



DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA AGENCIA DE SEGUROS

COMPAÑÍA SEGURA

TRABAJO DE GRADO

SILVANA ESCOBAR RESTREPO

LINA MARIA TORO TRUJILLO

Asesor de Investigación

DOCTOR JUAN MANUEL GONZALEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MBA INTERNACIONAL

SANTIAGO DE CALI

2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	3
SUMARY	4
INTRODUCCIÓN	5
1. Planteamiento del Problema	6
1.1 Contextualización de la Organización	6
1.2 Problema	7
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
2. Referentes teóricos	9
2.1 Mercado asegurador	9
2.1.1 Teoría del Seguro	9
2.1.2 El contrato de Seguro	9
2.2 Seguros de Vida	12
2.3 Mercadeo de Servicios	13
2.3.1 Definición del Concepto de Servicio	13
2.3.2 Características de los servicios	13
2.3.3 Marketing de Servicios	14
2.4 Empresa	19
3. Plan de Mercadeo	22
3.1 Diagnóstico	22
3.1.1 Análisis del Mercado	22
3.1.1.1 Mercado Potencial	22
3.1.1.2 Competidores	24
3.1.1.3 Análisis de la situación actual	25
3.1.1 Análisis DOFA	31
3.2 Objetivos	32
3.2.1 Objetivo general	32
3.2.2 Objetivos específicos	32
3.3 Plan Estratégico	33
3.4 Acciones Estratégicas	34
3.4.1 Potencialización de clientes Actuales	34
3.4.2 Búsqueda efectiva de clientes nuevos.	38
3.5 Impacto Financiero	40
3.6 Implementación	44
3.7 Limitaciones y Restricciones	45
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	50

RESUMEN

El objetivo general del presente estudio se orientó en renovar la cartera de clientes de seguro de vida de la empresa Compañía Segura por medio de la potencialización de los clientes existentes y la búsqueda efectiva de clientes nuevos, con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. De tal manera los objetivos específicos se centraron en: el análisis de la situación actual de la empresa donde se muestra la importancia del seguro de vida dentro de la cartera de clientes, la segmentación de los clientes existentes teniendo en cuenta las variables más relevantes de la cartera de seguro de vida (la prima que paga el cliente y la edad del mismo), la definición e implementación de un plan estratégico de mercadeo que permitiera lograr el objetivo general y la proyección de rentabilidad de dicho plan donde se evidencia el aceleramiento de la tasa de crecimiento de la cartera; ésta aceleración se basó principalmente en aumentar el número total de clientes nuevos al año y reducir el peso de los clientes más propensos a cancelar el seguro.

Las principales conclusiones y resultados alcanzados con este plan de mercadeo se refieren al enorme potencial de crecimiento que tiene la empresa, en parte porque existe una base de clientes existentes muy amplia por trabajar y por la baja penetración del seguro de Vida en Colombia.

PALABRAS CLAVES

SEGURO, PRIMA, CARTERA.

SUMMARY

The main objective of this study was aimed to renew the client portfolio of Life Insurance in the Company Compañía Segura through the potentiation of existing customers and the effective search for new customers, to ensure the sustainability of business through time. Then the specific objectives were focused on: the analysis of the current situation of the company showing the importance of Life Insurance within the portfolio of clients, the segmentation of existing customers taking into account the most relevant variable in life insurance portfolio (the premium payment by the client and his age), The definition and implementation of a strategic marketing plan that would achieve the main objective and the projected profitability of that plan which demonstrates the acceleration of the growth rate of the portfolio; This acceleration was mainly based on increasing the total number of new customers per year and reduce the weight of customers likely to cancel the insurance.

The main conclusions and results achieved with this marketing plan relate to the enormous growth potential that the company has, in part because there is a big existing customer base to work for and the low penetration of Life Insurance in Colombia.

KEY WORDS:

INSURANCE, PREMIUM PAYMENT, PORTFOLIO.

INTRODUCCION

Los servicios están dominados por la calidad de la experiencia, atributo que sólo se puede evaluar después de la compra, en donde tanto la post venta como la comunicación boca a boca son de gran relevancia para garantizar la lealtad y continuidad de los clientes.

Dentro del sector de servicios se pueden encontrar varias áreas como son: seguros, turismo, actividades financieras, educación, restaurantes, transporte, etc. En el presente plan de mercadeo nos enfocaremos en el área de los seguros, especialmente en el seguro de Vida; actividad principal a la que se dedica la empresa Compañía Segura objeto de estudio.

De acuerdo con la información manejada por Suramericana S.A, el desarrollo de la actividad aseguradora y de los seguros en el mundo no tiene fecha ni sitio de origen, pero sin duda constituye en sí una de las principales manifestaciones económicas dentro de un país; a mayor avance cultural y tecnológico de un país, mayor resulta la necesidad y la cultura del seguro, esta necesidad representa la necesidad de protección que tienen las personas ya sean naturales o jurídicas.

El desarrollo del presente plan de mercadeo para la agencia de seguros Compañía Segura radica en la necesidad de la empresa de garantizar su sostenibilidad a largo plazo ya que en la actualidad no cuenta con estrategias claras que le permitan renovar permanentemente la cartera de clientes, por medio de la potencialización de clientes existentes y mediante la búsqueda efectiva de clientes nuevos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Compañía Segura es una empresa familiar que cuenta con un grupo de asesores integrales en seguros e inversiones, con más de 28 años de experiencia en el sector asegurador, que busca siempre brindar soluciones adecuadas a sus clientes bajo el respaldo y la solidez de Suramericana de Seguros S.A.

El foco principal de su negocio está centrado en la venta y en el mantenimiento de los seguros de vida, que están diseñados para proteger los ingresos de los clientes, brindando un capital de respaldo en caso de fallecimiento, accidente, enfermedad o sobrevivencia con el fin de mantener su calidad de vida y la de sus seres queridos.

Los seguros de vida brindan sostenibilidad a la empresa ya que un cliente cuando tiene cubierta la necesidad de protegerse y proteger a su familia ante cualquier eventualidad, no está permanentemente buscando nuevas cotizaciones que igualen o mejoren lo que tiene; por lo que el cliente es mucho más fiel que en otros seguros como automóviles u hogar, así mismo, mientras el cliente pague la prima pactada, Compañía Segura sigue recibiendo comisiones por la misma.

Actualmente Compañía Segura cuenta con más de 798 pólizas expedidas en los ramos de vida, salud, autos, hogar, educación y pensión. (Ramos PYF “Personas y Familias”). Un total de 487 clientes, de los cuales 327 tienen un seguro de vida con la empresa (67% de los clientes).

1.2. PROBLEMA

Para las personas jóvenes que no tienen dependientes a cargo la necesidad principal de aseguramiento es tener amparos que garanticen ingresos o capital en caso que se disminuya la capacidad de trabajo por causa de un accidente o de una enfermedad. Con el pasar de los años, las personas van adquiriendo nuevas responsabilidades como por ejemplo el matrimonio o el nacimiento de sus hijos, igualmente tienen mayor capacidad de pago, lo que se traduce en la necesidad de protección, no sólo para sí mismo, sino para su familia. En la edad madura la necesidad de protección tiene un descenso, pues su necesidad principal se convierte en fortalecer el capital de ahorro que debe haber empezado a formar desde joven para su retiro, su temor ya no es morir prematuramente sino, no poder alcanzar una subsistencia decorosa o completar su jubilación.

La edad promedio de adquisición de un seguro de vida está alrededor de los 35 años. Dada la antigüedad de la empresa Compañía Segura en el mercado asegurador, el 33% de sus clientes se encuentra en edad superior a los 50 años, etapa en la cual el seguro de vida pierde relevancia para el cliente ya que su objetivo principal, se da por cumplido y sus beneficiarios generalmente, han alcanzado su mayoría de edad o están en capacidad de auto sostenerse. Como consecuencia de lo anterior, existe una alta probabilidad de cancelación de las pólizas de vida.

La empresa ha venido creciendo de forma orgánica a través de los años, respondiendo al crecimiento del sector asegurador en Colombia; sin embargo no

se ha preocupado mucho por el envejecimiento de su cartera, viéndose en la necesidad de encontrar métodos que le permitan conseguir clientes nuevos y/o potencializar los clientes existentes.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general: Diseñar un plan de mercadeo, que le permita a la empresa renovar su cartera a través de la potencialización de los clientes existentes y búsqueda efectiva de clientes nuevos, garantizando así la sostenibilidad del negocio a largo plazo a través de la renovación permanente de la cartera.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa para reconocer oportunidades.
- Segmentar la base de datos de clientes existentes facilitando el estudio.
- Analizar la situación competitiva actual de la empresa utilizando la matriz DOFA.
- Definir estrategias y acciones para la potencialización de los clientes existentes y la búsqueda efectiva de clientes nuevos
- Priorizar la implementación de las estrategias y acciones de acuerdo a su potencial y oportunidad en el mercado.
- Proyectar el impacto financiero y el flujo de los crecimientos futuros resultantes de la implementación de las estrategias y acciones definidas.
- Establecer un cronograma de implementación.

2. REFERENTES TEÓRICOS

2.1 MERCADO ASEGURADOR

El mercado asegurador, se encuentra dentro del sector de los servicios. En Colombia está constituido por un 40% seguros de daños, 27% seguridad social, 25% seguros de personas y 8% SOAT. Tiene una participación del PIB del 2,6% representado en un total de primas al año de \$11.437 miles de millones de pesos.

2.1.1. Teoría del seguro: La actividad aseguradora y los seguros constituyen una de las principales manifestaciones económicas dentro de un país; a mayor avance cultural y tecnológico, mayor es la necesidad y la cultura del seguro, representada en la necesidad de protección. “El seguro es un contrato consensual, bilateral, oneroso, aleatorio y de ejecución sucesiva” (Código de comercio Art 1036).

2.1.2. El contrato de seguro: El seguro es un contrato por medio del cuál una o varias compañías aseguradoras se obligan a pagar un capital u otras prestaciones que se hayan convenido en el contrato, mediante el cobro de una prima y dentro de los límites pactados, en caso que se produzca el evento. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto.

Las partes o personas que intervienen en un contrato de seguros son:

- **Asegurador:** (Persona jurídica) Es quien asume los riesgos de acuerdo con las leyes y normas vigentes.

- Tomador: Persona natural o jurídica que obrando por cuenta propia o ajena traslada los riesgos. Están a su cargo el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato (Ejemplo: Pagar la prima).

Otras personas que intervienen en el contrato de seguro o Intermediarios:

- El agente de seguros: el art. 1º de la ley 65 de 1966: “la persona natural que se dedica de manera habitual y permanente al negocio de ofrecer seguros, promover la celebración de contratos y obtener la renovación de los mismos en representación y para beneficio de una o varias compañías de seguros con las cuales tiene relación contractual laboral”. Pueden ser: Agentes dependientes que son empleados de la compañía y tiene un compromiso de exclusividad y los agentes independientes que pueden tener contratos con las compañías que lo autoricen para ello.
- La agencia de seguros: el art 9º de la ley 65 de 1966 lo define como: “la oficina dirigida por una persona natural o jurídica que, por medio de una organización propia, representa a una o varias compañías de seguros en un determinado territorio con las facultades de recaudar dineros, inspeccionar riesgos, intervenir en salvamentos, promover la celebración de contratos de seguros, etc.”
- El corredor de seguros: “Son corredores de seguros las empresas constituidas o que se constituyan como sociedades comerciales, (colectivas o de responsabilidad limitada), cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título

de intermediarios entre el asegurado y el asegurador. (Código de comercio Art 1347). Son aquellas agencias de seguros que durante el ejercicio anual inmediatamente anterior hubiesen causado, a título de comisiones, una suma igual o superior a ochocientos (800) salarios mínimos legales vigentes.

Otros intervinientes en el contrato son:

- **Asegurado:** Persona que tiene el interés real de minimizar los riesgos (tiene interés asegurable).
- **Beneficiarios:** No intervienen en la formación del contrato, pero perciben el valor del seguro en caso de siniestro.

Los contratos de seguros se clasifican en:

- **Seguros de daños:** Son de carácter indemnizatorio e implican protección contra un perjuicio patrimonial. Buscan proteger los activos del asegurado, como bienes, arrendamientos, usufructo etc. Se entiende como asegurado a: “La persona cuyo patrimonio pueda resultar afectado, directa o indirectamente, por la realización de un riesgo.” (Código de comercio art 1083)
- **Seguros de personas:** Son aquellos que garantizan el pago de un capital o una renta cuando se produce un hecho que afecta la existencia o salud del asegurado. Generalmente la indemnización se paga en dinero. Se entiende por “asegurado” como la persona directamente amenazada por los eventos asegurados.

Los seguros de personas se clasifican en:

- Seguros de vida: El riesgo asegurable gira alrededor de la vida humana.
- Seguros de accidentes personales: Incluyen los riesgos de muerte o incapacidad por causas accidentales.
- Seguros de hospitalización y cirugía: Protegen al asegurado mismo o a sus dependientes contra los riesgos que amenazan su salud o el perjuicio económico que de ellos se deriva.

2.2 SEGUROS DE VIDA

El seguro de vida es un contrato cuyo objetivo principal es contratar un capital de respaldo para afrontar situaciones imprevistas originadas como consecuencia de un fallecimiento, por accidente o enfermedad. Al fallecer, el seguro de vida provee a los beneficiarios los ingresos que ya no les puede brindar el asegurado. Garantiza la continuidad de la calidad de vida económica de los beneficiarios, el pago de los gastos de sucesión o respalda el pago de deudas pendientes. A través de sus anexos, el seguro de vida le permite garantizar el capital necesario para la subsistencia personal o familiar en caso de un accidente o enfermedad.

El Artículo 1072 del Código de Comercio establece que “se denomina siniestro la realización del riesgo asegurado”. En el caso de los seguros de vida el siniestro es la muerte del asegurado.

Los beneficiarios de un seguro de vida son personas que no intervienen en la formación del contrato pero que designadas por el tomador perciben el valor

correspondiente a la indemnización en el evento que ocurra el siniestro. Se dividen en: contractuales (cuando se encuentran designados en el contrato de seguro y pueden ser onerosos y gratuitos) o legales o de ley (cuando por alguna razón no aparecen en el contrato o, su designación se hace ineficaz).

2.3 MERCADEO DE SERVICIOS

2.3.1 Definición del concepto de servicio: Los servicios tienen como definición, cualquier actuación o cometido esencialmente intangible; sin transmisión de propiedad que una parte puede ofrecer a la otra, su prestación puede ir ligada o no a productos físicos. Los servicios varían en función de si están basados en soportes físicos o equipos o si están basados en las personas, o en ambos. ¹

2.3.2. Características de los servicios: Las principales características de los servicios son:

- Intangibilidad: los servicios son esencialmente intangibles. Cuando un consumidor compra un servicio, adquiere una experiencia que como es intangible, la evaluará subjetivamente².
- Inseparabilidad: Con frecuencia los servicios no se pueden separar del vendedor. Una consecuencia de esto es que la realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo. Esta interacción entre el

¹ KOTLER, P., LANE, K. "Dirección de Marketing". 12 Edición. Pearson Prentice Hall. 2006. p 420

² HOFFMAN, D., BATENSON J. E. "Fundamentos de marketing de servicios" 2da Edición. Editorial Thomson. 2002 p. 28

prestador del servicio y el cliente se ha denominado incidente crítico o momentos de verdad, donde se da la oportunidad de que el cliente quede satisfecho o no con el servicio prestado.

- Heterogeneidad: es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad" de un servicio puede ser diferente de otras "unidades".
- Perecibilidad o caducidad: los servicios son susceptibles de perecer ya que dadas sus características no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios.
- Propiedad: La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, el pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

2.3.3 Marketing de servicios: La naturaleza y los papeles del marketing de servicios son diferentes a los del marketing de productos. Aunque ambos comienzan con la identificación de las necesidades y diseño del producto, generalmente los bienes se producen antes de venderse, mientras que los servicios habitualmente se venden antes de producirse.

Gráfica 1. Naturaleza y papeles del marketing de servicios



FUENTE: Marketing en las Empresas de Servicios. Berry, L.L., Parasuraman, A.

Los servicios están dominados por la calidad de la experiencia, atributos que sólo se pueden evaluar después de la compra. En los servicios, tanto el servicio post venta como la comunicación boca a boca son de gran relevancia para garantizar la lealtad y continuidad de los clientes. En general, una compañía de servicios cuyo enfoque e inversión esté dado en la preventa, tendrá mucho menos probabilidad de éxito que una compañía cuyos recursos de marketing se enfocan en generar un excelente servicio y acompañamiento postventa.

Gráfico 2. Modelo Integrado para el marketing en las empresas de servicios.

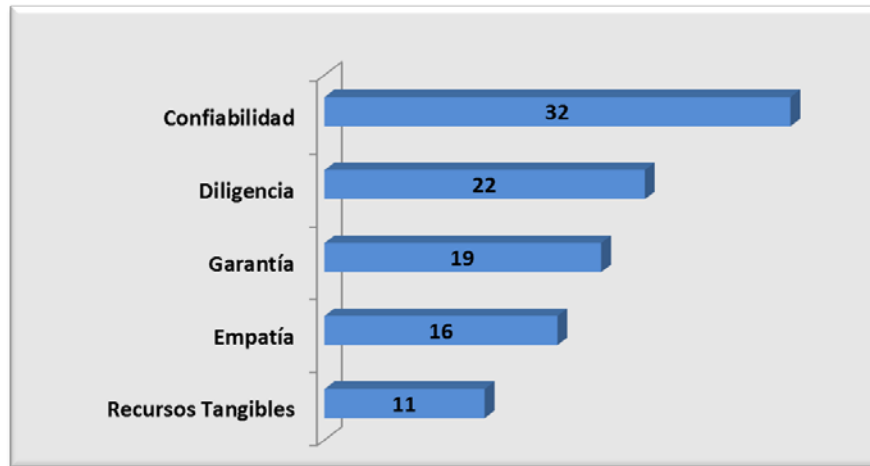


FUENTE: Marketing en las Empresas de Servicios. Berry, L.L., Parasuraman, A

Los autores Leonard L. Berry y A. Parasuraman en su libro, Marketing en las Empresas de Servicios Compita Mediante la Calidad, presentan un modelo de mercadeo integrado basado en los siguientes 3 pilares fundamentales:

1. Prestación de servicios de calidad: La confiabilidad es el criterio clave de la excelencia. Existe evidencia empírica que adicionalmente Cuatro dimensiones que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio: diligencia, garantía, empatía y recursos tangibles. En estudios realizados con más de 1900 clientes de cinco compañías de servicios, se obtuvo la siguiente prelación de atributos:

Gráfico 3. Importancia relativa de los atributos en la calidad del servicio.



FUENTE: Marketing en las Empresas de Servicios. Berry, L.L., Parasuraman, A

Para prestar un servicio de calidad, se requiere: prestar bien el servicio la primera vez, prestar muy bien el servicio la segunda vez, administrar y superar las expectativas del cliente.

2. Estructurar una organización de marketing: Un servicio excelente es la base de un marketing excelente. Y esto es claro dado que a diferencia de los productos manufacturados el servicio exige a menudo la presencia física del cliente y del prestador de servicios, y es en este terreno donde se da la mayor oportunidad para el marketing. Por esto, es importante tener una estructura organizacional enfocada hacia el cliente, con un liderazgo claro, preparada y entrenada para ofrecer un servicio excelente en una cultura de cero errores.
3. Maximizar el potencial del marketing: un servicio es en esencia un “desempeño” y esta naturaleza no material produce diferentes consecuencias en las impresiones que los clientes se llevan, en las decisiones que toman y

obviamente en la actitud que debe adoptar el vendedor. Sin embargo, podríamos decir que junto a la intangibilidad del servicio, existen indicios tangibles de cómo será el servicio. Estos indicios son de vital importancia para el cliente y tienden a formar un concepto inicial de cómo será el resultado del servicio e influir en la decisión de compra, convirtiéndose en elementos de gran potencial al estructurar la función de marketing. La función fundamental, entonces se convierte en garantizar que el cliente experimente los indicios en la forma en la que el vendedor desea transmitirlo y por lo tanto se convierte en pruebas fiables del servicio a comprar. Las pruebas se pueden clasificar en 3 tipos, que se relacionan entre sí: ambiente físico, comunicaciones y precio. Adicionalmente la pruebas tienen los siguientes subpapeles en la estrategia de marketing: formar las primeras impresiones, administrar la confianza, facilitar servicios de calidad, cambiar una imagen y dar estímulo sensorial.

Una vez definidas y administradas las pruebas, es fundamental que la organización defina su estrategia de crecimiento, que debe estar enmarcada en una o varias de los siguientes caminos estratégicos:

- Atraer nuevos clientes.
- Hacer más negocios con clientes existentes.
- Reducir la deserción de clientes.

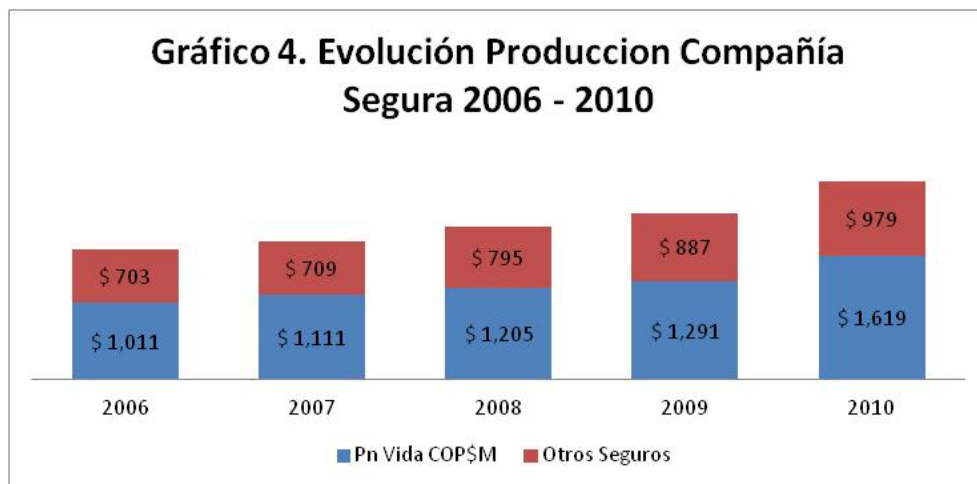
2.4 EMPRESA

Compañía Segura Dora Luz Restrepo, Agencia de Seguros Ltda., es una empresa familiar constituida en cámara de comercio de Cali el 12 de febrero de 2011. Antes de su constitución como agencia Dora Luz Restrepo ya tenía una vinculación laboral con Suramericana de Seguros desde 1983 por medio de un contrato como agente dependiente. En el año 2007 a raíz de la vinculación de su hija a la empresa y apalancados en el conocimiento de ella como Administradora de Empresas y Especialista en Mercadeo, empiezan a ver su negocio como empresa, se definen funciones y cargos, se registra la marca Compañía Segura el 12 de abril del 2007 y se crea una página web (en la actualidad la página está nuevamente en construcción).

- **MISION:** Es una empresa que presta asesoría en seguros e inversiones, comprometida con la sociedad colombiana en brindar múltiples opciones de tranquilidad y seguridad patrimonial, busca la fidelización de sus clientes para consolidarse en el sector asegurador como una empresa líder. Tiene como objetivo principal obtener una alta rentabilidad que le garantice un crecimiento constante y progresivo en el mercado y que a su vez permita a los socios incrementar su patrimonio.
- **VISION:** Para Diciembre 31 de 2017 Compañía Segura será una empresa consolidada en el sector asegurador, reconocida por mantener una actitud de servicio que se reflejará en el crecimiento constante de su venta cruzada y clientes nuevos.

Las ventas totales de la compañía tienen un promedio compuesto de crecimiento del 11% en los últimos 4 años y las ventas de seguro de vida han tenido un crecimiento compuesto del 12%, ganando relevancia en el mix de producción total, representado 62,3% para el año 2010. (Ver gráfico 4 y Cuadro 1).

Gráfico 4. Evolución producción Compañía Segura



Fuente: Compañía Segura.

Cuadro 1. Producción total Vs producción seguro de vida

Cuadro 1. Producción total Vs Producción Seguro de Vida						
	2006	2007	2008	2009	2010	CAGR 4 Años
Producción total (Pn) COP\$M	\$ 1.714	\$ 1.820	\$ 2.000	\$ 2.178	\$ 2.598	11%
Crecimiento		6,2%	9,9%	8,9%	19,3%	
Pn Vida COP\$	\$ 1.011	\$ 1.111	\$ 1.205	\$ 1.291	\$ 1.619	12%
Crecimiento		9,9%	8,5%	7,1%	25,4%	
% de Pn total	58,98%	61,04%	60,25%	59,27%	62,32%	

Fuente: Compañía Segura

En cuanto a la evolución del seguro de vida el 4,8% y 6,1% de la producción es generado por clientes nuevos en los últimos 2 años.

Un cliente en promedio atenderlo y mantenerlo a la compañía le cuesta \$426.500 pesos anuales (por cada póliza que tenga), si se divide el total de los ingresos recibidos menos los costos y gastos del negocio entre el número de pólizas que tiene la empresa.

3. PLAN DE MERCADEO

3.1 DIAGNOSTICO

3.1.1 Análisis del Mercado

3.1.1.1 Mercado Potencial.

El mercado potencial de seguro de vida a nivel nacional está conformado por 9,8 millones de personas (población ocupada entre los 15 y los 50 años) (dato Dane); actualmente están asegurados 1,4 millones (dato Fasecolda), por lo tanto existe un mercado de 8,4 millones de personas que no posee un seguro de vida.

Sólo en Cali la población ocupada entre 15 y 50 años es de 556.840 personas, de las cuales el 19% tiene algún tipo de seguro de vida, quedando así un 81% restante como mercado potencial distribuido de la siguiente forma por edad y por estrato.(Ver cuadro 2).

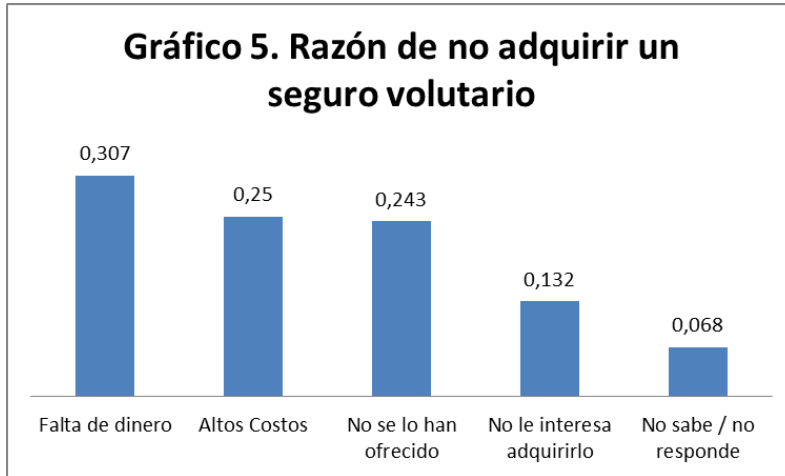
Cuadro 2. Número de personas no aseguradas en Colombia

Cuadro 2. Número de personas no aseguradas								
	ESTRATO 1	ESTRATO 2	ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5	ESTRATO 6	TODOS	% Edades
15-24 AÑOS	31,984	48,951	59,757	18,186	16,513	4,985	180,376	40%
25-29 AÑOS	13,762	18,573	22,306	5,632	6,043	1,724	68,04	15%
30-34 AÑOS	12,451	16,562	19,261	3,944	4,71	1,206	58,134	13%
35-49 AÑOS	34,24	44,789	49,51	6,444	9,591	1,337	145,911	32%
TODOS	92,437	128,875	150,834	34,206	36,857	9,252	452,461	100%
% Estratos	20%	28%	33%	8%	8%	2%	100%	

Fuente: Fasecolda 2010

Las principales barreras al adquirir un seguro de forma voluntaria según un estudio sobre el comportamiento del consumidor Yanhaas 2010 son: la falta de dinero y los altos costos que tiene adquirirlos, ver gráfico 5.)

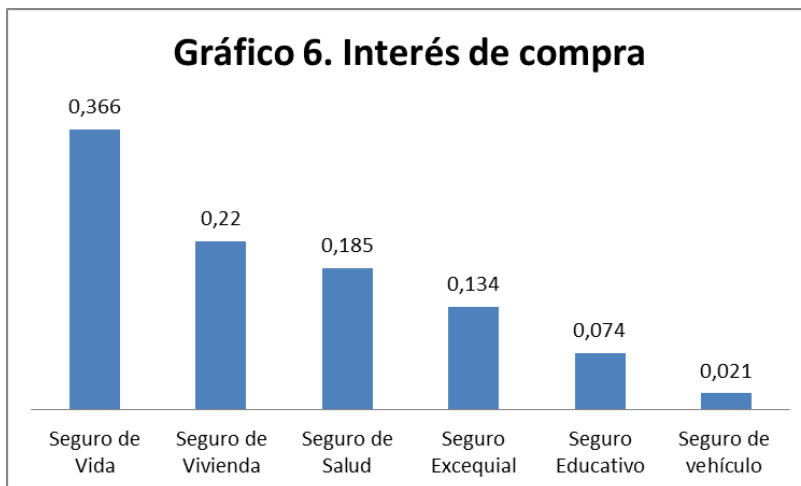
Gráfico 5. Razón de no adquirir un seguro voluntario



Fuente: Estudio sobre el comportamiento del Consumidor Yanhaas 2010.

En el mismo estudio se muestra que los intereses de una persona que no cuenta con algún seguro voluntario sería adquirir un seguro de vida, de vivienda o de salud. (Ver gráfico 6.)

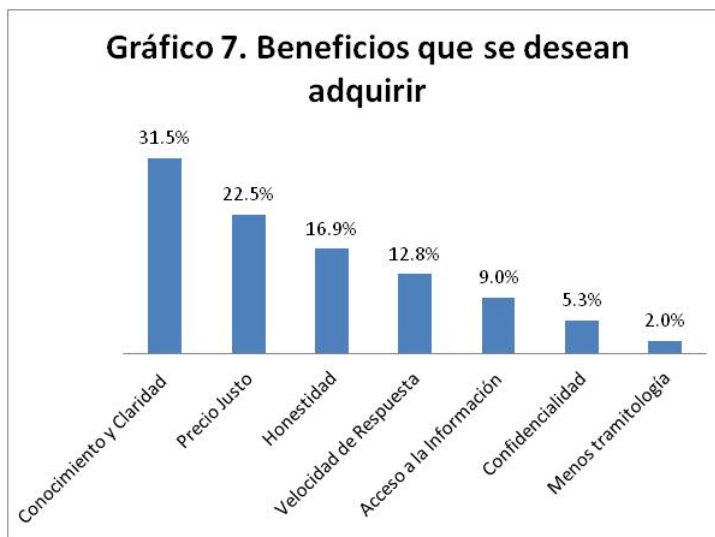
Gráfico 6. Interés de compra



Fuente: Estudio sobre el comportamiento del Consumidor Yanhaas 2010.

Por otro lado, según un estudio realizado por Suramericana de Seguros, los clientes asegurados buscan obtener los siguientes beneficios a la hora de tomar la decisión de adquirir un seguro: Conocimiento y claridad en la información, precios justo, honestidad, velocidad de respuesta. (Ver Gráfico 7).

Gráfico 7. Beneficios que se desean adquirir



Fuente: Estudio al consumidor 2010. Suramericana de Seguros

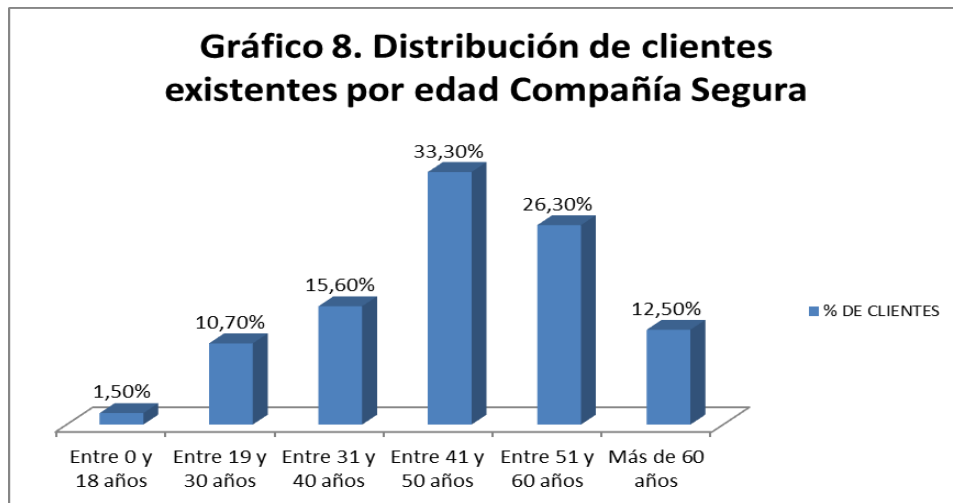
3.1.1.2 Competidores

Este es un mercado altamente atomizado, donde los competidores de Compañía Segura son todos aquellos agentes, agencias o corredores de seguros que trabajen con una o más compañías aseguradoras colombianas. Sin embargo como el mercado potencial en Colombia es tan amplio, hasta ahora los competidores no han sido un obstáculo de crecimiento para la compañía.

3.1.1.3 Análisis de la situación actual

Actualmente la empresa cuenta con un total de 487 clientes, de los cuales 327 tienen un seguro de vida con la empresa (67%). La edad promedio de adquisición de un seguro de vida está alrededor de los 35 años. Dada la antigüedad de la empresa Compañía Segura en el mercado asegurador, el 40,06% de sus clientes se encuentra en edad superior a los 50 años y el 13,15% es mayor a 60 años. (Ver gráfico 8.)

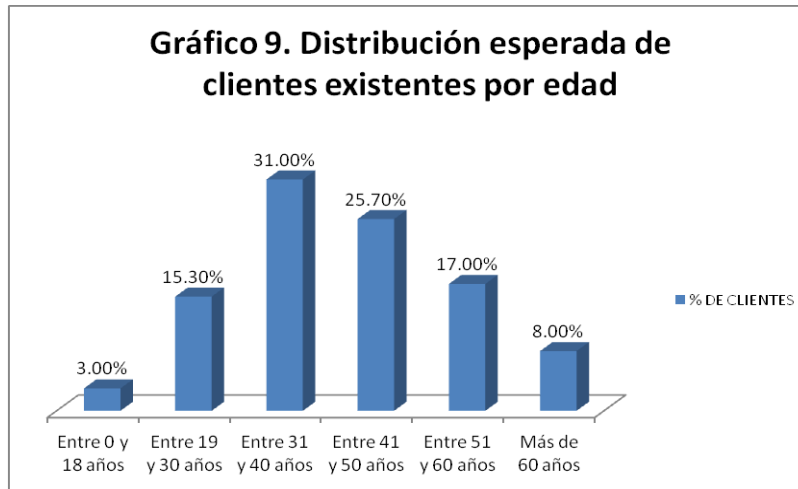
Gráfico 8. Distribución de clientes existentes por edad Compañía Segura



Fuente: Compañía Segura 2010

Según los análisis de sostenibilidad y renovación de la cartera realizado por Suramericana de Seguros la distribución ideal de clientes debería ser sólo del 8% de los clientes en edad superior a los 60 años (Ver gráfico 9.).

Gráfico 9. Distribución esperada de clientes existentes por edad



Fuente: Compañía Segura 2010

Para efectos de este análisis se dividirán los clientes actuales con base en los productos que tienen con Compañía Segura, teniendo en cuenta que el producto foco de desarrollo y eje del negocio es el seguro de vida. De tal manera se clasificarán los clientes entre los que tienen por lo menos un seguro de vida y clientes con Otros Productos; entre los que se encuentran los seguros de salud, autos, hogar, educación y pensión.

- **Cientes con seguro de vida** Actualmente el 67% de los clientes de Compañía Segura tienen al menos un seguro de vida. Con el fin de describir y mapear los clientes existentes se utilizará la herramienta de segmentación, basados en la matriz del BCG. Segmentar o clusterizar es una de las herramientas de marketing enfocada en agrupar clientes bajo criterios comunes con el fin de definir estrategias y acciones que le permitan:

- Priorizar los clientes con base en su potencial.
- Capitalizar las oportunidades de rápido crecimiento, mientras se desarrollan las oportunidades de más largo plazo.
- Optimizar los recursos de la empresa definiendo focos estratégicos.

Para la segmentación de los clientes existentes de Compañía Segura se definieron los siguientes criterios dada la relevancia estratégica que tienen para el negocio al ser factores claves de definición de potencial:

1. **Edad de los clientes:** Existe una relación entre la relevancia que tiene el producto para los clientes y su edad de vida. Este producto cobra especial importancia para los clientes que se encuentran en etapa laboral con obligaciones familiares y educativas cuyo rango de edad suele estar por debajo de los 50 años. Por el contrario, cuando el cliente ya no tiene este tipo de obligaciones el producto pierde relevancia porque el cliente ya tiene la tranquilidad que en caso de fallecimiento, su familia ya tiene los medios de subsistencia y continuidad.
2. **Prima:** Se define como el valor que el cliente está dispuesto a pagar en contraprestación del valor asegurado. A mayor valor asegurado, mayor prima. El valor medio de pago para una prima anual es de \$2.000.000 de pesos. Este criterio garantiza la producción y por ende la viabilidad del negocio.

En el siguiente gráfico se segmentan los clientes con base en los criterios anteriormente mencionados.

Gráfico 10. Matriz de segmentación de clientes actuales



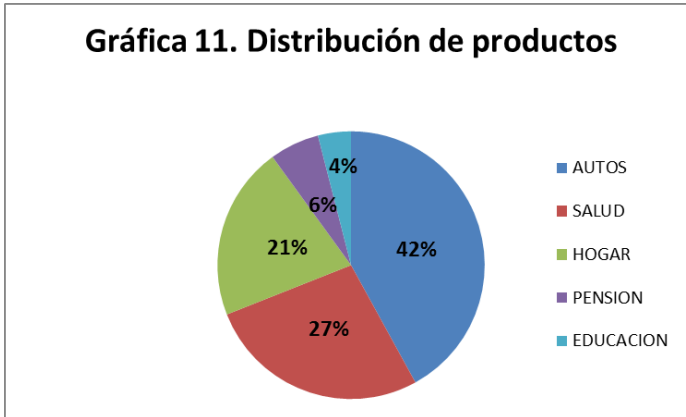
Fuente: Compañía Segura 2010

Los segmentos o clúster identificados en la matriz de segmentación son:

- ÉLITE:** Se definen como los clientes cuya edad está por encima de los 50 años y que hoy pagan una prima superior al valor medio del producto seguro de vida. Estos clientes son importantes para la compañía por su producción promedio de \$10.076.000 anuales (considerada como alta), siendo responsables del 66% de la producción total anual. Sin embargo, están en su ciclo final de compra del producto por lo que representan un reto interesante para la compañía en términos de balancear el foco que se les da en el corto plazo y su retorno en el largo plazo. Actualmente son 107 clientes.

- **ESTRELLAS:** Son los clientes con edades inferiores a los 50 años y que hoy pagan una prima superior al valor medio del producto seguro de vida. Estos clientes tienen el más alto potencial y son un foco estratégico claro para Compañía Segura. Tienen una producción promedio de \$5.100.000, son responsables por el 25% de la producción anual y son una base de 80 clientes.
- **ACTUALES:** Son los clientes con edades inferiores a los 50 años y que hoy pagan una prima inferior al valor medio del producto seguro de vida. Estos clientes representan un potencial futuro alto para la compañía. Actualmente son responsables por el 6% de la producción anual, son 106 clientes con una producción promedio de \$950.000.
- **VIGENTES:** Se definen como los clientes cuya edad está por encima de los 50 años y que hoy pagan una prima inferior al valor medio del producto seguro de vida. Representan 10% de la producción anual, son 34 clientes con una producción promedio de cápita promedio de %\$1.200.000.
- **Clientes con otros productos:** Estos clientes se describirán y analizarán bajo la perspectiva del potencial que tienen de generar venta cruzada hacia el producto foco de este trabajo: seguro de vida. El 33% de los clientes existentes de Compañía Segura no tienen el producto seguro de vida. Su relación con la empresa se basa en productos como salud, hogar, autos, educación y pensión. La distribución de los productos que tienen este porcentaje de clientes se muestra en la gráfica 11.

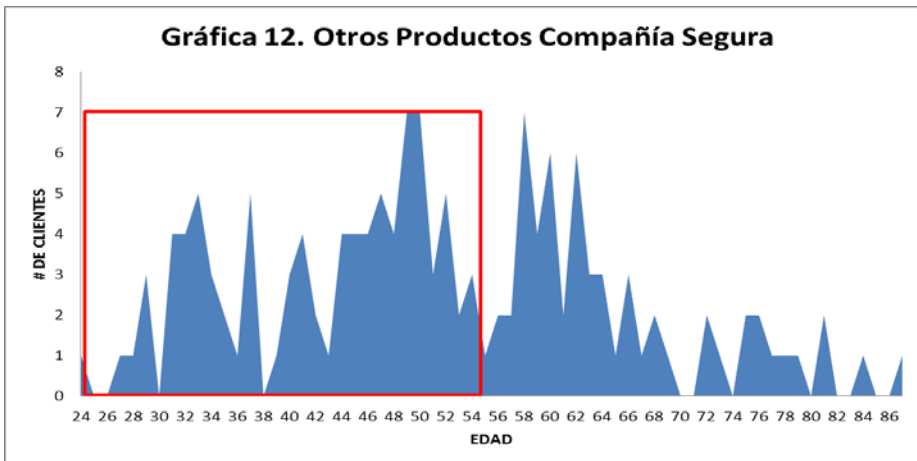
Gráfica 11. Distribución de productos



Fuente: Compañía Segura

En la gráfica 12 se han clasificado los clientes de este grupo de acuerdo a su edad, pues como se mencionó anteriormente la compra de un seguro de vida va estrechamente ligada a la edad. De los 165 clientes que no poseen seguro de vida se excluyen 18 que corresponden a empresas.

Gráfica 12. Otros Productos Compañía Segura



Fuente: Compañía Segura 2010

Con base en lo anterior se identificó que existe un total de 147 clientes, de los cuáles potenciales para el producto seguro de vida son sólo 76 pues se encuentran en edades de 24 a 50 años.

3.1.2 Análisis DOFA

Con el fin de analizar la competitividad de Compañía Segura para atraer nuevos clientes al producto SEGURO DE VIDA se utilizará la matriz DOFA.

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ANÁLISIS INTERNO	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La compañía posee un alto reconocimiento de los clientes. • Conocimiento en productos y servicios. • Alta tecnología en equipos electrónicos. • Respuesta ágil, rápida y eficiente a los clientes. • Oficina cómoda y con opciones de ampliaciones. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sólo dos personas trabajando en ventas. • Poco personal de trabajo operativo. • Sólo se trabaja con una compañía de Seguros (Sura). • No existe un plan de mercadeo consistente que permita garantizar el crecimiento constante de la empresa.
ANÁLISIS EXTERNO	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En Colombia sólo el 12% de las personas tiene seguro de vida. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En el mercado existen compañías de seguros que están creciendo

	<ul style="list-style-type: none"> • En Cali el mercado potencial es del 79% de las personas ocupadas entre 15 y 50 años. • Tendencia creciente en la conciencia del seguro de vida para las personas. • Las enfermedades son cada vez más frecuentes en personas de menor edad. • Las personas están tendiendo a tener hijos en edades más avanzadas, dejando latente el riesgo de muerte. 	<p>aceleradamente a través de una fuerza de ventas amplia y consolidada.</p>
--	---	--

Fuente: Las autoras.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo General: Acelerar la tasa de crecimiento actual (CAGR 11%) para que en el 2012 sea de 30%, buscando a futuro (2017) duplicar el negocio de seguros de vida de Compañía Segura.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Reducir la dependencia de los clientes Élite, con el fin de minimizar el riesgo en la sostenibilidad del negocio.
- Potencializar entre un 5% y un 8% de los clientes Existentes cada año.

- Mantener un 100% los clientes Estrellas.
- Mantener la producción de clientes nuevos mínimo del 8% de la producción total al año.
- Mantener y posicionar la marca Compañía Segura en sus clientes como una empresa sólida, ágil y confiable.

3.3 PLAN ESTRATEGICO

El plan estratégico estará enfocado en definir las estrategias que permitan potencializar los clientes existentes y realizar una búsqueda efectiva de clientes nuevos apalancados en el posicionamiento de marca sólida, ágil y confiable.

1. Estrategias para potencializar clientes existentes en seguro de vida basados en la matriz de segmentación definida anteriormente:
 - Fidelizar y generar actividades de valor agregado que garanticen blindar y retener los clientes Élite y Estrella.
 - Upselling en los clientes Actuales a través de la sensibilización.
 - Mantener los clientes Vigentes con el mínimo de inversión, utilizando plataformas costo-eficientes.
2. Estrategias para la búsqueda efectiva de clientes nuevos:
 - Conocer el entorno de los clientes Élite y Estrellas para conseguir referidos; teniéndolos a ellos como Referentes en la negociación apelando a su experiencia con el producto y el servicio.

- Realizar venta cruzada de los 76 clientes de Compañía Segura que actualmente no tienen el producto seguro de vida y son potencializables.
- Contactar agrupaciones de personas/empresarios, económicamente activos con edades entre los 35-40 años con salario superior a COP\$3.000.000.

3.4 ACCIONES ESTRATEGICAS

Para ejecutar las estrategias anteriormente definidas y poder volver un poco más tangible los seguros así como garantizar la excelencia en el servicio post-venta, se enfocará principalmente en las variables Comunicación y Promoción, variables que pueden ser ampliamente manejables en el mercadeo de Servicios. No serán caso de análisis las variables de Producto y el Precio ya que dependen de las compañías aseguradoras más no de la empresa. Así mismo, la variable Plaza por motivos de conocimiento y costos seguirá siendo representada por las dos vendedoras con la idoneidad en seguros de la compañía.

3.4.1 Potencialización de clientes Actuales:

- Creación del Programa Compañía Segura Diamante: Este programa tiene como objetivo fidelizar los clientes Élite y Estrella, brindándoles un servicio superior enmarcado en los valores principales de la compañía: agilidad y confiabilidad; garantizando la diferenciación en el mercado.

Logo 1: Compañía Segura DIAMANTE



Fuente: Las autoras.

El programa Compañía Segura Diamante se haría de la siguiente forma:

- Lanzamiento del programa por medio de un coctel en un hotel reconocido de la ciudad y a cada cliente se le hará entrega de un regalo por parte de la compañía, que será previamente evaluado con algunos clientes para garantizar que sea relevante para el target y transmita los valores de la Compañía.
- A todos los clientes Diamante se les ofrecerá servicio a domicilio de todos los trámites, pagos, renovaciones, etc. Con un ofrecimiento de recordación de dichos trámites por medio de correo electrónico, mensaje de texto al celular, llamada telefónica o carta física; según su elección (pueden escoger más de un método).
- Se realizarán 4 contactos al año por cliente por póliza, el primero será a la renovación de la misma, el segundo exactamente a los seis meses de la renovación sólo como contacto social, el tercero el día del cumpleaños y el

cuarto en Diciembre (donde adicionalmente se le enviará vía correo un regalo de Navidad).

➤ Se realizarán al año 3 campañas con estos clientes:

1. Por el aumento en primas de Vida en \$1.000.000 se obsequiará por un año el amparo adicional de Muerte Accidental por un año en \$100.000.000.
2. Por la compra del seguro de vida para el/la cónyuge se regalará el 10% del pago de primas por un año para la nueva póliza en el amparo de Vida.
3. Por la compra de un seguro educativo, se regalará por un año un seguro de enfermedades graves para el beneficiario del seguro educativo por valor de \$70.000.000. (Todos los costos deberán ser asumidos directamente por la compañía).

A los clientes Diamante, se les dará una clave adicional, para que en la página web puedan consultar todo lo referente a sus pólizas y solicitar por ese mismo medio cualquier cambio, modificación o solicitud de producto nuevo.

- Diseño e implementación de la campaña **“Familia Segura, Familia Feliz”**. Esta campaña busca sensibilizar a los clientes Actuales de la importancia del producto seguro de vida, y generar un mayor vínculo emocional con el producto de tal forma que se abran las posibilidades para generar un upselling del producto existente.

Logo 2: Familia Segura, Familia Feliz



Fuente: Las autoras.

Se haría de la siguiente forma:

- Se realizará una campaña de expectativa, por los siguientes medios: correos electrónicos, mensajes de texto a celular y carta física; donde se le enviarán mensajes con sensibilización de riesgos, datos sobre causas más frecuentes de enfermedad, accidentes y muertes en Colombia y datos sobre los pagos reales de indemnizaciones por esos rubros. Además información de cómo se deben asumir esos riesgos, o cómo transferirlos por medio de un seguro de vida a la compañía y así lograr minimizar el impacto en él y su familia.
- Posteriormente se concretará una cita con el cliente, donde después de una breve sensibilización del tema de los riesgos, se intentará aumentar los valores asegurados que tenga en su seguro de vida; o por lo menos dejarle la inquietud junto con la cotización.

- En un tiempo prudencial (puede ser pactado con el cliente en el momento de la cita) se llamará y volverá a concretar una cita para hacer el cierre definitivo del upselling.
- Creación y lanzamiento de la plataforma web para el soporte digital, buscando:
 - Tener toda la información de manera confiable de todos los productos y servicios que brinda la compañía a sus clientes.
 - Tener un punto de contacto que permita la interacción permanente con los clientes y dar soporte de una forma rápida y costo eficiente, principalmente para los clientes Vigentes.
 - Comunicar de manera permanente y en tiempo real las novedades, promociones y demás beneficios que se tienen en la compañía.

3.4.2 Búsqueda efectiva de clientes nuevos:

Actualizar la información personal, familiar y laboral de los clientes Élite y Estrella, posteriormente de los Actuales y Vigentes.

- Se debe conseguir un software de CRM que le permita a la compañía tener toda la información recopilada en un solo sitio de forma confiable, ágil y rápida; en donde además de tener todos los datos de los clientes, su familia y su trabajo; se puedan programar en fechas especiales como día de la madre, del padre, del niño, amor y amistad, navidad, cumpleaños entre otros se le envíe al cliente directamente un correo electrónico con un mensaje. Y que se programe también para eventos especiales como matrimonios, nacimientos de bebés o

incluso fallecimiento de algún familiar otros mensajes. Para alimentar el CRM se tomarán primero todos los datos del cliente con los que actualmente tiene la compañía y se enfrentarán a los datos que se encuentran en Suramericana; con el fin de verificar que información hace falta y de allí se partirá a realizar a los clientes en una llamada o por medio de un correo electrónico (dependiendo del cliente y sus preferencias) una encuesta pequeña para que nos brinde la información requerida. A partir del CRM y de la información suministrada por los clientes empezar a llamar a sus familiares y conocidos para futuras citas y ventas efectivas.

- Programa de referidos. Se realizarán campañas con los clientes Élite y Estrella, ya que son clientes fuertemente vinculados, donde se incentive a estas personas a dar información sobre personas que puedan estar interesadas en un seguro de vida (Familiares, compañeros de trabajo, colegas o amigos) y por cada referido efectivo el cliente podrá escoger entre:
 - Un aumento en su seguro de vida en el amparo de muerte accidental por \$100.000.000 por un año gratis.
 - El 20% de descuento del SOAT al momento de la renovación.
 - Un seguro de enfermedades graves para alguien de su familia (menor de 30 años por \$70.000.000 por un año).
- Búsqueda de agrupaciones de personas/empresarios, económicamente activos con edades entre los 35-40 años con salario superior a COP\$3.000.000. Esta búsqueda se hará por medio de la compra de bases de datos empresariales y

utilizando el CRM se contactarán las empresas a las que pertenecen los clientes Élite y Estrellas.

En el Cuadro No. 7 se detalla la cantidad de clientes nuevos esperados por actividad y por año.

Tanto para potencializar los clientes existentes como para la búsqueda de clientes nuevos es muy importante diseñar una página web interactiva donde se encuentre: información de la empresa, información de todos los productos y servicios que se prestan, junto con un cotizador actualizado de los productos, para que tanto los clientes existentes como los potenciales puedan realizar sus propias cotizaciones

3.5 IMPACTO FINANCIERO

Con la implementación de las estrategias y acciones definidas anteriormente, se proyectan los siguientes crecimientos:

- Potencialización de clientes existentes: Se estima la siguiente tasa de conversión de clientes:

Cuadro 3. Potencialización de clientes existentes

Cuadro 3. Potencialización de clientes existentes					
Tasa de Conversión	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ELITE	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%
VIGENTES	-1%	-1%	-1%	-1%	-1%
ESTRELLA					
ACTUALES	10%	8%	8%	8%	8%
TOTAL CLIENTES	403	478	550	624	699
VAR CLIENTES		18%	15%	13%	12%

Fuente: Las autoras.

La cantidad de clientes a los que se les estima hacer upselling son 10 clientes en promedio por año. Con estos crecimientos, el peso de los clientes Estrellas dentro de la Producción Total pasaría de 25% a 46% reduciendo drásticamente la dependencia de los clientes ÉLITE (de 66% a 28% de la producción total).

Cuadro 4. Distribución clientes hoy.

Cuadro 4. Distribución clientes hoy		
HOY	No. CLIENTES	Pn TOTAL
ELITE	33%	66%
VIGENTES	10%	3%
ESTRELLAS	24%	25%
ACTUALES	32%	6%

Fuente: Las autoras.

Cuadro 5. Distribución clientes 5 años.

Cuadro 5. Distribución de clientes en 5 Años		
5 AÑOS	CLIENTES	Pn TOTAL
ELITE	13%	28%
VIGENTES	5%	1%
ESTRELLAS	43%	46%
ACTUALES	39%	24%

Fuente: Las autoras.

Los crecimientos de la producción de los clientes existentes serían de un 12% compuesto ponderado para los próximos cinco años, y tendrían el comportamiento de flujo como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Crecimiento de la producción clientes existentes.

Cuadro 6. Crecimientos de la producción clientes existentes							
COP\$M	HOY	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CAGR5 AÑOS
Pn Clientes Existentes	1627	1.891	2.123	2.431	2.803	3.239	
Crecimiento		16%	12%	14%	15%	16%	15%

Fuente: Las autoras.

- Consecución de Clientes Nuevos: Enfocados en las estrategias y acciones definidas en el plan de mercadeo se establece como meta la consecución de 80 clientes nuevos anuales, como se muestra en el cuadro 7. Para valorizar los clientes nuevos se asume que la proporción entre clientes Estrellas y clientes Actuales se mantendrá equivalente a la actual: 43% Estrellas y 57% Actuales.

Cuadro 7. Valorización de clientes de clientes nuevos

Cuadro 7. Valorización de clientes					
	Proyección clientes nuevos				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Referidos ELITE o ESTRELLAS	40	35	30	25	25
2. Venta Cruzada Clientes Otros Seguros	40	25	10	10	10
3. Agrupaciones	0	20	40	45	45
Total Clientes	80	80	80	80	80
Pn Promedio (COP\$M)(43% Estrellas - 56% Actuales)	2.735	2.871	3.015	3.166	3.324
Pn Incremental Clientes Nuevos	218.760	229.698	241.183	253.242	265.904

Fuente: Las autoras.

Totalizando el impacto financiero de la implementación del plan de mercadeo, el crecimiento de la producción del negocio se estima en un 17% CAGR para los

próximos cinco años, lo que llevaría a la empresa Compañía Segura a duplicar para el año 2017 su producción actual.

Cuadro 8. Total impacto en producción

Cuadro 8. Total impacto financiero en producción							
COP\$MM	HOY	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CAGR
Potencialización de Clientes Actuales		1.891	2.123	2.431	2.803	3.239	
Búsqueda efectiva de Clientes Nuevos		219	230	241	253	266	
Total	1.627	2.110	2.353	2.672	3.056	3.505	
Crecimiento		30%	12%	14%	14%	15%	17%

Fuente: Las autoras.

Los gastos asociados a la implementación de las actividades de promoción y comunicación son los siguientes:

Cuadro 9. Costos plan de mercadeo

Cuadro No.9 Costos Plan de Mercadeo					
INVERSION (COP\$M)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL PAGINA WEB	\$ 2.698	\$ 0.250	\$ 0.260	\$ 0.270	\$ 0.281
TOTAL CRM	\$ 3.500	\$ 0.500	\$ 0.520	\$ 0.541	\$ 0.562
TOTAL PLAN DIAMANTE	\$ 10.010	\$ 4.691	\$ 4.862	\$ 5.038	\$ 5.240
TOTAL CAMPAÑA FAMILIA SEGURA, FAMILIA FELIZ	\$ 0.586	\$ 0.610	\$ 0.634	\$ 0.659	\$ 0.686
TOTAL REFERIDOS	\$ 1.988	\$ 2.067	\$ 2.150	\$ 2.236	\$ 2.325
TOTAL MERCADEO	\$ 18.8	\$ 8.1	\$ 8.4	\$ 8.7	\$ 9.1

Fuente: Las autoras.

Considerando el ejercicio de crecimiento en la producción, los gastos asociados al plan de mercadeo, así como los costos y el margen de producción actual, la

rentabilidad de Compañía Segura crecería un 285% para el primer año, 59% el segundo año y por encima del 30% los años siguientes.

Cuadro 10. Análisis de rentabilidad

Cuadro No.10 Análisis de Rentabilidad						
COP\$M	HOY	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PN CLIENTES EXISTENTES	\$ 1,627	\$ 2,110	\$ 2,353	\$ 2,672	\$ 3,056	\$ 3,505
<i>Crec Producción</i>		30%	12%	14%	14%	15%
COMISIONES (15% DE LA PN)	\$ 244	\$ 316	\$ 353	\$ 401	\$ 458	\$ 526
COSTO PLAN DE MERCADEO	\$ 3	\$ 18.8	\$ 8.1	\$ 8.4	\$ 8.7	\$ 9.1
COSTO DE VENTAS	\$ 160	\$ 167	\$ 173	\$ 180	\$ 188	\$ 195
COSTO DE ADMON Y VENTAS	\$ 64	\$ 67	\$ 70	\$ 72	\$ 75	\$ 78
RENTABILIDAD	\$ 17	\$ 64	\$ 102	\$ 139	\$ 187	\$ 243
<i>Crec Rentabilidad</i>		285%	59%	37%	34%	30%

Fuente: Las autoras.

4.5 IMPLEMENTACIÓN

A continuación se encuentra el cronograma de implementación de las actividades estratégicas definidas con base en el plan de mercadeo anterior:

Cuadro 11. Implementación del plan de mercadeo

	Cuadro 11. Implementación del plan de mercadeo																			
	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1. Plan Compañía Segura Diamante																				
2. Plan Familia Segura Familia Feliz																				
3. Plataforma Web																				
4. Programa de Referidos																				
5. Plan de CRM																				
6. Plan de Agrupaciones																				

Fuente: Las autoras.

4.6 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Se consideraron las siguientes exclusiones y limitantes:

- La empresa no está interesada en ampliar su fuerza de ventas, ni su equipo laboral.
- Compañía Segura trabaja exclusivamente con Suramericana de Seguros y desea continuar trabajando de esta forma.
- No existen estados financieros disponibles.

4. CONCLUSIONES

Tomando como referente básico los objetivos específicos del Plan de Mercadeo a continuación se mostrarán las principales conclusiones:

- Compañía Segura es una empresa familiar cuyo foco principal está centrado en la venta y en el mantenimiento de los seguros de vida; ya que el 60% de su producción proviene de este producto. A pesar de su sostenido crecimiento (11%), cuenta con una tasa baja de captación de clientes nuevos (5%) y una alta dependencia de clientes con edades superiores a 50 años (69% Producción).
- La empresa está posicionada como una empresa ágil, confiable y sólida, con alta tecnología y buenas instalaciones pero no cuenta con un Plan de Mercadeo claro que garantice la sostenibilidad.
- A través de la matriz de segmentación se clasificaron los clientes de seguro de vida según su edad y producción anual en 4 grupos: Élite , Estrellas, Vigentes y Actuales permitiendo diseñar estrategias por segmento enfocados en fidelizar los clientes Estrellas y Elite y hacer upselling en los clientes Actuales.
- La implementación del plan de mercadeo permitirá reducir la dependencia de los clientes Elite de un 66% a 28%, potencializar mínimo un 8% de los clientes Actuales, mantener el 100% de los clientes Estrellas y en promedio 80 clientes nuevos por año, generando un crecimiento del 30% durante el primer año y duplicar el negocio para el año 2017, generando impactos muy positivos en su rentabilidad (285% el primer año, 59% el segundo año y por encima del 30% los años siguientes).

5. RECOMENDACIONES

Este trabajo se centra en proponer un plan de mercadeo estructurado para Compañía Segura, a partir del diagnóstico de la situación actual, así como proyectando los costos de implementación y el impacto financiero que tendría en el corto y mediano plazo; como se describe de forma extensa en el capítulo 3.

Adicionalmente a las recomendaciones cubiertas en este capítulo, se plantea las siguientes consideraciones:

- Para acelerar aún más el crecimiento de la compañía y la implementación de los planes de mercadeo se debería evaluar la contratación de:
 - Un asesor adicional enfocado en la consecución de clientes nuevos y mantenimiento de clientes Actuales.
 - Un asistente de mercadeo que de apoyo a la Gerencia y le permita responder de forma ágil a las oportunidades del mercado.

Los costos asociados a estas contrataciones se detallan en el Anexo 1.

- Estudiar la posibilidad de trabajar con otras compañías de seguros, para poder ampliar el portafolio de productos.
 - Metlife, compañía nueva en Colombia, líder en Estados Unidos y México en seguros de vida, es la segunda compañía a nivel nacional en crecimiento en éste producto.
 - Bolivar, Liberty y Colseguros, las compañías con mayor participación en el mercado asegurador Colombiano después de Suramericana de Seguros. Compiten en el mercado principalmente por precio, lo que le

daría una ventaja a la empresa ya que podría ofrecer los mejores productos del mercado y podría a su vez tener mayor flexibilidad en precios.

- Sistematizar la información contable, ya que a medida que el negocio crece, es de vital importancia mantener las cuentas contables y los ejercicios financieros de forma automática y actualizada de tal manera que se puedan visualizar oportunidades o riesgos.
- Aprovechar la baja penetración de los seguros en Colombia, para realizar una campaña de concientización en los riesgos que incurren las personas todos los días (riesgos de enfermedad, accidente o muerte) con el fin de aumentar los clientes potenciales.
 - Cifras de accidentalidad en la ciudad y en país con porcentajes de muerte o de invalidez.
 - Porcentaje de casos de enfermedades catastróficas diagnosticados, con edades, sexo y mostrando el incremento con años anteriores.

BIBLIOGRAFIA

- CODIGO DE COMERCIO Libro Cuarto De los Contratos y Obligaciones Mercantiles. Título V Del Contrato de Seguro. 2010.
- COMPAÑÍA SEGURA Informes de Producción y ventas 2010.
- COLSEGUROS, 1983 La Gerencia de Empresas y el Seguro. (1 Edición. Pp. 8 - 11). Bogotá. Editorial Avanzada.
- DANE. Informe demográfico 2010. Bogotá.
- FASECOLDA. Índices de Gestión de los Resultados por Ramos y por Compañías.2010.
- HOFFMAN, D., BATENSON J. E. 2002. Fundamentos de marketing de servicios. (2da Edición. P. 28). Editorial Thomson.
- KOTLER, P., LANE, K. 2006. Dirección de Marketing. (12 Edición. P. 420) Pearson Prentice Hall.
- LÓPEZ, H. 1982. Comentarios al Contrato de Seguro. (1 Edición. Pp. 37 – 55). Bogotá. Editorial TEMIS Librería.
- ORDÓÑEZ, A. 1978 El contrato de Seguro. (1 Edición, Pp. 53 – 84) Bogotá Universidad Externado de Colombia.
- OSSA, J.E. 1984. Teoría General del Seguro. (1 Edición. Pp. 12 – 62). Bogotá. Editorial TEMIS Librería.
- UNIVERSIDAD De la Sabana. 2005. Seguros, Temas Esenciales. (2da Edición. Pp. 3 -32). Bogotá. Ecoe ediciones Ltda.
- YANHASS. Estudio sobre el comportamiento del Consumidor. 2010.

ANEXO 1

Información detallada de gastos para el Plan de Mercadeo y de Costos de Administración y Ventas

COSTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS							
PAGINA WEB		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
DISEÑO	Diseño y montaje del sitio, creación y configuración de cuentas de correo, instalación y configuración de cuentas de correo	\$ 2.513.000	\$ 250.000	\$ 260.000	\$ 270.400	\$ 281.216	
HOSTING PAGINA WEB		\$ 185.000					
TOTAL PAGINA WEB		\$ 2.698.000	\$ 250.000	\$ 260.000	\$ 270.400	\$ 281.216	
SOFTWARE CRM		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
CRM	Incluye ingreso de información existente, instalación en 4 computadores y capacitación de personal	\$ 3.500.000	\$ 500.000	\$ 520.000	\$ 540.800	\$ 562.432	
TOTAL CRM		\$ 3.500.000	\$ 500.000	\$ 520.000	\$ 540.800	\$ 562.432	
PLAN DIAMANTE		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
COCTEL DE LANZAMIENTO	Hotel Intercontinental Cali se esperan 100 de las 187 personas invitadas	\$ 4.478.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
MUG CLIENTES	Sólo para 100 asistentes a \$5.700 c/u	\$ 570.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
SERVICIO A DOMICILIO PARA TRÁMITES	2 trámites al año por 187 clientes a \$2000 c/trámite	\$ 748.000	\$ 777.920	\$ 809.037	\$ 841.398	\$ 875.054	
CORREOS ELECTRÓNICOS	No tienen costo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
MENSAJES DE TEXTO A CELULAR	2 Mensajes al año por \$30 c/mensaje	\$ 11.200	\$ 11.648	\$ 12.114	\$ 12.598	\$ 13.102	
CARTAS FÍSICAS	2 Cartas al año por \$1000 c/envío	\$ 374.000	\$ 388.960	\$ 404.518	\$ 420.699	\$ 437.527	
REGALO DE NAVIDAD	\$8.000 c/regalo pas \$1000 c/envío	\$ 1.683.000	\$ 1.750.320	\$ 1.820.333	\$ 1.893.146	\$ 1.968.872	
AUMENTO EN VALOR DE PRIMA DE \$1 MLL	(Regalo de amparo Muerte Accidental por \$100 mll promedio \$85.000 c/u por 5 clientes)	\$ 425.000	\$ 442.000	\$ 459.680	\$ 478.067	\$ 497.190	
PÓLIZA NUEVA DE CONYUGE	(Regalo de 10% en el amparo de Vida por 1 año promedio \$95.000 c/u por 6 clientes)	\$ 760.000	\$ 790.400	\$ 822.016	\$ 854.897	\$ 889.093	
POLIZA NUEVA DE EDUCACION	(Regalo de póliza de Enfermedades Graves por \$70.000 promedio \$50.000 c/u por 8 clientes)	\$ 400.000	\$ 416.000	\$ 432.640	\$ 449.946	\$ 467.943	
CLAVE ADICIONAL PARA CLIENTES PLAN DIAMANTE	\$3.000 c/clave	\$ 561.000	\$ 113.568	\$ 101.238	\$ 87.739	\$ 91.249	
TOTAL PLAN DIAMANTE		\$ 10.010.200	\$ 4.690.816	\$ 4.861.576	\$ 5.038.490	\$ 5.240.030	
CAMPAÑA FAMILIA SEGURA, FAMILIA FELIZ		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
CORREOS ELECTRÓNICOS	No tienen costo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
MENSAJES DE TEXTO A CELULAR	2 Mensajes al año por \$30 c/mensaje	\$ 3.180	\$ 3.307	\$ 3.439	\$ 3.577	\$ 3.720	
CARTAS FÍSICAS	1 Cartas. por \$1000 c/envío	\$ 106.000	\$ 110.240	\$ 114.650	\$ 119.236	\$ 124.005	
CITAS	Valor de parqueadero \$3000 por 1 cita y media por cliente	\$ 477.000	\$ 496.080	\$ 515.923	\$ 536.560	\$ 558.023	
TOTAL CAMPAÑA FAMILIA SEGURA, FAMILIA FELIZ		\$ 586.180	\$ 609.627	\$ 634.012	\$ 659.373	\$ 685.748	
REFERIDOS		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
AMPARO DE MUERTE ACCIDENTAL POR \$100 POR 1 AÑO	Promedio \$85.000 c/u por 10 clientes	\$ 850.000	\$ 884.000	\$ 919.360	\$ 956.134	\$ 994.380	
SOAT EN LA RENOVACIÓN 20% DESCUENTO	Promedio SOAT \$387.720, promedio descuento \$77.544 por 5 clientes	\$ 387.720	\$ 403.229	\$ 419.358	\$ 436.132	\$ 453.578	
SEGURO DE ENFERMEDADES GRAVES	Para un menor de 30 años por \$70 mll por un año por 5 clientes promedio \$50.000 c/u	\$ 250.000	\$ 260.000	\$ 270.400	\$ 281.216	\$ 292.465	
BASE DE DATOS EMPRESARIAL		\$ 500.000	\$ 520.000	\$ 540.800	\$ 562.432	\$ 584.929	
TOTAL REFERIDOS		\$ 1.987.720	\$ 2.067.229	\$ 2.149.918	\$ 2.235.915	\$ 2.325.351	
TOTAL DE LAS ACCIONES		\$ 18.782.100	\$ 7.617.672	\$ 7.905.506	\$ 8.204.178	\$ 8.532.345	
COSTOS DE VENTAS		Costo total	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gerente General	Es la vendedora estrella Fundadora de la empresa	\$ 180.000.000	\$ 108.000.000	\$ 112.320.000	\$ 116.812.800	\$ 121.485.312	\$ 126.344.724
Gerente de Mercadeo	Es la segunda vendedora de la empresa	\$ 98.000.000	\$ 58.800.000	\$ 61.152.000	\$ 63.598.080	\$ 66.142.003	\$ 68.787.683
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$ 166.800.000	\$ 173.472.000	\$ 180.410.880	\$ 187.627.315	\$ 195.132.408	
COSTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		Costo total	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Director Administrativo		\$ 35.000.000	\$ 21.000.000	\$ 21.840.000	\$ 22.713.600	\$ 23.622.144	\$ 24.567.030
Asistente administrativa		\$ 24.000.000	\$ 14.400.000	\$ 14.976.000	\$ 15.575.040	\$ 16.198.042	\$ 16.845.963
Aseadora		\$ 8.390.400	\$ 5.034.240	\$ 5.235.610	\$ 5.445.034	\$ 5.662.835	\$ 5.889.349
Arriendo		\$ 12.000.000	\$ 7.200.000	\$ 7.488.000	\$ 7.787.520	\$ 8.099.021	\$ 8.422.982
Administración edificio		\$ 2.760.000	\$ 1.656.000	\$ 1.722.240	\$ 1.791.130	\$ 1.862.775	\$ 1.937.286
Papelaría y aseo		\$ 840.000	\$ 504.000	\$ 524.160	\$ 545.126	\$ 566.931	\$ 589.609
Correo, transporte y mensajería		\$ 720.000	\$ 432.000	\$ 449.280	\$ 467.251	\$ 485.941	\$ 505.379
Servicios		\$ 7.248.000	\$ 4.348.800	\$ 4.522.752	\$ 4.703.662	\$ 4.891.809	\$ 5.087.481
Contador y Asesor tributario		\$ 5.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Poliza de Seguro de la empresa		\$ 700.000	\$ 420.000	\$ 436.800	\$ 454.272	\$ 472.443	\$ 491.341
Impuestos		\$ 15.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.360.000	\$ 9.734.400	\$ 10.123.776	\$ 10.528.727
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 66.995.040	\$ 69.674.842	\$ 72.461.835	\$ 75.360.309	\$ 78.374.721	
COSTOS DE PERSONAL ADICIONAL		Costo total	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Asesor adicional		\$ 24.000.000	\$ 14.400.000	\$ 14.976.000	\$ 15.575.040	\$ 16.198.042	\$ 16.845.963
Asistente de Mercadeo		\$ 8.390.400	\$ 5.034.240	\$ 5.235.610	\$ 5.445.034	\$ 5.662.835	\$ 5.889.349
TOTAL PERSONAL ADICIONAL		\$ 19.434.240	\$ 20.211.610	\$ 21.020.074	\$ 21.860.877	\$ 22.735.312	
COP\$M		HOY	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PN CLIENTES EXISTENTES		\$ 1.627	\$ 1.880	\$ 2.137	\$ 2.422	\$ 2.776	\$ 3.193
COMISIONES (15% DE LA PN)		\$ 244	\$ 282	\$ 321	\$ 363	\$ 416	\$ 479
COSTO DE LAS ACCIONES		\$ 19	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 9	\$ 9
COSTO DE VENTAS		\$ 167	\$ 173	\$ 180	\$ 188	\$ 195	\$ 195
COSTO DE ADMON Y VENTAS		\$ 67	\$ 70	\$ 72	\$ 75	\$ 78	\$ 78
COSTO DE PERSONAL ADICIONAL		\$ 19	\$ 20	\$ 21	\$ 22	\$ 23	\$ 23
RENTABILIDAD		\$ 10	\$ 50	\$ 82	\$ 123	\$ 174	\$ 174