.000	\$4.944.000	\$175.203.000
SEPTIEMBRE	\$80.000.000	\$37.400.000	\$35.500.000	\$20.500.000	\$7.500.000	\$4.500.000	\$185.400.000
OCTUBRE	\$82.500.000	\$38.500.000	\$34.870.000	\$20.460.000	\$5.500.000	\$5.280.000	\$187.110.000
NOVIEMBRE	\$82.500.000	\$38.500.000	\$34.870.000	\$20.460.000	\$5.500.000	\$5.280.000	\$187.110.000
DICIEMBRE	\$82.500.000	\$38.500.000	\$34.870.000	\$20.460.000	\$5.500.000	\$5.280.000	\$187.110.000

(Fuente propia 2016)

Presupuesto 2017.

Con base en el crecimiento del producto en los últimos 5 años, para el año 2017 se realiza un presupuesto con un crecimiento del 9%, con relación al año 2016.

Con lo anterior, se espera terminar el año 2017, con ventas por \$ 2.299.773.560.

En el cuadro siguiente, se detalla el presupuesto que se tiene para el 2017 por cada entidad, de forma mensual.

Tabla #9 Presupuesto de ventas 2017

MES AÑO 2017	CONFIAR	COOBELEN	COOFINEP	CREAFAM	PIO XII	RIACHON	TOTAL
ENERO	\$81.750.000	\$38.150.000	\$34.553.000	\$20.274.000	\$5.450.000	\$5.232.000	\$185.409.000
FEBRERO	\$81.750.000	\$38.150.000	\$34.553.000	\$20.274.000	\$5.450.000	\$5.232.000	\$185.409.000
MARZO	\$81.750.000	\$38.150.000	\$34.553.000	\$20.274.000	\$5.450.000	\$5.232.000	\$185.409.000
ABRIL	\$81.750.000	\$38.150.000	\$34.553.000	\$20.274.000	\$5.450.000	\$5.232.000	\$185.409.000
MAYO	\$80.932.500	\$37.768.500	\$29.356.970	\$20.071.260	\$5.395.500	\$5.179.680	\$178.704.410
JUNIO	\$82.567.500	\$38.531.500	\$34.898.530	\$20.476.740	\$5.504.500	\$5.284.320	\$187.263.090
JULIO	\$82.567.500	\$38.531.500	\$34.898.530	\$20.476.740	\$5.504.500	\$5.284.320	\$187.263.090
AGOSTO	\$84.202.500	\$39.294.500	\$35.589.590	\$20.882.220	\$5.613.500	\$5.388.960	\$190.971.270
SEPTIEMBRE	\$87.200.000	\$40.766.000	\$38.695.000	\$22.345.000	\$8.175.000	\$4.905.000	\$202.086.000
OCTUBRE	\$89.925.000	\$41.965.000	\$38.008.300	\$22.301.400	\$5.995.000	\$5.755.200	\$203.949.900
NOVIEMBRE	\$89.925.000	\$41.965.000	\$38.008.300	\$22.301.400	\$5.995.000	\$5.755.200	\$203.949.900
DICIEMBRE	\$89.925.000	\$41.965.000	\$38.008.300	\$22.301.400	\$5.995.000	\$5.755.200	\$203.949.900

6.3 Formulación de las macro-estrategias.

Para Kotler (1992), se hace necesario implementar una estrategia con base a evaluaciones reales de la correlación de fuerzas ciertas y definir los medios para colocar en funcionamiento y alcanzar el objetivo fijado. De esta forma estableció 4 tipos de estrategias competitivas, basadas en la participación de mercado:

- Las estrategias del líder
- Las estrategias del retador
- Las estrategias del seguidor
- Las estrategias del especialista.

Para el enfoque que tiene el presente trabajo de grado, se establecen como estrategias competitivas ser líderes y especialistas en el mercado de seguros masivos en el territorio antioqueño. Dado que si se lleva con una mirada más global, habría otra clase de estrategias para analizar y proponer.

De acuerdo a los objetivos planteados, las siguientes son las macro estrategias que se propones:

Macro estrategia en Servicio.

Plan de relacionamiento: Dirigido a los asesores, directores de agencia y líderes de convenios, como reconocimiento a su labor. Esto se implementara con eventos realizados en la ciudad de Medellín, en donde se pretende que los invitados perciban la importancia que tienen en el desarrollo de la estrategia y consecución de los buenos resultados.

Plan de acompañamiento y tiempos de respuesta: Realizar visitas quincenales a cada una de las agencias de la Cooperativa, por parte de los promotores comerciales, con el fin de brindar mayor acompañamiento y dar soluciones a los requerimientos recibidos por parte de la cooperativa en los tiempos establecidos.

Macro estrategia en Mercadeo.

Plan de comunicaciones: Con el fin de ampliar el mercado objetivo, se pretende abrir un nuevo canal virtual, que permita llegar a los asociados de las cooperativas por medio de la web, esto se implantará a inicios del año 2017 y consta de publicar información en páginas de consulta masiva como lo son redes sociales, buscadores, YouTube y demás. Invitar a medios de comunicación para divulgar las obras sociales donde participa la compañía.

Macro estrategia en Ventas.

Plan de Incentivos para incremento en ventas: Como estrategia de motivación se utilizaran diferentes metodologías para incentivar a los asesores comerciales, con el fin de incrementar su

productividad; estos incentivos estarán enmarcados en: Dinero en efectivo, Bonos regalo, reconocimientos.

6.4. Formulación de estrategias.

6.5. Detalle táctico del plan.

6.6. Presupuesto del plan de mercadeo.

Tabla #08 Estrategia No.1

OBJETIVO			
Utilizar las plataformas virtuales, con el fin de aumentar el conocimiento del producto en el mercado objetivo.			
ESTRATEGIA			
Subir información de la compañía a la red, basados en la experiencia de los asociados a las cooperativas.			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Se realizaran cinco entrevistas cortas a las personas que sido beneficiadas por la adquisición de un seguro masivo en alguna de las cooperativas	Directora comercial	Anual	\$1.400.000,00
ACCION 2	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Difundir las entrevistas en la página web de las Cooperativas y en redes sociales, con el fin de que el público en general conozca a la compañía y ganar más mercado	Ingeniero de Sistemas	Anual	\$600.000,00

Tabla#09 Estrategia No.2

OBJETIVO			
Fortalecer el mercadeo en las Cooperativas, difundiendo las obras de interese social que realiza la compañía			
ESTRATEGIA			
Invitar medios de comunicación para que divulguen las obras sociales donde participa la compañía			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Invitar radio, television y prensa local, para que hagan cubrimiento de las acciones sociales	Mercadeo	Trimestral	\$10.000.000,00
ACCION 2	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Pautar en el programa local Antioquia Solidaria para generar reconocimiento de marca	Mercadeo	Semanal	\$30.000.000,00

Tabla#10 Estrategia No.3

Generar vínculos de lealtad con los aliados estratégicos.			
ESTRATEGIA			
Realizar eventos de reconocimiento a asesores, directores de agencia y líderes de convenios			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Realizar un evento en el mes de diciembre donde se invitan todas las personas claves en los proyectos masivos, donde se les hace un reconocimiento por el acompañamiento durante todo el año. Se llevará a cabo en un salón social de un hotel de 4 o 5 estrellas en la ciudad de Medellín. Se contará con música en vivo, cena, licor, estación de café, y premios.	Mercadeo y Gerencia de la agencia	Anual	\$14.178.125,00
ACCION 2	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
En el mes de agosto, se hará la premiación de los mejores vendedores de seguros masivos durante el periodo comprendido entre septiembre 01 de 2016 y septiembre 30 de 2017, donde se premiará con bonos de almacenes y restaurantes reconocidos de la ciudad, los asesores que mayor ventas hayan reportado en el periodo establecido y se les dará un trofeo como reconocimiento. El evento se llevara a cabo en un hotel de categoría alta en la ciudad de Medellín, se amenizaría con DJ y luces de discoteca, dado que el promedio de edad de	Mercadeo y Gerencia de la agencia	Anual	\$10.078.025,00

Tabla#11 Estrategia No.4

OBJETIVO			
Brindar mayor acompañamiento en las agencias donde se comercializa el producto			
ESTRATEGIA			
Realizar un acompañamiento continuo con el asesor para que a su vez el asesor acompañe al asociado.			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Realizar visitas quincenales por parte del promotor comercial donde aborde en las filas a los asociados para informales los beneficios del producto	Promotor comercial	Quincenal	\$1.200.000,00
ACCION 2	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
En las visitas realizadas por el promotor comercial a las cooperativas, brindara apoyo a los asesores de venta con el fin de hacer seguimiento a la gestion	Promotor comercial	Quincenal	\$1.200.000,00

Tabla#12 Estrategia No5

OBJETIVO			
Ofrecer mejores tiempos de respuesta a los asociados.			
ESTRATEGIA			
Realizar seguimiento a los requerimientos de los aliados estrategicos			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Clasificar los requerimientos en prioritario, urgente y normal, para determinar que tiempo se deben llevar para dar respuesta	Promotor comercial	Mensual	\$1.200.000,00
ACCION 2	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Establecer un tiempo de respuesta según la clasificación donde lo prioritario se debe responder en 3 horas, lo urgente en 2 días y lo normal en 5 días.	Promotor comercial	Mensual	\$1.200.000,00

Tabla#13 Estrategia No6

OBJETIVO			
Incrementar las ventas en un 9% para el 2017			
ESTRATEGIA			
Innovar con otra modalidad de venta en cada cooperativa			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Se desarrollara una aplicación en las páginas corporativas de las cooperativas, donde los asociados puedan ingresar con un click y comprar su seguro de vida, diligenciando información básica sobre su estado de salud, datos personales y la inscripción de su cuenta para realizar el débito automático y hacer el pago.	Ingeniero de Sistemas	Constante	\$17.500.000,00

Tabla#14 Estrategia No7

OBJETIVO			
Promover la venta de seguros a través de incentivos			
ESTRATEGIA			
Crear un plan de incentivos que permita motivar a la fuerza de ventas a impulsar los seguros masivos, y darlo a conocer a todas las personas involucradas.			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO MENSUAL
Se dará un incentivo por cada póliza nueva vendida y recaudada según el plan, en el plan 1, el incentivo es de \$ 7.000, en el plan 2, será de \$7.500, en el plan 3, será de \$8.000 y en el plan 4, será de \$ 10.000. El promotor comercial de la compañía Aseguradora, deberá realizar la liquidación de la bonificación, durante los primeros 5 días del mes siguiente, y el valor a pagar de cada asesor, será girado a la cooperativa, para que ellos hagan la distribución en las cuentas de los asesores comerciales.	Promotor comercial, director administrativo y gerente agencia	Mensualmente	9.400.000,00
ACCION 2	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Lanzamiento de metas volantes trimestrales a los asesores de las cooperativas, con el fin de incrementar las ventas, pagaderas en bonos regalos de cine, alimentación y vestuario.	Promotor comercial, director administrativo y gerente agencia	Trimestral	4.000.000,00

Tabla#15 Estrategia No8

OBJETIVO			
Promover la venta de seguros a través de incentivos			
ESTRATEGIA			
Crear un plan de incentivos que permita motivar a la fuerza de ventas a impulsar los seguros masivos, y darlo a conocer a todas las personas involucradas.			
ACCION 1	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO MENSUAL
Se dará un incentivo por cada póliza nueva vendida y recaudada según el plan, en el plan 1, el incentivo es de \$ 7.000, en el plan 2, será de \$7.500, en el plan 3, será de \$8.000 y en el plan 4, será de \$ 10.000. El promotor comercial de la compañía Aseguradora, deberá realizar la liquidación de la bonificación, durante los primeros 5 días del mes siguiente, y el valor a pagar de cada asesor, será girado a la cooperativa, para que ellos hagan la distribución en las cuentas de los asesores comerciales.	Promotor comercial, director administrativo y gerente agencia	Mensualmente	\$9.400.000,00
ACCION 2	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ANUAL
Lanzamiento de metas volantes trimestrales a los asesores de las cooperativas, con el fin de incrementar las ventas, pagaderas en bonos regalos de cine, alimentacion y vestuario.	Promotor comercial, director administrativo y gerente agencia	Trimestral	\$4.000.000,00

De acuerdo a los presupuestos realizados, se define que el valor total que se debe invertir para hacer el lanzamiento es de \$101.956.150.00.

6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo.

Para calcular el punto de equilibrio según el presupuesto de ventas del primer mes de 2017, se realiza un P&G de la cuenta, en el que se puede apreciar una utilidad por \$81.576.960.

Se destaca, que el comportamiento de la siniestralidad promedio de los últimos tres años, está en el 20% calculado sobre el valor de las ventas, por lo que se presupuesta en el primer mes, siniestros por valor de \$37.409.000. Las demás variables, como comisiones, retornos a la entidad y gastos administrativos, son porcentajes que se tienen establecidos para cada proyecto, y estos se calculan sobre las ventas netas.

Tabla#15 P Y G DE MASIVOS No8

P Y G DE MASIVOS	
Ventas proyectada mensualmente	\$185.409.000
Siniestros de la cuenta mensuales	\$37.081.800
Comisiones Intermediarios de Seguros 5%	\$9.270.450
Retornos pagados a Cooperativas 10%	\$18.540.900
Gastos Administrativos 21%	\$38.935.890
Total	\$81.579.960

Luego de realizar el P&G de la cuenta, proyectada el primer mes, podemos establecer el punto de equilibrio, en el cual, teniendo como base la siniestralidad y el porcentaje de gastos que intervienen en el proyecto, se establece que para no tener pérdidas ni ganancia, el primer mes deben generarse ventas por \$ 57.940.313

Tabla#16 Punto de Equilibrio No9

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Ventas	\$57.940.313
Siniestros	\$37.081.800
Comisiones Intermediarios de Seguros	\$2.897.016
Retornos pagados a Cooperativas	\$5.794.031
Gastos Administrativos (administración de la cuenta)	\$12.167.466
Total	\$0

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Para desarrollar el plan de mercadeo, se deben implementar una serie de indicadores que permitan medir constantemente la ejecución del proyecto. Estos indicadores, deben mostrar los resultados que se vayan obteniendo en cada etapa, y en los diferentes niveles de la organización, como lo son:

- A nivel de recursos humanos.
- A nivel de estructura.
- A nivel tecnológico.
- A nivel de cultura organizacional.
- A nivel financiero.
- A nivel de competencias.

Para lo anterior, se debe monitorear el funcionamiento de cada nivel, con el fin de poder tomar medidas correctivas en caso de ser necesario, y reorientar las estrategias en busca de lograr cumplir a cabalidad los objetivos planteados.

En cada uno de los niveles, podemos extraer los hallazgos y determinar cuáles son los cambios que ayuden a implementar correctamente cada una de las estrategias. A continuación se establece en cada nivel estos hallazgos:

- A nivel de recursos humanos.

Hallazgo: El recurso humano utilizado en los proyectos, para coordinar su funcionamiento, se ha caracterizado por su formación operativa, lo que en algún momento le ha impedido realizar mayor seguimiento a las operaciones de las agencias a su cargo.

Propuesta: Se cuentan con seis coordinadores de proyectos, cada uno encargado de la administración de una cuenta, por lo que se propondría utilizar tres coordinadores para la parte operativa y los otros tres para las gestiones comerciales, con el fin de realizar mayores visitas a cada agencia.

- A nivel de estructura.

Hallazgo: Cada coordinador está ubicado en una cooperativa, desde donde realiza toda la administración de la cuenta.

Propuesta: Con la implementación de tres coordinadores administrando la operación de todas las cooperativas, los mismos serán reubicados en la oficina principal de Aseguradora Solidaria, desde donde utilizarán todas las herramientas para cumplir con su función. Esto implicaría una reforma estructural en los puestos de trabajo.

- A nivel tecnológico.

Hallazgo: En cada proyecto, se cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo de la función del coordinador, como lo es computador fijo, impresora y celulares.

Propuesta: Al cambiar de ubicación, los coordinadores operativos contarán con los equipos ubicados en la agencia y los coordinadores comerciales, se les deberá entregar equipos de cómputo portátiles o similares, con el fin de tener la herramienta para prestar el servicio a los aliados estratégicos.

- A nivel de cultura organizacional.

Hallazgo: Se encuentra que el producto es solo conocido a profundidad por los directamente implicados, es decir, por los coordinadores de los proyectos, pero en las demás áreas y otras agencias, no se identifica claramente las coberturas y modelo de venta.

Propuesta: Se debe realizar capacitación a toda la organización sobre los productos de venta masivos, con el fin de darlo a conocer de una forma más clara y generar en los colaboradores la sinergia para aportar en su difusión y entendimiento sobre el cliente externo.

- A nivel financiero.

Hallazgo: El mercadeo masivo, se ha desarrollado bajo un comportamiento de generar utilidades, la cual, en los últimos 3 años, ha estado alrededor de 22%, lo que permite concluir, que es un producto rentable para la compañía.

Propuesta: Para incrementar el nivel de ventas, y buscar mayor rentabilidad, se debe mejorar la inversión que hoy hace el área de mercadeo en productos masivos, buscando de esta forma, hacer cada día, el negocio más rentable.

- A nivel de competencias.

Hallazgo: Sobre el grupo de asesores de las cooperativas, se encontró gran diversidad en la forma de operar el producto, donde las personas utilizan diferentes metodologías para llegar a los asociados y culminar una venta efectiva. Así mismo se identificó una oportunidad sobre el acompañamiento que se realiza, ya que no es muy constante y en algunos casos, limitando al asesor a realizar el proceso bajo su propia idea del negocio.

Propuesta: A través de los coordinadores de los proyectos, se debe buscar mayor acompañamiento y seguimiento en todas las agencias de las cooperativas, como motivación a los asesores, quienes son los que cierran cada negocio. Así mismo, permitirán afianzar los conocimientos de los asesores, en busca de brindar una mejor orientación a los asociados.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla#17 Indicadores de Gestión No10

TACTICA	METAS	INDICADOR	PERIODICIDAD PARA APLICAR EL INDICADOR
Se realizaran cinco entrevistas cortas a las personas que han sido beneficiadas por la adquisición de un seguro masivo en alguna de las cooperativas	Generar reconocimiento de marca entre los asociados en un 50%.	Nº de ventas en un periodo posterior a la entrevista - Nº de ventas en el mismo periodo del año anterior	Trimestral
Difundir las entrevistas en la página web de las Cooperativas y en redes sociales.	Que el público en general conozca a la compañía y así ganar más mercado	(Número de reproducciones del video publicado en la página de la cooperativa / Número de visitas en la página web de la cooperativa) * 100	Trimestral
Invitar radio, television y prensa local, para que hagan cubrimiento de las acciones sociales	Posicionamiento de marca	(Número de publicaciones en medios / Número de eventos realizados) * 100	Anual
Pautar en el programa local Antioquia Solidaria para generar reconocimiento de marca	Posicionamiento de marca	Ventas generadas a partir de la pauta / ventas generadas en el periodo anterior donde no se pautó.	Mensual
Realizar un evento en el mes de diciembre donde se invitan todas las personas claves en los proyectos masivos, donde se les hace un reconocimiento por el acompañamiento durante todo el año. Se llevaría a cabo en un salón social de un hotel de 4 o 5 estrellas en la ciudad de Medellín. Se contaría con música en vivo, cena, licor, estación de café, y premios.	Enamoramiento de la fuerza de ventas	(Nº total de asesores habilitados para vender / Nº de asesores que realizan ventas) * 100	Anual
En el mes de agosto, se hará la premiación de los mejores vendedores de seguros masivos durante el periodo comprendido entre septiembre 01 de 2016 y septiembre 30 de 2017, donde se premiará con bonos de almacenes y restaurantes reconocidos de la ciudad, los asesores que mayor ventas hayan reportado en el periodo establecido y se les dará un trofeo como reconocimiento. El evento se llevara a cabo en un hotel de categoría alta en la ciudad de Medellín, se amenizará con DJ y luces de discoteca, dado que el promedio de edad de los asesores esta entre los 20 y 30 años, también contara con cena, licor y refrescos.	Enamoramiento de la fuerza de ventas	(Nº total de asesores habilitados para vender / Nº de asesores que realizan ventas) * 100	Anual
Realizar visitas quincenales por parte del promotor comercial donde aborde en las filas a los asociados para informales los beneficios del producto	Incrementar las ventas	Nº de ventas realizadas posterior a la visita - Nº de ventas realizadas antes de la visita	Mensual

TACTICA	METAS	INDICADOR	PERIODICIDAD PARA APLICAR EL INDICADOR
En las visitas realizadas por el promotor comercial a las cooperativas, brindara apoyo a los asesores de venta con el fin de hacer seguimiento a la gestión	Incrementar las ventas	$(N^{\circ} \text{ de visitas al mes} / N^{\circ} \text{ de días hábiles al mes}) * 100$	Mensual
Clasificar los requerimientos en prioritario, urgente y normal, para determinar que tiempo se deben llevar para dar respuesta	Mejorar servicio	$(N^{\circ} \text{ de requerimientos atendidos en un periodo} / N^{\circ} \text{ de requerimientos atendidos en el mismo periodo}) * 100$	Mensual
Establecer un tiempo de respuesta según la clasificación donde lo prioritario se debe responder en 3 horas, lo urgente en 2 días y lo normal en 5 días.	Mejorar servicio	$(\text{Sumatoria en tiempos de respuesta} / N^{\circ} \text{ de requerimientos}) * 100$	Mensual
Se desarrollara una aplicación en las páginas corporativas de las cooperativas, donde los asociados puedan ingresar con un click y comprar su seguro de vida, diligenciando información básica sobre su estado de salud, datos personales y la inscripción de su cuenta para realizar el débito automático y hacer el pago.	Incrementar ventas y ser competitivos de acuerdo al mercado.	N° de ventas realizadas por la página en un periodo determinado	Mensual
Se dará un incentivo por cada póliza nueva vendida y recaudada según el plan, en el plan 1, el incentivo es de \$ 7.000, en el plan 2, será de \$7.500, en el plan 3, será de \$8.000 y en el plan 4, será de \$ 10.000. El promotor comercial de la compañía Aseguradora, deberá realizar la liquidación de la bonificación, durante los primeros 5 días del mes siguiente, y el valor a pagar de cada asesor, será girado a la cooperativa, para que ellos hagan la distribución en las cuentas de los asesores comerciales.	Incentivar la fuerza de comercial para aumentar el volumen de ventas.	Valor de incentivos pagados / Valor total de pólizas vendidas	Mensual
Lanzamiento de metas volantes trimestrales a los asesores de las cooperativas, con el fin de incrementar las ventas, pagaderas en bonos regalos de cine, alimentación y vestuario.	Incrementar las ventas	Valor total de pólizas vendidas luego del lanzamiento del incentivo - Valor de póliza vendidas antes del lanzamiento del incentivo.	Trimestral

CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo del presente trabajo de grado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Aseguradora Solidaria es una compañía competitiva, tiene un buen producto masivo para su comercialización, y que sus aliados estratégicos lo perciben como adecuado para la venta.

Tiene buenas relaciones en el sector asegurador, y esa es la base de éxito para comercializar el seguro.

Los precios que tienen los seguros son competitivos en el mercado, y sus clientes se sienten cómodos con estos.

Los convenios reclaman más acompañamiento por parte de la compañía a los beneficiarios de los siniestros, dado que después del momento en el que se entrega la indemnización, se pierde el contacto con los mismos.

La compañía tiene un mapa de riesgos favorable, con buenos controles y esto la hace ser confiable en el sector asegurador.

Una de sus principales competencias es el pago oportuno de siniestros, y en el mercado asegurador se reconoce por ser una de las compañías que pagan más rápido las indemnizaciones en el área de vida.

RECOMENDACIONES

En el desarrollo de este plan de mercadeo, se realizaron varios hallazgos, los cuales fueron producto de la investigación realizada y dan pie realizar las siguientes recomendaciones:

Dado que solo el promotor comercial del proyecto masivo, tiene total claridad del producto que comercializa, se recomienda realizar capacitaciones efectivas para todos los colaboradores de la compañía y así lograr su divulgación a través de los mismos funcionarios de la misma.

Se recomienda realizar una distribución de los promotores comerciales de la compañía que se encuentran en los proyectos masivos, para que sean más efectivos, dado que como está hoy, se ocupando de varias tareas comerciales y operativas y ambas no se están concluyendo de la mejor manera. Con el fin de ser más eficientes aprovechando los mismos recursos que se tienen, se propone hacer una distribución con los 6 colaboradores, dejando 3 en la oficina principal, para que brinden apoyo en todo lo operativo de los 6 proyectos, y los otros tres colaboradores se encarguen de visitar de igual manera las 6 cooperativas, realizando una distribución equitativa por ventas y cercanía de las mismas. Con esto se lograría ser más efectivos en los tiempos de respuestas, en el acompañamiento a los asesores y se reflejaría en el crecimiento de las ventas.

También se recomienda realizar publicidad en redes sociales, YouTube, Facebook, y demás, ya que los asesores comerciales de las cooperativas están en edades promedio de 20 a 30 años, y son muy digitales, para ellos la publicidad debe estar encaminada por este medio.

Se evidencio que la compañía de seguros, no utiliza las páginas web de las cooperativas, y que cuenta con la autorización para hacerlo, se recomienda subir videos cortos donde los beneficiarios de los seguros cuenten en una entrevista, como fue su experiencia de indemnización con la compañía. Esto generaría gran impacto en los asociados y seguramente incitaría a comprar más las pólizas y por ende a crear cultura de asegurarse.

Como se mencionó, la compañía cuenta con la autorización para utilizar la página Web de la cooperativa, por lo tanto se propone crear una aplicación dentro de esta, para que los asociados compren su seguro de vida a través de la web, sin tenerse que desplazar a la cooperativa, solo diligenciando un formulario con algunas preguntas sobre su estado de salud y la autorización para debitar de su cuenta el valor de seguro. Con esto Aseguradora Solidaria, estaría entrando a la vanguardia del mercado.

De igual forma se le recomienda que la compañía aseguradora, invitar a los medios de comunicación cuando realiza las obras sociales, dado que esta invierte mucho capital en responsabilidad social, pero no es conocido en el mercado.

Referencias

- 60, A. e. (s.f.). *microresearch*. recuperado de
http://www.microresearch.es/microresearch_cualitativos_entrevista_profundidad.html
- Alejandro Jáuregui. (s.f.). *gestiopolis*. recuperado de www.gestiopolis.com/diversos-tipos-competencia-economia/
- Allianz Seguros. (2016). *Allianz Seguros*. recueprado de <https://www.allianz.co/>
- Arroyave, A. M. (2014). Auditoria y evaluacion del marketing. En A. M. Arroyave, *Auditoria y evaluacion del marketing* (pág. 71). Medellin: Centro editorial Esumer.
- Aseguradora Solidaria de Colombia. (2015). *Aseguradora Solidaria de Colombia*. recuperado de
https://www.aseguradorasolidaria.com.co/aseguradora_solidaria_de_colombia
- Fundaseg. (s.f.). *Fasecolda*. recuperado de
<http://www.fasecolda.com/files/7613/8869/6829/microseguros.pdf>
- Gerencia de procesos y Calidad. (09 de 2015). *Aseguradora Solidariade Colombia*. recuperado de
http://intranetsoli.solinet.int.co/gerenciapyc/imagenes/PROCESOS/ESTRATEGICOS/B.03/ORG/DS_03_02_7.pdf
- Kotler, P., Keller, K. L., Cámara, D., & Mollá, A. (2008). Dirección de Marketing. En *Dirección de Marketing* (págs. 149, 156). Pearson.

- Mapfre Seguros. (2016). *Mapfre Seguros*. recuperado de
<http://www.mapfre.com.co/es/web/mapfre-personas;jsessionid=17E4D84B447F6617CF99C6CAC1F8C895>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. En E. C. Monge, *Ciencias Económicas*.
- Monge, E. C. (s.f.). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. En E. C. Monge, *Ciencias Economicas* (págs. 268-270).
- Promonegocios.net. (2012). *Promonegocios.net*. recuperado de
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-de-ventas.html>
- scribd. (s.f.). *scribd*. recuperado de scribd.: <https://es.scribd.com/doc/86371120/Definicion-de-Investigacion-de-Mercados>
- Zambrano, J. C. (Abril de 2015). *UIDE*. recuperado de
<http://repositorio.uide.edu.ec:8080/bitstream/37000/646/1/T-UIDE-0591.pdf>
- Bravo Reyes, J. H., & Fernández Molano, N. (12 de 2011). *Revista la Salle*. recuperado de
<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/277/211>
- El Colombiano. (18 de 02 de 2015). *AIG le apuesta a los seguros masivos*. Recuperado de
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/aig-le-apuesta-seguros-masivos-27276>
- Proteccion de riesgos*. (2015). recuperado de
http://www.proteccionderiesgos.com/files/Ranking_Aseguradoras_Abril_2014-2015.pdf

Valor, G. I. (12 de 2015). *Sectorial Portal Financiero, Economico y Empresarial*.

recuperado de <https://www.sectorial.co/component/k2/item/68-asegurador>