

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diseño de un Plan de Mercadeo para Slip Ltda. Asesores de Seguros

Proyecto de Aplicación Práctica

Edwin Fernando Cornejo Reyes

Bogotá D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diseño de un Plan de Mercadeo para Slip Ltda. Asesores de Seguros

Proyecto de Aplicación Práctica

Edwin Fernando Cornejo Reyes

María Emma Lombana González

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
Palabras clave:	7
ABSTRACT.....	8
Key words:.....	8
1 SUMARIO EJECUTIVO.....	9
1.1 Contextualización de la Empresa.....	9
1.2 Presentación del Problema.....	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Resultados esperados	11
2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	12
2.1 Escenario.....	12
2.1.1 El Sector Asegurador en Colombia.....	12
2.1.2 El sector Corredores, agencias e intermediarios de Seguros y Reaseguros en Colombia... 18	
2.2 Competencia	23
2.2.1 Principales Competidores	23
2.3 Empresa.....	26
2.3.1 Proveedores de Slip Ltda.	26
2.3.2 Productos de Slip Ltda.....	32
2.3.3 Experiencia y Soporte Financiero	33
3 PLAN DE MERCADEO	34
3.1 Análisis del Mercado	34
3.1.1 Sector de intermediación de Seguros en Colombia.....	34
3.1.2 Segmentos de mercado existentes.....	35
3.1.3 Target.....	42
3.2 Análisis CANVAS	43
3.2.1 Componentes.....	43
3.2.2 Matriz CANVAS.....	48
3.3 Objetivos.....	48

3.3.1	Objetivo General.....	48
3.3.2	Objetivos Específicos.....	49
3.4	Estrategias.....	49
3.5	Tácticas.....	51
3.6	Cronograma.....	55
3.7	Proyección del Presupuesto.....	57
3.8	Evaluación y control de plan de mercadeo.....	57
4	CONCLUSIONES.....	60
5	RECOMENDACIONES.....	61
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1. Participación de mercado por compañía (Histórico)	13
Ilustración 2. Comportamiento de la industria entre 1997 y 2007. Emisión de primas (miles) ...	14
Ilustración 3. Evolución comisión por prima promedio para los intermediarios.....	20
Ilustración 4. Índice de comisión por ramo de seguros	21
Ilustración 5. Distribución de Empresas en Cámara de Comercio de Bogotá.....	36
Ilustración 6. Consumo de Seguros en Colombia 2014.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados principales del sector Seguros 2014-2015.....	15
Tabla 2. Ramos de Seguros en Colombia y descripción.....	17
Tabla 3. Problemáticas principales del mercado de intermediación de seguros en Colombia	22
Tabla 4. Productos ofrecidos Slip Ltda. Asesores de Seguros.....	32
Tabla 5. Indicadores financieros de Slip Ltda	34
Tabla 6. Potencial máximo a asegurar en Activos Totales por tipo de empresa	36
Tabla 7. Estrategias para el Plan de Mercadeo de Slip Ltda. Asesores de Seguros.....	50
Tabla 8. Tácticas para el plan de mercadeo de Slip Ltda. Asesores de Seguros	51
Tabla 9. Cronograma de ejecución de tácticas y estrategias.....	55
Tabla 10. Indicadores de Control y Evaluación del Plan de Marketing	58

GLOSARIO

Agencia de seguros: empresa o persona jurídica que ofrece directamente los productos y servicios de seguros de una sola compañía aseguradora a la cual pertenece.

Agente de seguros: persona que labora para una agencia de seguros y cuya función principal es vender los seguros de una sola compañía de seguros a la cual pertenece su agencia.

Comisión: es la ganancia obtenida por un intermediario o corredor de seguros a cambio de ofrecer y vender un seguro de determinada compañía. El porcentaje de comisión generalmente es negociado entre la compañía aseguradora y el intermediario.

Compañía aseguradora: es la empresa u organización encargada de crear, diseñar, proveer y ofrecer los seguros. Es la compañía que asegura de manera directa al tomador de una póliza o seguro

Corredor de seguros: Es toda persona natural o jurídica que, bajo la autorización de las compañías aseguradoras, ofrece y comercializa los productos y servicios de seguros de 2 o más compañías aseguradoras a cambio de una comisión.

Intermediario de seguros: persona natural o jurídica que por su naturaleza y definición funciona como canal de distribución de las compañías de seguros facilitando el contacto entre el consumidor y el proveedor del seguro.

Microseguro: ramo de seguro caracterizado por ser de bajo costo y cuyo consumidor objetivo está caracterizado por pertenecer generalmente a estratos socioeconómicos bajos e intermedios. El Microseguro abarca un gran número de seguros diseñados para ser ofrecidos a un costo menor del normal y más accesible para pymes y personas de menores recursos económicos.

Póliza: es la prueba física y tangible de la adquisición de un seguro. Al adquirir un seguro, la forma de demostrar que una persona o empresa posee este seguro es a través de una póliza emitida por la compañía aseguradora.

Prima: es el precio el cual un consumidor paga por la adquisición de un seguro. Es el valor del seguro o la cobertura que este ofrece, obligando a la compañía de seguros a cumplir con dicha cobertura contratada por el tomador.

Reaseguro: A diferencia del seguro, el reaseguro es un segundo seguro, o simplemente puede ser considerado como reaseguro, la renovación de una póliza preexistente.

Seguro: es el producto o servicio ofrecido por la compañía aseguradora. Se utiliza para proteger bienes, personas, empresas y patrimonio frente a cualquier riesgo al que este pueda enfrentarse. Cada ramo de seguro tiene una cobertura y un riesgo diferente.

Seguro de Stock Throughput: es un tipo de seguro el cual se utiliza para proteger toda mercancía que se encuentra almacenada como un inventario dentro de una bodega o zona franca. Este seguro protege la totalidad de la mercancía o inventario asegurado bajo una sola cobertura.

RESUMEN

El propósito general de este documento es realizar un plan de mercadeo que ayude a mantener e incrementar el número de clientes de la empresa, traduciéndose esto en un incremento progresivo de las ventas de la compañía Slip Ltda. A través del diseño y generación de estrategias de mercadeo basadas en la explotación del portafolio de servicios actuales así como la ampliación de la gama de seguros ofrecidos actualmente por la empresa con el fin último de atraer un mayor número de nuevos clientes, evitar la posible absorción de la compañía por parte de otras empresas multinacionales, asegurar la sostenibilidad del negocio a través del tiempo y la optimización de las utilidades de la organización a través de las primas devengadas. Por consiguiente, el trabajo consiste en: Analizar el entorno económico de la empresa Slip Ltda. Mostrando la situación actual del sector y analizando las oportunidades y amenazas que se presentan, identificación de los nichos de mercado objetivo hacia los cuales se dirigirán las estrategias y los servicios que se buscarán potenciar, exploración de la capacidad de la empresa de generar valor agregado a sus clientes, definición de estrategias y tácticas que orienten a la compañía a obtener resultados a partir de las herramientas del marketing mix y planteamiento y establecimiento de un calendario para la aplicación de las estrategias junto con la proyección del presupuesto requerido para ello.

Las conclusiones y recomendaciones de este plan de mercadeo serán justificadas mediante el constante crecimiento del sector asegurador en Colombia y el potencial de la compañía para competir gracias al surgimiento de nuevos seguros y clientes en el mercado.

Palabras clave:

Seguros, prima, sector asegurador, seguro de Stock Throughput, Microseguros, reaseguro, corredor de seguros, agente de seguros, intermediario de seguros, asegurador, tomador, beneficiario.

ABSTRACT

The overall objective of this document is to develop a marketing plan that helps keeping and increase the number of organization`s customers, translating this into a gradual rising on sales of the Company Slip Ltda through the design and generation of marketing strategies based on the exploitation of existing services portfolio and the expansión of the range of current offered insurance with the ultimate aim of attracting a greater number of new customers, avoiding the possible takeover of the business by other multinationals, ensure the sustainability of the organization over the time and optimization of utilities of the Company through the benefits of the premium payment. Therefore, this work focuses on: analyzing the economic environment of the Company Slip Ltda. showing the current situation of the sector and introducing to the opportunities and threats presented , identifying target market niches into which strategies and services in seek of potentiation are going to be directed, exploration of the Company`s capacity of generating added value to it`s clients, defining strategies and tactics which direct de organization to get results from the marketing mix tools and approaching and setting of a calendar to apply the strategies along with the projection of the required budget for that.

The conclusions and recommendations of this marketing plan will be justified by the steady growth of the insurance sector in Colombia and the potential of the Company to compete thanks to the emergence of new insurance and clients of the market.

Key words:

Insurance, premium payment, insurance sector, Stock Throughput Insurance, microinsurance, reinsurance, Insurance broker, Insurance agent, insurer, policyholder, beneficiary.

1 SUMARIO EJECUTIVO

1.1 Contextualización de la Empresa

Slip Ltda. Asesores de Seguros es una empresa familiar que cuenta con 6 empleados entre los cuales se encuentran el gerente general Alfonso Pabón y Nubia Reyes como sus directivos, dos asesores de seguros y una persona encargada de la dirección de cartera de la empresa. La compañía tiene 15 años de trayectoria en el mercado de la intermediación de seguros, desempeñándose dentro del macro sector de servicios en el sector de corredores de seguros y reaseguros de Colombia.

La base de la actividad de la organización está fundamentada en la intermediación de seguros de transporte, cumplimiento, de riesgo o responsabilidad civil, y seguros de automóviles, entre otros.

Esta gama de seguros ofrecidos ha permitido a la compañía mantenerse en pie durante sus 15 años a pesar de los grandes cambios que se han dado dentro del sector con la llegada de multinacionales y la ampliación de las necesidades de los clientes respecto al cubrimiento y amparo de los seguros; siendo los de transporte, los más rentables y por lo tanto los de mayor participación dentro de las ventas de la empresa.

Una de las principales características de la empresa y del negocio de los seguros, es el contacto directo con el cliente siendo este un factor de éxito que se ha arraigado dentro de la cultura de Slip Ltda, lo que se ve reflejado en la emisión de aproximadamente 461 pólizas en los ramos de vehículos, patrimoniales, generales y vida, y aproximadamente 887 pólizas en el ramo de transporte durante el año 2015.

1.2 Presentación del Problema

Durante los últimos 10 años, el sector asegurador en Colombia ha ido multiplicando su tamaño gracias al surgimiento de necesidades en los clientes que hace 15 años no tenían relevancia dentro del mercado. Pero con ello, también se ha ido multiplicando el número de empresas multinacionales que ingresaron al país, haciendo que las pequeñas compañías que llevaban un buen tiempo dentro del mercado Colombiano se vieran afectadas principalmente en sus ventas y en el traslado de sus clientes hacia compañías internacionales que les generaban mayor confianza.

Este es el caso de Slip Ltda, pues en los últimos años ha ido perdiendo un gran número de clientes debido a la incapacidad de enfrentarse con competencias tan potentes en el mercado de la intermediación de seguros como AON, compañía británica y una de las más grandes del mundo; esto agravándose con acusaciones del gremio de pequeños reaseguradores hacia AON por competencia desleal.

Según datos de los Estados Financieros de Slip Ltda, se evidencian variaciones de las ventas de 23,05% entre 2010 y 2011, -21,08% entre 2011 y 2012, y 28,37% entre 2012 y 2013 (Información tomada de: *Estados Financieros 2010 – 2013. Slip Ltda.*). Esto demuestra la alta volatilidad del mercado reasegurador en el país generada por una guerra de precios que se ha ido intensificando durante los últimos 5 años en respuesta a estos mismos conflictos entre compañías Colombianas y multinacionales.

De igual manera, a nivel interno la empresa Slip Ltda no cuenta con un departamento de mercadeo ni de ventas debidamente estructurado, lo que dificulta el manejo de un portafolio tan amplio de clientes, y por ende el control del flujo de los que salen y entran es casi nulo, poniendo en riesgo la permanencia de la empresa en el tiempo aumentando la probabilidad de absorción por las grandes compañías.

Por todo lo anterior, surge el gran problema dentro de la empresa dado por la inexistencia de estrategias de mercadeo que permitan a la compañía crecer progresivamente en participación dentro del mercado, dejando como eje y factor de éxito la atracción y mantenimiento de nuevos clientes y la potenciación de clientes antiguos, así como la ampliación de los ramos de seguros ofrecidos por la empresa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Mercadeo para la empresa Slip Ltda. Asesores de Seguros, que le permita a esta fortalecer sus ventas y beneficios mediante la generación de valor agregado tanto para clientes existentes como para nuevos clientes, a través de la explotación del portafolio de servicios actual y la introducción de nuevos a este.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno económico de la empresa Slip Ltda. en términos de tendencias del sector, competencia y factores internos de la compañía.
- Analizar el mercado en términos del grupo objetivo hacia el cual se dirigirán las estrategias y los servicios que se buscarán potenciar.
- Determinación de la capacidad de generación de valor agregado de la compañía a través del modelo CANVAS.
- Definir las estrategias de mercadeo que representarán el curso de acción a seguir.
- Definir las tácticas que se emplearán mediante la elaboración del marketing mix.
- Establecer un calendario para implementar las estrategias.
- Proyectar el presupuesto requerido para la implementación de las estrategias.

1.4 Resultados esperados

- Aprobación del plan de mercadeo por parte de los directivos de la empresa para su implementación.
- Generación de estrategias de mercadeo cuantificables y verificables en el mediano y largo plazo.

- Asentamiento de las bases para la creación de un departamento de mercadeo o ventas en la empresa.
- Aprobación del presupuesto requerido para la implementación del plan de mercadeo y sus respectivas tácticas y estrategias.

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1 Escenario

2.1.1 El Sector Asegurador en Colombia

La industria aseguradora en Colombia es una de las más influenciadas por las empresas extranjeras, pues sus primeros momentos se remontan hasta 1857 año del cual se tiene registro de la primera compañía chilena que ingresó al país al sector asegurador, El Porvenir de las Familias. Pero no fue hasta 1874 cuando se formalizó la industria de seguros en Colombia con la creación de la primera empresa aseguradora: Compañía Colombiana de Seguros.

Dado esto, esta industria cuenta con poco más de 140 años de trayectoria en Colombia siendo una de las más antiguas y con mayor rentabilidad en el país. Los seguros más antiguos son los de incendios y transporte, y es de tenerse en cuenta que dada la naturaleza de esta industria, factores externos como guerras, desastres naturales y conflictos internos de violencia tienen una gran incidencia sobre el rendimiento de este, lo que se traduce en un sector con un nivel de volatilidad e inestabilidad muy alto y dependiente de variables exógenas.

Los primeros siniestros y averías se dieron por el transporte en el río Magdalena y por el transporte terrestre de carga, principalmente daños a mercancías y bienes de exportación. Adicionalmente, como datos relevantes, existieron grandes periodos de crisis en el sector ligados a eventos como los años de guerra entre 1885 y 1901, 1927- 1937 con la gran depresión y 1938-1948 con la segunda guerra mundial. En 1901 surge una nueva compañía de seguros, la cual

posteriormente se fusiona con la Compañía Colombiana de Seguros, y esta historia se mantiene hasta 1927, bajo la estrategia de esta empresa de absorber a la competencia (lo que hasta hoy en día se mantiene en menores proporciones). Durante la primera mitad del siglo XX, surgen ramos de seguros como los de Vida y Daños. Hoy en día a esta compañía se le conoce como Colseguros y es una de las más grandes del sector. Posteriormente van surgiendo empresas de menor calibre netamente colombianas y en 1923 se marca el punto de inflexión del sector con la entrada de las multinacionales Sun Life Insurance Company, Manufacturers Life Insurance Company y Pan American Life Insurance Company, las cuales hasta hoy se mantienen vigentes en el país.

El sector asegurador en Colombia se encuentra vigilada desde 1926 por la Superintendencia Bancaria, por lo que desde 1930 las compañías extranjeras congelaron sus negocios en Colombia por estar sujetos a un control en contra de sus intereses, lo que permitió el surgimiento de empresas colombianas, pasando de aportar un 37% de las primas en 1927 a aportar un 51% de estas para 1937. En 1938 se creó La Andina de Seguros, en 1939 Seguros Bolívar y en 1940 la Compañía Suramericana de Seguros.

Desde el año de 1927 hasta los años recientes ha ido variando la participación por compañías dentro del mercado gracias al gran número de compañías que existen (Tabla 1).

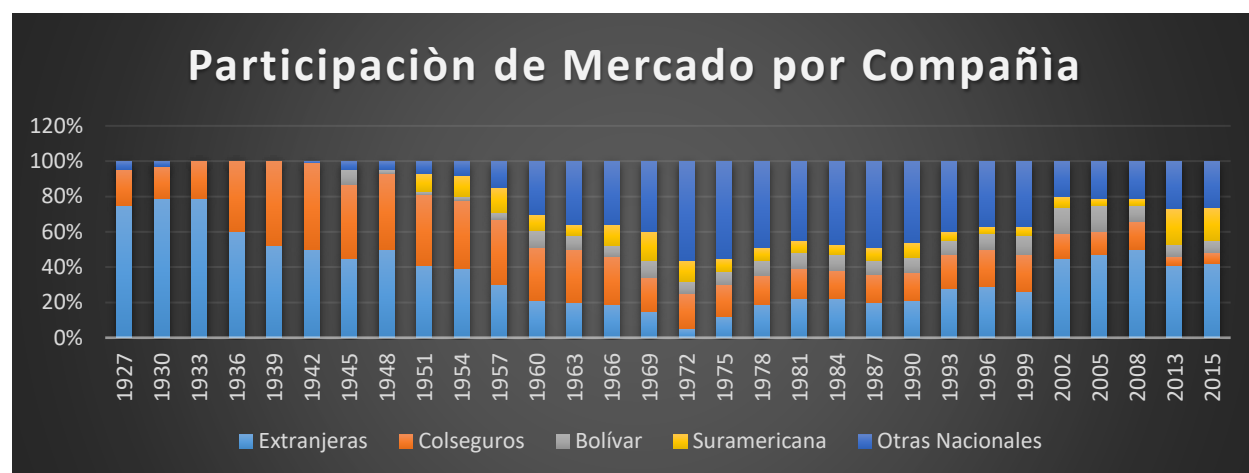


Ilustración 1. Participación de mercado por compañía (Histórico). Esta gráfica muestra la participación que tiene las principales compañías aseguradoras dentro del mercado entre 1927 y 2015.

Fuente: Fasecolda y Fitch Ratings

Para el año de 1949, se crea Asecolda, la primera asociación gremial de compañías aseguradoras conformada por 29 de las 31 compañías existentes. Desde ahí y hasta finales de los años 80, el sector fue creciendo en demanda especialmente de seguros de vida y transporte, y el 1986, se crea la ley 33, la cual establece el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, con lo que surge un nuevo ramo de seguros. Cabe resaltar que hasta 1989, las tarifas que cobraban las compañías por las pólizas eran las mismas para todas, sujetas a aprobación del estado, pero desde 1990, la Reforma Financiera abolió esto para incentivar a una mayor competencia en el mercado.



Ilustración 2. Comportamiento de la industria entre 1997 y 2007. Emisión de primas (miles). Estas gráficas ilustran el comportamiento histórico de cada uno de los ramos de seguros en la industria entre 1997 y 2007.

Fuente: Fasecolda

En los últimos 2 años (2014 y 2015), a pesar de que el sector ha presentado un crecimiento en la emisión de primas, utilidad e inversión, la eficiencia de este disminuyó en un 1%, pues la razón de gastos en los que incurre el sector es mucho mayor a la razón de los retornos, esto por la alta influencia de factores externos dentro del sector, pero la rentabilidad de las inversiones sigue siendo muy alta.

Según cifras de Fasecolda, estos son los resultados del año 2014 y 2015 (Miles de millones de pesos):

Tabla 1.
Resultados principales del sector Seguros 2014-2015.

CONCEPTO	2014	2015
PRIMAS EMITIDAS	\$ 17.051,4	\$ 19.307,0
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	\$ 1.097,0	\$ 1.337,5
INVERSIONES	\$ 34.299,7	\$ 35.313,8
EFICIENCIA	27 %	26%
RENTABILIDAD INVERSIONES	8,3 %	8,6 %

Los datos presentados fueron tomados con corte a Noviembre de cada año respectivamente. Los datos representan el total del sector en miles de millones de pesos.

Fuente: Fasecolda

Los principales determinantes Macroeconómicos de la demanda de seguros en Colombia son:

- Factores Económicos
 - Desarrollo Económico
 - Desarrollo del Sector Financiero
 - Ingreso Per Cápita
 - Inflación
 - Participación de mercado de las aseguradoras extranjeras dentro del mercado Nacional.

- Precio de los seguros.
- Factores Políticos y Legales
 - Derechos de Propiedad
 - Nivel de institucionalidad del país
 - Incertidumbre política
- Factores Sociales.
 - Cultura (percepción de importancia sobre el riesgo, costumbres, creencias y mitos sobre los seguros, etc).
 - Aversión al riesgo de las personas
 - Educación
 - Niveles socio económicos

El sector asegurador en Colombia se compone por diversos ramos de seguros a hoy. Dentro de estos ramos se encuentra:

- Automóviles
- SOAT
- Cumplimiento
- Incendio y Terremoto
- Riesgos profesionales-Previsional-Rentas vitalicias
- Vida Grupo e individual
- Salud
- Microseguros
- Transporte
- Seguridad Social
- Responsabilidad Civil
- Agropecuario

Tabla 2.
Ramos de Seguros en Colombia y descripción

RAMO	Objetivo del Seguro	Tipos de Póliza
<i>Automóviles</i>	Salvaguardar a las personas de los riesgos y prejuicios, afectaciones o pérdidas producto de un accidente de vehículo	Póliza de Automóviles
<i>Cumplimiento</i>	Garantizar y asegurar el cumplimiento de un contrato u obligación legal entre empresas, personas o entidades.	Pólizas de cumplimiento a favor de entidades estatales. Pólizas de cumplimiento a favor de entidades particulares. Disposiciones legales. Cauciones judiciales.
<i>SOAT</i>	Seguro obligatorio de Accidentes de tránsito, que garantiza la atención y recursos a las víctimas de accidentes que involucren vehículos.	SOAT
<i>Incendio y Terremoto</i>	Amparar o proteger los bienes inmuebles de las personas contra eventos como incendios, terremotos, terrorismo, hurto, explosiones, inundaciones, etc.	Bienes comunes Hogares Pymes
<i>Vida Grupo e Individual</i>	Garantizar la protección y bienestar de las personas así como proyectos de vida de estas, brindando la suma asegurada en caso de muerte o invalidez.	Vida Individual Vida Grupo Accidentes personales Seguro Educativo Seguro Exequial Seguro de Salud
<i>Transporte</i>	Proteger y asegurar las mercancías, cargas y transporte que se mueven por el territorio nacional y que ingresan o salen de país.	Transporte de mercancías Transportador de Carga Generador o propietario de la Carga Otros (OTM, Hull)
<i>Microseguros</i>	Proteger contra distintos eventos como incendios, robos, pérdida de empleo, etc; a personas hogares con bajos ingresos y a microempresas	Microseguro
<i>Riesgos Profesionales</i>	Garantizar la responsabilidad de las empresas para con sus trabajadores que se exponen a un riesgo al ejercer su labor.	ARL
<i>Seguridad Social</i>	Proteger a las personas afiliadas al Sistema General de Pensiones contra daños por muerte, invalidez y vejez.	Seguro Previsional Pensiones

<i>Responsabilidad Civil</i>	Garantizar la indemnización por parte del asegurado en caso de que este cause daños patrimoniales a la víctima o víctimas	Responsabilidad Civil (Contractual, Extracontractual)
<i>Agropecuario</i>	Protección integral de los miembros y actores del sector agropecuario en Colombia	Seguro Agropecuario

Fuente: Fasecolda

2.1.2 El sector Corredores, agencias e intermediarios de Seguros y Reaseguros en Colombia

El sector de seguros en Colombia está compuesto por varios entes o tipos de compañías que interactúan para que este mercado fluctúe y se desarrolle de manera dinámica. Es por esto que dentro del mercado, existe también el concepto de los reaseguros.

De la definición tomada del diccionario de Oxford por Sonia Galvis (2011), el reaseguro es definido como: “*un segundo seguro o una renovación de uno existente, donde quien toma el riesgo, puede asegurarse a sí mismo sobre el anterior seguro o riesgo adquirido*” (P.321).

De esta manera, y para ampliar el campo de acción del sector, surgen los intermediarios o corredores de seguros, quienes cumplen la función de actuar como un canal de distribución para las compañías aseguradoras, brindando a los clientes o usuarios de este sector un contacto más directo y personalizado del cual podrían obtener directamente con una aseguradora.

Estas organizaciones que se encuentran dentro del universo de los intermediarios de seguros, ofrecen información completa y veraz sobre los productos y servicios que ofrecen las compañías de seguros y de la misma manera, ofrecen información sobre las necesidades de los clientes a las aseguradoras.

El rol del intermediario de seguros está ligado a desarrollar una labor como tercero en el contrato que se establece entre el asegurador (compañía) y el asegurado (tomador), esto a cambio de una remuneración. Para esto, las funciones que ejercen estas empresas son: asesoría, evaluación de mercados, servicio al cliente y administración activa del riesgo.

Dentro de los mercados de seguros existen 2 tipos de intermediación de seguros: los agentes y los corredores. Por un lado los agentes de seguros pertenecen a la misma compañía de seguros y por ende, se encuentran en pro de los intereses de las aseguradoras. Por el otro lado se encuentran los corredores, los cuales pueden ser empresas o personas independientes que no trabajan dentro ni para las aseguradoras y por ende representan los intereses de los consumidores o clientes. Dentro de estas distinciones, la más importante tiene relación con que el agente ofrece seguros única y exclusivamente de la organización para la cual trabaja, mientras que un corredor, le ofrece al cliente varias de las opciones que se encuentran en el mercado de distintas compañías y de acuerdo al perfil de cada consumidor. Mientras que los agentes tienen información sobre los productos que ofrece su compañía, los corredores poseen información sobre los productos de todas las compañías con las cuales trabajan.

Para la remuneración a la cual tiene derecho y por contrato el intermediario, existen distintos tipos de pago o remuneración:

- Comisión directa: es un porcentaje fijo negociado con la aseguradora sobre la prima emitida resultante del seguro vendido.
- Pago mediante honorarios: se basa en el pago por parte del asegurado (tomador del seguro) al intermediario los honorarios establecidos por este, renunciando así a un pago por comisión directa.
- Comisiones contingentes: están ligadas al cumplimiento de un conjunto de metas o actividades previamente establecidas entre el intermediario y la compañía aseguradora.

Ahondando un poco más hacia el mercado de la intermediación de seguros, para el año 2013, según informes de Fasecolda (Bermúdez, 2013, P.607) aproximadamente el 60% de la actividad comercial de seguros se daba a través de agentes o corredores y para este mismo año, la presencia de empresas de intermediación se distribuía así: 50 corredores en total, 34 para seguros y 14 para reaseguros.

El porcentaje promedio del sector sobre las primas para la comisión de los intermediarios es de 10% sobre la prima emitida, sin embargo a través de los años, esta cifra ha variado de acuerdo al ambiente económico y factores políticos, sociales, de competencia y culturales.

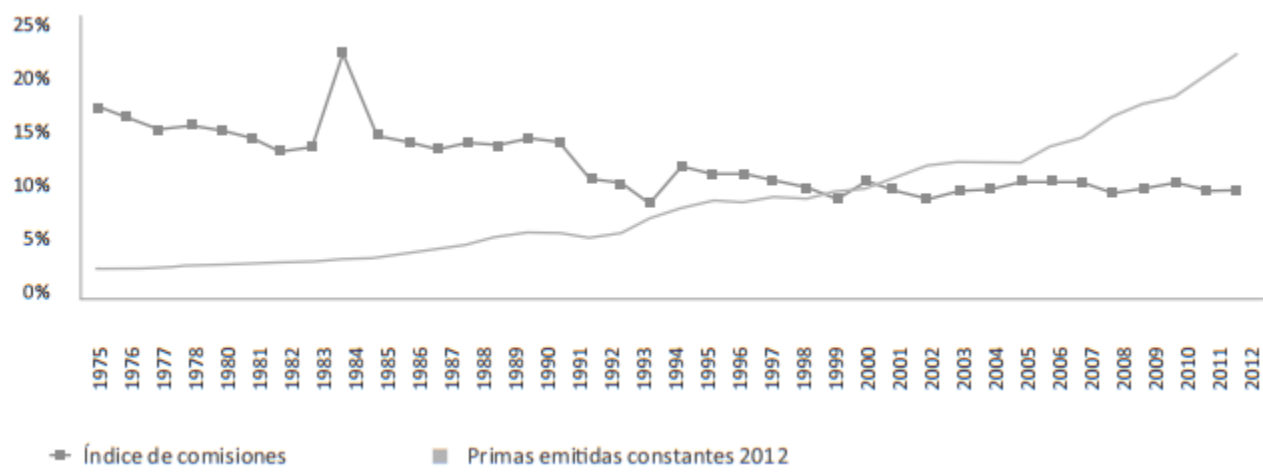


Ilustración 3. Evolución comisión por prima promedio para los intermediarios. Esta ilustración muestra la variación histórica en el índice de la comisión por primas cobradas dentro del sector entre 1975 y 2012

(Fuente: Fasecolda)

Una característica importante dentro del mercado de la intermediación de seguros es que las comisiones por cada ramo de seguros tienen un alto grado de heterogeneidad y adicionalmente se establecen otros factores determinantes a la hora de entender y analizar este mercado:

- Las comisiones de intermediación varían según el tipo de seguro y para Colombia estas se encuentran entre el 5% y el 20%.
- En Colombia, los corredores poseen un índice de comisiones más alto que los agentes o agencias.
- El ramo de seguros de vida es el que goza de mayor índice de comisión en el mercado Colombiano.

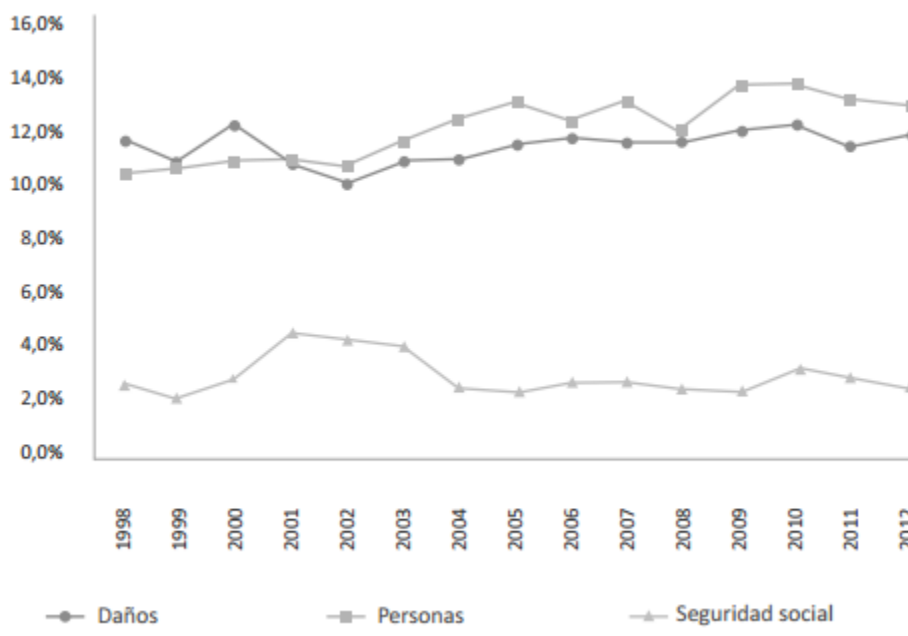


Ilustración 4. Índice de comisión por ramo de seguros. Esta gráfica expone la variación histórica en el índice de comisión por prima cobrada al cliente dentro de los ramos daños, personas y seguridad social entre 1998 y 2012.

(Fuente: Fasecolda)

Para los ramos de SOAT, automóviles e incendios, el índice de comisiones es relativamente bajo en comparación con otros países como Estados Unidos y países Latinoamericanos. Para los ramos de cumplimiento y transporte, este índice se encuentra dentro del promedio en esta misma comparación.

En cuanto a factores políticos y normativos, aunque no hay una reglamentación específica para los intermediarios de seguros, se establecen normativas o regulatorias que controlan y rigen la actividad de estas compañías. Algunas de las leyes o normas establecidas dentro del sector y para las compañías son:

- Los corredores de seguros deben estar constituidos como sociedades anónimas.
- Las agencias o agentes deben estar constituidos como sociedades colectivas, en comandita simple o de responsabilidad limitada.

- El corredor debe mantener un capital mínimo de 16 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Como fue mencionado en anteriores párrafos, el control y vigilancia de estas entidades estaba a cargo de la superintendencia Bancaria hasta 1999, pero a partir de este año, esta función fue delegada a las compañías aseguradoras de manera directa.

Dado que la actividad de intermediación de seguros es relativamente joven en Colombia, existen algunas problemáticas dentro de este mercado que pueden afectar el desempeño y por ende ser un obstáculo para la generación de estrategias individuales de competencia.

Dentro de estas problemáticas enumeradas por Fasecolda en su informe del 2013 sobre la intermediación de seguros (Bermúdez, 2013, P.617), se citan las siguientes:

Tabla 3.

Problemáticas principales del mercado de intermediación de seguros en Colombia

Problemática	Descripción
Registro o licenciamiento	Ausencia o inexistencia de un registro unificado sobre las sociedades o compañías de intermediación, en el cual el cliente pueda realizar la verificación de datos e información sobre estas.
Idoneidad y profesionalismo	Dada la complejidad del sector y la información que en el circula, es necesario que las personas que ejercen su labor como intermediarios sean conocedores y expertos en el tema de seguros. En Colombia no siempre se cuenta con personal idóneo para esta actividad, por lo que los consumidores prefieren recurrir a compañías extranjeras.
Relación con el consumidor: información y transparencia	Inexistencia de normativas que obligue al intermediario de seguros a proveer información clara, completa y entendible a los consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Por ende, este sub sector del sector mayor de seguros aún es muy nuevo, por lo cual existen grandes retos para alcanzar los estándares internacionales que hacen exitosas las compañías de otros países como Estados Unidos e Inglaterra.

2.2 Competencia

Dentro del mercado de corredores, agencias e intermediarios de seguros existe una gran mezcla de compañías tanto nacionales como internacionales de distintos tamaños que compiten dentro de un entorno muy cerrado, pues el factor principal de éxito en las organizaciones que pertenecen a este sector es la capacidad de contacto directo y personalizado que ofrezcan estas a sus clientes, por lo que la percepción de los consumidores sobre la confianza y seguridad que estas les brinden le da la ventaja a las empresas internacionales.

A continuación se introducirá a las principales empresas dentro del mercado, las cuales constituyen la competencia más significativa para la empresa Slip Ltda.

2.2.1 Principales Competidores

Dentro del mercado de corredores de seguros existen, según cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia a Diciembre de 2015 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016), poco más de 50 empresas que se dedican a esta actividad entre nacionales y extranjeras. Por otro lado en cuanto a agencias e intermediarios existen alrededor de 25 mil. Por lo cual se infiere que es un mercado muy cerrado y con alto grado de dificultad de ingreso de compañías nacionales a este.

Algunas de las empresas más importantes dentro de este sector son las siguientes.

- **AON Risk Services Colombia S.A.**

Es una empresa británica fundada en 1982 que cuenta con más de 72 mil empleados alrededor de todo el mundo en alrededor de 120 países, y ha sido nombrada en varias ocasiones como la mejor empresa de corredores de seguros, la mejor intermediaria de seguros y la mejor empresa de consultoría en seguros.

En Colombia, la compañía cuenta con unos activos aproximados de 102 mil millones de pesos y actualmente ocupa el segundo lugar en el ranking de compañías corredoras e intermediarias de seguros (Lanota.com, 2016).

En los últimos años, AON Risk Services Colombia junto con otras empresas ha sido blanco de numerosas denuncias y acusaciones por parte de las pequeñas empresas asociadas en una agremiación, pues según estas, AON ha realizado prácticas de competencia desleal principalmente mediante la firma de contratos con grandes clientes con cláusulas de exclusividad que impiden a varias grandes empresas del país trabajar con otro corredor, agencia o intermediario de seguros que no sea AON. Según las pequeñas y medianas empresas que se encuentran involucradas en el proceso, clientes potenciales como los usuarios de las zonas francas, empresas de servicios públicos y empresas del sector agropecuario, han sido apropiadas por parte de las grandes empresas intermediarias de seguros para evitar que estos potenciales clientes realicen negocios con empresas diferentes a ellos.

- **De Lima Marsh S.A.**

Es una empresa Estadounidense que cuenta con más de 53 mil empleados alrededor del mundo en 100 países y pertenece al Grupo Marsh & McLennan Companies. Actualmente en Colombia ocupa el puesto número 1 como corredores de seguros y emplea a más de 800 personas en 9 ciudades del país.

Cuenta con unos activos valorados en cerca de 60 mil millones de pesos.

Esta empresa forma parte del grupo el cual se ha visto involucrado en actividades de competencia desleal.

- **Willis Colombia Corredores de Seguros S.A.**

Es una compañía Norteamericana con cerca de 39 mil empleados a nivel mundial en cerca de 120 países.

Cuenta con unos activos de 33 mil millones de pesos.

- **Correcol S.A.**

Es una compañía Colombiana fundada en 1995 tras la fusión de distintas compañías desde los años 50. Cuenta con alrededor de 250 empleados en todo el país.

Cuenta con unos activos de alrededor de 26 mil millones de pesos.

- **UIB ColombiaS.A.**

Es una empresa Inglesa perteneciente al grupo UIB Group fundada en Londres cerca de 1960. Cuenta con 230 empleados en 19 países del mundo y está ubicado dentro de los 10 corredores de seguros en Colombia.

Cuenta con unos activos de cerca de 8 mil millones de pesos.

- **Comeva Corredores de Seguros S.A.**

Es una empresa Colombiana perteneciente al grupo Coomeva fundado en 1964. Ejerce la actividad de corretaje e intermediación de seguros.

Cuenta con unos activos aproximados de 7 mil millones de pesos.

- **Santiago Vélez & Asociados S.A.**

Es una empresa Colombiana fundada en 1989 que ofrece servicios en cerca de 120 países a través de una red internacional de seguros, lo que la convierte quizá en la mejor empresa formada con capital puramente colombiano del país.

Cuenta con unos activos valorados en cerca de 6 mil millones de pesos.

Esta empresa también pertenece al grupo acusado de actividades de competencia desleal.

2.3 Empresa

2.3.1 Proveedores de Slip Ltda.

Slip Ltda Asesores de Seguros actualmente trabaja con 10 compañías aseguradoras del país, las cuales funcionan como los proveedores de seguros que ofrece la empresa. Estas diez compañías son:

- **Seguros del Estado:**

Empresa colombiana fundada en 1956 bajo el nombre de Aliadas de Seguros gracias a la fusión de una firma del país con una inglesa. Tras una serie de compras y fusiones por parte del Banco del Estado, finalmente para los años 90s, la empresa se constituye como una de las más grandes e importantes del sector en Colombia. Pero gracias al surgimiento del decreto 1032 de 1991 con el cual se constituye legalmente el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, la empresa logra focalizar sus operaciones hacia este ramo.

Dentro de su portafolio de productos la empresa ofrece:

- SOAT (Líder en Colombia en este ramo).
- Cumplimiento (contratos, disposiciones legales y demás obligaciones).
- Seguros para automóviles.
- Seguros Generales (Protección de patrimonio, incendios, terremoto, sustracción).
- Seguros de Transporte de Carga.
- Seguros de Vida (Vida individuales, vida grupo, accidentes personales, colectivo vida, salud y enfermedades de alto costo).
- Póliza integral estudiantil y Vida grupo para servidores públicos.
- Póliza de gastos médicos por complicaciones quirúrgicas.
- Responsabilidad Civil Extracontractual.
- Seguros de Maquinaria Pesada.

- **Seguros Confianza:**

Empresa Colombiana de Seguros nacida en el año 1979 bajo el nombre de Compañía Aseguradora de Fianzas S.A. Confianza. Es una de las pocas compañías que no ha sido objeto de fusiones o compras por parte de otras empresas, hasta el año 2015, en el cual decidió fusionar sus operaciones con la multinacional Suiza Swiss Re Corporate Solutions; y desde su inicio se ha especializado en los seguros del ramo de cumplimiento, responsabilidad civil y todo riesgo en construcción.

Dentro de su portafolio de productos la empresa ofrece:

- Seguros de Cumplimiento (Póliza de cumplimiento que cubre: seriedad de oferta, cumplimiento de contratos, manejo y correcta inversión del anticipo, garantía para prestaciones sociales, estabilidad de obra, calidad y funcionamiento de bienes, entre otros).
- Caucciones judiciales.
- Disposiciones Legales.
- Responsabilidad Civil Extracontractual.
- Todo riesgo construcción y/o montaje.

- **Mapfre Seguros:**

Empresa española con presencia en alrededor de 49 países del mundo especializada en los ramos de seguros generales y no vida. Su nacimiento en Colombia se remonta a 1984 en Cartagena con la fusión entre Seguros Caribe y Mapfre Internacional, convirtiéndose en Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A. Se caracteriza por ofrecer una amplia gama de productos y servicios, al igual que por ser una de las pocas que incluye dentro de su oferta los Microseguros.

Dentro del portafolio de la empresa se encuentran:

- Personas:
 - Vida Individual (seguros de ahorro, seguros educativos, seguros de riesgo).
 - Automóviles (Póliza de Automóviles, SOAT).
 - Hogar (Daños por incendio, terremoto, etc. Seguros de arrendamiento).
 - Seguro de Salud.

- Empresas:
 - Vida Colectivos.
 - Todo Riesgo (incendio, sustracción, terremoto, terrorismo, etc).
 - Riesgos profesionales (ARL).
 - Agropecuarios.
 - Transporte. (Carga)
 - Especializados.
 - Cumplimiento.
 - Microseguros.
-
- **QBE Seguros:**

Empresa multinacional Australiana con más de 100 años de trayectoria a nivel mundial fundada en 1886 con presencia en alrededor de 38 países. Especializada en los ramos de seguros generales y reaseguros. En Colombia es una de las más jóvenes, pues su constitución dentro del país se dio en el año 2005 y actualmente cuenta con 7 líneas de negocios de las cuales se deriva todo el portafolio de servicios y productos.

Dentro de este portafolio se encuentran:

 - Protección de Riesgos del sector público (Gobierno).
 - Corporativos (Equipo y maquinaria, póliza integral de carga, póliza generadores de carga, transporte de mercancías, Responsabilidad Civil, todo riesgo daño material, póliza hogar).
 - Masivos (Microseguros, accidentes personales, vida grupo, desempleo, rentas por hospitalización, hogar, asistencias).
 - Personas (Beneficios para empleados, fondos de empleados y cooperativas, conductores de servicio público, enfermedades de alto costo, póliza de complicaciones de cirugía plástica).
 - Automóviles (Autos familiares, autos pesados, responsabilidad civil).
 - SOAT.

- **Generali:**

Compañía multinacional italiana fundada en 1831 con operación en más de 68 países siendo una de las 50 compañías aseguradoras más grandes del mundo. En Colombia la entrada en funcionamiento de esta se dio en 1952 ingresando como accionista mayoritario de la Compañía Granadina de Seguros y posteriormente de Seguros La Andina S.A., formando la empresa que hoy en Colombia se conoce como Generali Colombia seguros generales.

Dentro de su portafolio de productos y servicios se encuentran:

- Seguros de Hogar (incendio, terrorismo, inundación, etc).
- Automóviles (responsabilidad civil, pérdidas, etc).
- Seguros de Salud.
- Seguros de Accidentes personales familiar y personales a primera perdida (Accidentes personales, renta hospitalaria, asistencias).
- Vida familiar.
- Seguro de incendios.
- Seguro de enfermedades graves.

- **AIG Seguros:**

Es una empresa multinacional china con sede en Estados Unidos fundada en 1919, y actualmente es la compañía líder mundial en el sector de seguros con presencia en alrededor de 130 países. En Colombia, ingresó al mercado en 1950 bajo el nombre de American Home, y tras algunas modificaciones, en el año 2012 se constituye legalmente como AIG Seguros Colombia S.A.

Su portafolio de productos y servicios está constituido por:

- Automóviles y motocicletas. (No SOAT).
- Hogar (Incendio, daño, inundación, terremoto, etc).
- Póliza de seguros de viajes.
- Accidentes personales y Salud (Capital humano, enfermedades graves, accidentes laborales).
- Vida Grupo (Grupo deudores, plan familiar, plan empresarial).

- Especializados (financieros, compras, hogar).
 - Garantía extendida (bienes adquiridos).
 - Seguros para sectores (aviación, construcción, líneas financieras, Propiedad y energía, funcionarios, ambiental).
 - Cumplimiento.
 - Responsabilidad civil extracontractual.
 - Transporte y marítimo.
 - Seguros para Pymes.
- **Chubb-ACE (Federal Insurance Company):**

The Chubb Corporation es una compañía multinacional Norte Americana fundada en 1882 con presencia en alrededor de 54 países del mundo. ACE Seguros es una compañía multinacional Suiza fundada en 1985 con operación en 54 países hasta el 2016.

En Colombia, Chubb seguros ingresó en el año de 1959 tras la entrada al mercado como La Federación Compañía de Seguros S.A. para luego transformarse en 1991 en Chubb de Colombia. Por su parte, ACE seguros ingresó al mercado Colombiano hace más de 50 años. El 14 de Enero, ACE seguros anuncia la adquisición de Chubb, por lo cual se forma una de las mayores fusiones en el sector asegurador mundial, operando en todo el mundo bajo el nombre de Chubb.

Tras esta fusión, el portafolio de servicios que ofrece la compañía es:

- Seguros Comerciales.
- Responsabilidad Civil.
- Accidentes personales.
- Seguro médico complementario.
- Reaseguros.
- Seguros de Vida.
- Hogar.
- Automóviles
- Seguros de Transporte y generadores de carga.
- Cumplimiento.
- Seguros para Pymes.

- **Liberty Seguros**

Es una empresa Estadounidense fundada hace más de 100 años en Estados Unidos, con presencia en cerca de 19 países del mundo. En Colombia, la compañía ingresó al mercado en 1997, enfocando el negocio hacia las pólizas de seguros para familias y pymes, lo cual la constituye como una empresa relativamente joven en el mercado colombiano.

Dentro de su portafolio de servicios y productos se encuentran:

- Automóviles (todos los vehículos).
- SOAT.
- Hogar.
- Salud.
- Seguros de Vida.
- Seguros para mascotas.
- Seguros de Responsabilidad Civil.
- Cumplimiento (disposiciones legales, obligaciones, particulares, RCE).
- Riesgos profesionales (ARL).
- Pymes (daños materiales, equipo electrónico, maquinaria, sustracción).
- Protección de empresas (bienes comunes, todo riesgo, riesgos financieros).
- Transporte de carga.

- **MetLife:**

Metropolitan Life Insurance Company es una compañía Estadounidense fundada en 1863, orientada principalmente al ramo de los seguros de vida. En Colombia, es una de las más jóvenes, pues su ingreso al mercado se da en el año 2010 gracias a la adquisición de Alico por parte de MetLife, fusionando así 50 años de experiencia de la primera firma en Colombia. Su principal foco de negocio son los seguros de vida y protección personales.

Dentro de su portafolio se encuentran:

- Accidentes Personales
- Acumulación (futuro y ahorro).
- Seguros de Educación.

- Protección (Seguros de Vida).
- Jubilación.

- **Equidad Seguros:**

Es una empresa Colombiana constituida en 1870 en Cartagena, orientándose el negocio principalmente hacia el foco de las cooperativas. Su actividad se orientaba principalmente a seguros generales y de vida, pero con el tiempo se comenzó a incursionar en mercados como EPS, y riesgos profesionales.

Dentro de su portafolio de servicios se encuentra:

- Seguros Generales (Incendio, sustracción, equipo electrónico, Daños materiales, todo riesgo, lucro cesante, hogar, Cumplimiento en favor de entidades estatales, Cumplimiento, responsabilidad civil extracontractual, seguros cooperativos, arrendamiento, vehículos, propiedad horizontal).
- Seguros de Vida (accidentes personales, estudiantes, viajes, vida grupo, vida deudores, aportes y ahorros, protección familiar, enfermedades de alto costo).
- Riesgos Laborales (ARL).
- Microseguros.

2.3.2 Productos de Slip Ltda

En este orden de ideas, gracias a la gran variedad de proveedores que posee Slip Ltda, la empresa ofrece una amplia gama de seguros los cuales podrían resumirse en:

Tabla 4.
Productos ofrecidos Slip Ltda. Asesores de Seguros

Seguro	Cuales incluye
Cumplimiento	Disposiciones legales
Transporte	Pólizas de transporte de carga
Responsabilidad Civil	Responsabilidad Civil (Contractual, extracontractual, accidentes, riesgos).
SOAT	Seguro Obligatorio de Automóviles

Fuente: Elaboración propia

El portafolio de servicios y productos de Slip Ltda es relativamente limitado dada la amplia gama de seguros que ofrecen las compañías, pero ha de tenerse en cuenta que los procesos para poder ofrecer los distintos tipos de seguros con cada compañía requieren del cumplimiento por parte de cada intermediario o agencia de ciertos aspectos financieros específicos que dan lugar a que las aseguradoras permitan a estos ofrecer sus productos.

2.3.3 Experiencia y Soporte Financiero

Slip Ltda es una microempresa que cuenta con cerca de 16 años de experiencia en el mercado asegurador colombiano, y su gerente general, Alfonso Pabón, lleva a lo largo de su vida una larga trayectoria dentro de este mercado, trabajando tanto para compañías aseguradoras como para intermediarios nacionales e internacionales.

Gracias a estos años de experiencia, la empresa ha logrado obtener un gran número de clientes que van desde personas naturales hasta grandes empresas como operadores logísticos y de carga. Dado el fortalecimiento de la competencia durante los últimos 5 años, la empresa ha visto comprometida su actividad por la incapacidad de competir de manera directa contra compañías multinacionales.

Al cierre del año 2015, la empresa cuenta con unos activos de 204 millones de pesos y un pasivo de 119 millones, alcanzando un patrimonio que ronda los 85 millones de pesos. En cuanto a los pasivos, las cuentas por pagar representan el mayor porcentaje de estos, lo cual indica que la empresa cuenta con la mayor parte de su activo comprometido con terceros entre los cuales se encuentran los acreedores de las pólizas y las deudas con los socios.

A continuación se presentan algunos indicadores financieros que reflejan el soporte financiero de la compañía.

Tabla 5.
Indicadores financieros de Slip Ltda.

Indicador	Resultado	Interpretación
Razón Corriente	\$ 1,59 pesos	Por cada peso que Slip Ltda. debe, cuenta con 1,59 pesos en sus activos para respaldar estas deudas.
Razón de Endeudamiento	0,58 o 58%	El 58% del activo total es financiado por recursos de terceros o acreedores. El resto es financiado con el patrimonio.
Grado de apalancamiento operativo	9,02	Ante un incremento en la Utilidad Bruta producto de ventas, la utilidad operacional en 9,02 puntos.
Margen Bruto	0,53	El 53% de las ventas que realiza la empresa corresponden a una utilidad Bruta
Rentabilidad del Activo	0,035	Por cada peso que la empresa invierte en activos, únicamente 0,035 pesos corresponden a utilidad neta.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la anterior tabla, los indicadores financieros no son muy favorables al soporte financiero, pues gran parte de su activo y patrimonio lo tiene comprometido con sus acreedores o socios. Teniendo en cuenta esto, se concluye que la empresa Slip Ltda depende mucho de los créditos a corto y largo plazo para mantener su actividad a flote, lo que limita la capacidad de invertir recursos en el desarrollo de nuevos servicios y líneas de productos.

3 PLAN DE MERCADEO

3.1 Análisis del Mercado

3.1.1 Sector de intermediación de Seguros en Colombia

Dado que Slip Ltda. dentro de este mercado se clasifica como una empresa de intermediación de seguros, los segmentos de mercado que se atacarán serán seleccionados de acuerdo a la capacidad de la empresa de acceder a estos así como la experiencia con la que la empresa cuenta y los clientes actuales que pertenecen a Slip Ltda.

Los segmentos de mercado serán descritos a partir de los tipos de seguros existentes y variables socioeconómicas que pueden incidir sobre la adquisición de estos. De igual manera, ha de tenerse en cuenta que el sector de la intermediación de seguros tiene acceso a la totalidad de segmentos existentes, pues es el canal de las empresas aseguradoras para llegar a los consumidores, pero no todas las empresas que actúan dentro de este sector tienen acceso a la totalidad de clientes, pues variables como la competencia, envergadura financiera y alcance, limitan la capacidad de cada empresa individual, y esto sin tener en cuenta que las aseguradoras no permiten a una empresa vender la totalidad de sus productos sin cumplir ciertos requisitos.

3.1.2 Segmentos de mercado existentes

Dentro del mercado de agentes, agencias y corredores de seguros existen varios segmentos de mercado que se clasifican según el tipo de seguros que adquieren con mayor frecuencia y están en la capacidad de adquirirlos por efecto de distintas variables económicas, sociales y demográficas.

Siendo así, los segmentos de este mercado se clasificarían en 3 grandes grupos, los cuales se distinguen por el tipo de seguros que adquiere cada uno y los cuales están diseñados para dirigirse hacia estos segmentos.

3.1.2.1 Empresas y propiedades

Este segmento abarca todas las empresas, bien sean micro, pymes o grandes empresas, y adicionalmente abarca el grupo de propiedades, es decir todo bien inmueble que pueda ser considerado como bien común y por lo tanto los tipos de seguros adquiridos se encuentren dentro de la denominación de seguros colectivos. Por lo general los seguros que los integrantes de este

segmento adquieren son de índole colectiva y los valores o montos asegurados son relativamente altos, lo cual lo hace convertir en el segmento de mayor potencial dentro del mercado.

Para entender este segmento es necesario tener en cuenta 3 variables principales a la hora de caracterizarlo. La primera de ellas es el *tamaño de la empresa*.

En Colombia las empresas se dividen en 4 grandes grupos: *Microempresas*, dentro de las cuales se encuentran todas aquellas que cuentan con Activos Totales de hasta 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes; *Pequeñas Empresas*, con Activos Totales entre 501 y 5.000 SMMLV; *Medianas Empresas*, con Activos Totales entre 5.001 y 30.000 SMMLV; y las *Grandes Empresas*, con Activos Totales superiores a 30.001 SMMLV. Dado esto, el potencial a asegurar de cada uno de estos grupos se puede determinar gracias al tamaño de sus activos así:

Tabla 6.

Potencial máximo a asegurar en Activos Totales por tipo de empresa.

Empresa	Potencial máximo a asegurar en Activos Totales (Pesos Colombianos)
Microempresa	\$344.727.500
Pequeña Empresa	\$3.447.275.000
Mediana Empresa	\$20.683.650.000
Gran Empresa	Superior a \$20.683.650.00

Fuente: Elaboración propia

Según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá, allí existen registradas 400.000 empresas a Octubre del 2015 distribuidas así:

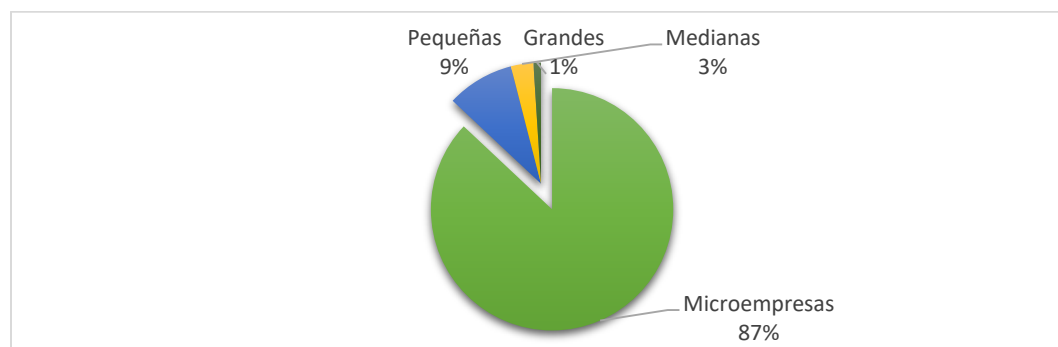


Ilustración 5. Distribución de Empresas en Cámara de Comercio de Bogotá. Esta gráfica ilustra la distribución de las empresas por tamaño en la capital de Colombia a Octubre de 2015.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

La segunda variable a tener en cuenta es el *sector que maneja y el nivel de riesgo*:

Dado que existe una gran variedad de seguros, ha de contemplarse que no todos los seguros aplican a todas las empresas, pues existen distintos niveles de riesgo en las distintas industrias. Es allí donde entra a jugar un papel importante la clasificación de la empresa según el sector al que pertenece. Teniendo en cuenta esto, en Colombia existen 3 sectores macro que agrupan a las empresas y permiten determinar el nivel de riesgo presente en cada una de ellas.

El primer sector económico es el sector primario o *sector agropecuario*. Dentro de este sector se encuentran todas las empresas dedicadas a la obtención de productos directamente desde el recurso natural, sin ejercer ningún proceso de transformación sobre este, es decir, empresas agrícolas, ganaderas, de caza o silvicultura y pesca. El nivel de riesgo de este sector generalmente fluctúa entre B y C.

El segundo sector es el secundario o *sector industrial* el cual se caracteriza por abarcar todas aquellas empresas dedicadas a la conversión o transformación de las materias primas o recursos naturales en productos. Aquí podrían encontrarse empresas de extracción minera y de petróleo, al igual que demás fábricas y compañías de producción a gran escala. Dada su naturaleza, las empresas de este sector presentan generalmente un nivel de riesgo alto, es decir generalmente dentro de una clasificación C a D.

El último sector es el terciario o *sector de servicios*, al cual pertenecen todas aquellas empresas dedicadas a comercializar productos y servicios terminados, por ejemplo tiendas, restaurantes, hoteles, servicios de todo tipo, etc. Este sector en Colombia es el más numeroso y por ende el de mayor atraktividad para la industria aseguradora. Normalmente, este sector clasifica sus riesgos entre A y C.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que existen algunos otros sectores como el *sector de transporte, comercio, financiero, de construcción, solidario y de comunicaciones* los cuales pertenecen también al sector terciario.

En cuanto al análisis de riesgos, cada empresa adquiere distintas características que pueden incidir sobre el análisis de las variables que incrementan o disminuyen el riesgo. Dependiendo del ramo de seguros dentro del que se esté, el análisis y el riesgo puede variar según el sector, la empresa o la actividad que se desempeñe. En evaluación general del riesgo, normalmente las

empresas aseguradoras establecen categorías que van desde la A hasta la D, pero como se mencionó anteriormente, no todos los ramos de seguros se evalúan igual. Por ello, el nivel de riesgo presente en cada empresa o industria depende de la actividad que realice, por ejemplo, se puede deducir que el riesgo laboral presente en una empresa constructora es mucho mayor al presente en una empresa de asesorías legales.

Teniendo en cuenta esto, pueden existir diversos tipos de riesgo siendo los más significativos los riesgos laborales, los riesgos de cumplimiento, los riesgos de vida, riesgos de copropiedad (en los que se analizan variables geográficas, de locación, etc...).

La última variable importante a tener en cuenta para comprender este segmento es la **ubicación geográfica**. La razón principal por la cual se considera esta variable de relevancia es su directa incidencia sobre las anteriores variables mencionadas. En primer lugar, la ubicación geográfica determina en gran medida el tamaño de la empresa, pues es común que grandes y medianas empresas ubiquen sus actividades en grandes ciudades, lo cual ayuda en gran medida a determinar un posible mercado objetivo a partir de la ubicación geográfica y el grado de concentración de empresas o propiedades dentro de estas regiones. Por otro lado, los niveles de riesgo pueden variar en gran medida gracias a la ubicación geográfica de las empresas, lo cual está directamente relacionado con el sector al cual pertenecen las empresas. Los niveles de riesgo pueden variar en gran medida por factores ambientales, culturales, poblacionales, locativos, etc, factores los cuales entran dentro de la categoría geográfica.

De igual manera, dentro de este segmento se pueden incluir todo tipo de seguros colectivos, riesgos laborales, etc, los cuales son adquiridos tanto por obligación legal como por beneficio para empleados.

3.1.2.2 Industrias

Se decidió clasificar esta categoría como independiente, pues a pesar de poder ser considerados como empresas o micro sectores, los actores de este segmento representan un conjunto que agrupa distintas empresas o industrias, por lo que este segmento puede ser considerado como uno de los más fuertes dada la gran variedad de sectores y compañías que interactúan dentro de este segmento. Dado que la naturaleza de este segmento es agrupar distintas empresas, el acceso a un número de compañías mayor es mucho más fácil para el sector de seguros, pues estas se encuentran bajo la administración de la industria aquí clasificada.

Dentro de este segmento se encuentran las siguientes industrias: zonas francas, parques industriales o empresariales, puertos y zonas aduaneras.

Las *zonas francas* son zonas de tránsito especial en las cuales se almacenan mercancías que ingresan al país y que aún no han sido nacionalizadas. Adicionalmente, en estas zonas francas también se llevan a cabo procesos productivos de las empresas. Allí, cada empresa o compañía tiene su propia bodega o espacio independiente de las demás, pero todas bajo administración de la zona franca.

Los *parques empresariales o industriales*, son agrupaciones de empresas dentro de un mismo espacio, pero al igual que las zonas francas todos están bajo administración del parque empresarial, lo que representa una gran oportunidad para las empresas aseguradoras, pues los requerimientos de seguros están sujetos a disposición de la administración del parque.

Los *puertos y zonas aduaneras*, generalmente se ubican en ciudades portuarias como Buenaventura, Cartagena o Barranquilla, y al igual que las demás, representan una gran oportunidad para el sector asegurador, pues el manejo de mercancías se realiza para distintas empresas y por disposición de la administración del puerto o la zona aduanera. En estas zonas se reciben y nacionalizan todo tipo de mercancías que vienen y salen hacia y desde el exterior.

Este segmento industrial se caracteriza por agrupar distintas empresas dentro de una misma infraestructura, lo cual representa una oportunidad para el mercado de los seguros dado que seguros como los de copropiedades, responsabilidad civil, y en general los colectivos, pueden ser introducidos a varias empresas a través de la zona franca, parque industrial o zona aduanera.

3.1.2.3 Personas Naturales, individuales, familias

Dentro de este segmento se incluye todo individuo, familia o persona cuya gama de seguros que adquiere no este destinada a actividades corporativas. Es decir, todo aquel individuo cuyo propósito al adquirir un seguro sea asegurar su patrimonio individual, necesidades básicas como vivienda, salud, educación, automóviles, vida, entre otros.

Por lo general los tipos de seguros que este segmento consume se orientan más hacia la protección de propiedades, bienes inmuebles y en general del núcleo familiar. Seguros como exequiales, educación, vida individual y grupo, salud, seguros de bienes inmuebles contra accidentes, terremotos, incendios, generales, automóviles, SOAT, hogar, exequiales, mascotas, y en general cualquier seguro que cumpla funciones de protección de patrimonio y grupo familiar.

Los principales factores que inciden sobre la decisión de compra de este segmento son: *nivel socioeconómico, ubicación geográfica, nivel educativo, percepción del riesgo.*

La primer variable, y quizá la más relevante es el *nivel socio económico*, el cual es el primer factor que incide sobre la decisión de compra, y agrupa otras variables. En Colombia esta clasificación se da mediante estratos sociales, los cuales van desde el 1 hasta el 6. Según esto, los estratos 1-2 son considerados como niveles socioeconómicos bajos, mientras que los estratos 3-4 son nivel medio y del 5 en adelante son considerados niveles socioeconómicos altos.

El consumo de seguros necesariamente varía según el nivel socioeconómico, siendo las familias ubicadas en estratos 1 y 2 las de menor consumo de seguros, pues estos son considerados como bienes de lujo, además de que otras variables como el patrimonio, nivel de ingresos y composición del núcleo familiar (las cuales se encuentran dentro del nivel socioeconómico), no permiten ver los seguros como una prioridad. Los seguros que más se consumen en estos estratos sociales son el de salud y seguridad social, aunque este último es brindado generalmente por la empresa donde se labora.

En los estratos 3 y 4, el consumo de seguros puede aumentar en medianas proporciones, pues algunas categorías de seguros comienzan a ser consideradas como bienes necesarios, y las capacidades de adquirirlos aumentan al igual que variables como el patrimonio y composición del núcleo familiar. En este nivel socioeconómico, algunos ramos de seguros que se consumen en

mayor medida son los de salud, vida, educación, SOAT, automóviles, seguros de protección de hogar, accidentes personales, entre otros.

En los estratos 5 en adelante, el consumo de seguros está mucho más arraigado, al igual que los tipos de seguros que se adquieren son mucho más variados. Las variables patrimonio, nivel de ingresos y composición del núcleo familiar aumentan, por lo que a parte de los anteriormente mencionados, otros seguros que pueden adquirirse son los exequiales, vida grupo e individual, seguros generales, responsabilidad civil, pólizas especializadas, pólizas estudiantiles, seguros médicos especializados por complicaciones, todo riesgo, entre otros.

Al igual que las empresas o industrias, la *ubicación geográfica* constituye una variable relevante a la hora de determinar y caracterizar este segmento, pues el consumo de seguros de este tipo es significativamente superior en zonas urbanas y ciudades que en zonas rurales. De igual manera, la mayoría de compañías aseguradoras diseñan sus portafolios orientándolos principalmente a actividades económicas y sociales desarrolladas dentro de las ciudades, no queriendo decir con esto que para las zonas rurales no existan seguros, pues algunos como los agropecuarios y protección de propiedades y copropiedades también pueden aplicar para zonas rurales. Ciudades principales como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, y en general ciudades capitales gozan de la mayor concentración de personas y empresas consumidoras de seguros. Dentro de las ciudades la ubicación geográfica de cada segmento también reviste de importancia, pero esta variable de ubicación se incluye dentro del nivel socio económico.

Aunque puede estar relacionado con el nivel socioeconómico, el *nivel educativo* es una variable que también influye de manera directa sobre la decisión de compra de los consumidores de seguros, pues puede generar excepciones en los distintos estratos a la hora de percibir la importancia de los seguros, es decir, dado el nivel educativo, puede darse que una persona perteneciente al estrato 4 no sea consciente de la importancia de proteger su patrimonio, su futuro o su familia a través de un seguro, mientras que una persona del estrato social 2 que ha estado en contacto con el sector asegurador puede estar mucho más consciente de la importancia de los seguros.

La última variable es la *percepción del riesgo*, y está estrechamente relacionada con el nivel socioeconómico, la ubicación geográfica y el nivel educativo. La percepción del riesgo es

una variable que influye en gran medida sobre la decisión de compra del consumidor, pues dependiendo la actividad económica o social que se desempeñe, la consciencia de los riesgos o peligros a los que se está expuesto impulsan al consumidor a aumentar su percepción de la necesidad de adquirir los seguros pertinentes para salvaguardar sus intereses.

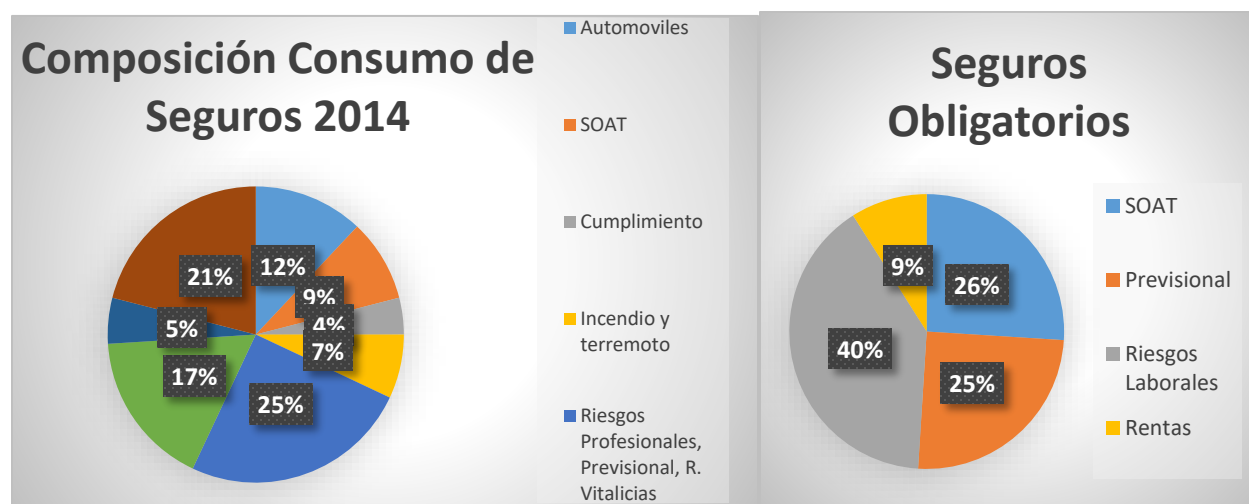


Ilustración 6. Consumo de Seguros en Colombia 2014. Estas gráficas ilustran la distribución del consumo estimado a 2014 de los distintos ramos de seguros en Colombia.

Fuente: Fitch Ratings

3.1.3 Target

Dado el análisis realizado tanto al sector como a la empresa y su portafolio de productos y servicios, y teniendo en cuenta la experiencia, clientes actuales y posibilidad de acceso al mercado, se determinó el siguiente target hacia el cual se dirigirán las estrategias del presente plan de mercadeo.

El target seleccionado son las *empresas y propiedades*, específicamente micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) como foco, aunque eventualmente, las grandes empresas también formarían parte del target, pueden ser incluidas algunas, pero el oriente principal de nuestro target serán las Micro y Pymes, incluyendo copropiedades como edificios, conjuntos, etc. Dada la accesibilidad y la experiencia de Slip Ltda., el target serán empresas y propiedades del sector terciario o sector de servicios, ubicadas en ciudades principales, específicamente Bogotá y

Medellín, empresas con un nivel de riesgo clasificado entre A y C. Empresas o propiedades (copropiedades o bienes inmuebles) con activos a asegurar entre 1 y 30.000 SMMLV (Salarios mínimos mensuales legales vigentes).

3.2 Análisis CANVAS

3.2.1 Componentes

3.2.1.1 Segmentos de Clientes

El segmento de clientes seleccionado para este plan de mercadeo fue escogido dada la experiencia de Slip Ltda. en el mercado y la facilidad de acceso a este segmento, adicional a que este segmento representa en número, una mayor población en las principales ciudades.

El segmento al cual se dirigirán las tácticas y estrategias del presente plan de mercadeo es:

Microempresas, Pymes y propiedades (edificios, y otros bienes inmuebles), cuya actividad económica o social se desarrolle dentro del sector terciario o de servicios y cuyo centro de actividades se encuentre en Bogotá y Medellín. De igual manera, este segmento estará clasificado en una escala de riesgo entre A y C, presentando un potencial de activos a asegurar entre 1 y 30.000 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMMLV).

3.2.1.2 Relación con los Clientes

Dado que la competencia por precio en este sector, especialmente para empresas y agencias o corredores de seguros es prácticamente imposible dada la dependencia que se tiene de las compañías aseguradoras, la relación con los clientes y la competencia se dará mediante el servicio.

El contacto directo con el cliente será la filosofía principal de este modelo, lo cual incluye la generación de perfiles de clientes que permitan diseñar los mejores productos que pueden ser ofrecidos, al igual que el acompañamiento permanente no solo a la hora de vender el seguro sino a la hora de ofrecer servicios post-venta, así como la creación de cuentas clave contribuirá a la personalización del servicio.

Dado que actualmente no existe un medio claro de comunicación con el cliente, la plataforma web ayudará a optimizar el tiempo y controlar la respuesta a los clientes. Las certificaciones de calidad que ofrecen las compañías aseguradoras contribuirán a la generación de confianza y percepción positiva del cliente, y esto ayudará a obtener el aval de estas compañías para ofrecer una gama más amplia de productos y servicios.

La participación de la empresa durante toda la vida útil del seguro de manera activa es la base de la relación estable y duradera con el cliente.

3.2.1.3 Canales

Al dar inicio a este modelo, los principales canales mediante los cuales se llegará a los clientes serán a través de la fuerza de ventas orientando sus acciones a la venta directa y el refuerzo del portafolio actual de clientes que maneja Slip Ltda., adicionalmente canales online para reforzar el conocimiento y decisión de compra del cliente, entrando a las redes sociales como medio de comunicación y se buscará invertir en publicidad en medios BTL como revistas especializadas, periódicos ejecutivos, entre otros. Al llevar a cabo el ingreso y refuerzo de información sobre la compañía mediante estos medios, el voz a voz jugará un papel importante en la difusión de la información, y esto será reforzado mediante un servicio post-venta activo, es decir, que la empresa tome la iniciativa de realizar controles post-venta y no sea el cliente el que deba buscar este servicio.

3.2.1.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor del presente modelo se basará en 6 pilares principales:

- Se brindará información real y confiable en todo momento, ofreciendo al cliente el mejor producto, el mejor precio y los mejores beneficios. La base será que el cliente nos vea como un aliado y no como un intermediario que únicamente busca vender seguros. Se buscará la satisfacción del cliente a través de la información.
- El estudio de los perfiles de cada cliente, garantizándole a este que los productos y servicios ofrecidos sean los que realmente necesita, mediante la presentación al cliente de las distintas propuestas, explicándole los beneficios y el contenido de cada seguro ofrecido y evitando ofrecer seguros adicionales que no se adhieren a la primera propuesta de valor que es la información.
- Brindar la garantía al cliente de que no solo está escogiendo el mejor paquete de seguros, sino el más económico y favorable a sus necesidades. Por ello, brindarle múltiples cotizaciones para los productos reforzará la confianza y fidelidad.
- La base del valor agregado generado al cliente será el contacto directo no solo al ofrecer el producto o servicio, sino también al presentarse una situación de siniestro. Acompañamiento constante, no abandonar al cliente. El servicio 24/7 ante una situación que implique el uso de la póliza adquirida será un factor de valor agregado permanente.
- El cliente será capacitado cuando requiera un producto o servicio. La información contribuye a la confianza, y para esto, el personal de ventas será personal idóneo, calificado y con experiencia en el sector de seguros.
- Slip Ltda. debe ser un aliado, consejero, y no un enemigo. A través de la venta directa, el cliente conocerá no solo los productos y servicios que se ajustan a sus necesidades, sino también podrá establecer un relación con el vendedor, generando la confianza de que este y la empresa no solo estarán presentes al momento de adquirir un seguro, sino también al momento de requerir su uso.

3.2.1.5 Actividades Clave

Para que este modelo funcione, las actividades que deben realizarse sin exclusión garantizan el éxito de este plan. La atención post-venta (servicio 24/7 ante siniestros) y la efectiva comunicación representada a través de la información y capacitación del cliente en todo lo referente a beneficios, costos y cobertura de los seguros, al igual que el estudio y personalización de paquetes de acuerdo al perfil del cliente, teniendo en cuenta sus necesidades, la actividad económica o social que desarrolla y los riesgos a los cuales se expone al desarrollarla; son las 3 actividades más importantes para el éxito de este modelo. La capacidad de negociación que se le brinde al cliente debe desarrollarse al momento de la venta y el acompañamiento constante durante todo el ciclo de vida del seguro generarán confianza y percepción positiva del cliente.

3.2.1.6 Recursos Clave

Como recurso principal para el funcionamiento del presente modelo, es requerido un amplio portafolio de proveedores (grandes aseguradoras como Mapfre, AIG, Liberty, Equidad Seguros) que gocen de una amplia gama de productos, ya que sin productos no hay venta. Al tener un amplio portafolio de proveedores, se aumenta el rango de acción de la empresa y con ello la cantidad de productos ofrecidos.

Dado que Slip Ltda. actualmente no cuenta con una estructura societaria definida, y se hace vital la inversión para este modelo, un recurso clave será la atracción de esta, por lo que la búsqueda de un nuevo socio proveerá recursos económicos para implementar este modelo en su totalidad. De esta manera, se podrá realizar inversión en otros recursos clave como el manejo de plataformas web y redes, al igual que la contratación de nuevo personal de ventas bien sea de manera directa o mediante outsourcing.

3.2.1.7 Socios Clave

Para este modelo existen 3 socios clave que pertenecen a dos eslabones de la cadena de negocios. Los primeros socios clave serán los proveedores, es decir las compañías aseguradoras. Adicionalmente, los empleados y colaboradores de la empresa se transforman en socios al estar presentes en cada aspecto del presente modelo, al igual que los administradores de las plataformas web y redes. De igual manera, el nuevo socio o inversionista será pieza clave para garantizar el éxito de este plan.

3.2.1.8 Estructura de costos

El presente modelo generará unos costos que pueden ser distribuidos de la siguiente forma:

- Costos de actividades de mercadeo, incluyendo marketing digital, estudio de clientes, comunicación y venta directa, inversión en software.
- Costos de nómina: búsqueda y contratación de personal idóneo, incremento de costos fijos por traslados necesarios para venta directa y atención 24/7.
- Certificaciones de calidad: obtenidas a través de compañías aseguradoras que requieren inversión en el cumplimiento de requisitos.
- Fuentes de financiación: préstamos requeridos, búsqueda de socio.

3.2.1.9 Fuente de ingresos

La fuente de financiación principal para este proyecto son las utilidades del ejercicio inmediatamente anterior (2016) al arranque de este modelo (2017); y la inversión realizada por un nuevo socio.

Por otro lado, este modelo generará ingresos a través de la venta de seguros para el segmento mediante paquetes de productos, lo que contribuirá a generar una mayor prima por venta, ya adicionalmente, se contará con la oferta de nuevos productos y la venta de seguros adicionales que normalmente se venderían como individuales, dentro de los mismos paquetes.

3.2.2 Matriz CANVAS

Ver documento anexo (MODELO CANVAS SLIP LTDA.)

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

El objetivo general del presente plan de mercadeo es de generar y desarrollar estrategias y tácticas a partir de un análisis detallado del mercado y la empresa, tomando como base variables exógenas y endógenas de Slip Ltda. que puedan influir directamente sobre el desempeño de esta organización; con el fin último de trazar un horizonte viable para la empresa, garantizando la fidelización de clientes nuevos y actuales, e impactando positivamente tanto sobre el aumento progresivo de las ventas como sobre la perdurabilidad en el tiempo de Slip Ltda. Asesores de Seguros.

3.3.2 Objetivos Específicos

Trazados bajo el marco del objetivo general, los objetivos específicos del presente plan de mercadeo son:

- Analizar y trazar la dirección del presente plan de mercadeo, así como sus requerimientos y razón de ser.
- Analizar y desglosar de manera veraz y concisa, la situación actual de la empresa Slip Ltda. bajo variables cuantitativas y cualitativas, describiendo el escenario, la competencia y la empresa.
- Identificar a través del análisis del mercado los segmentos existentes dentro de este mercado asegurador Colombiano, y de la misma manera, identificar el target o segmento objetivo hacia el cuál serán dirigidas las estrategias y tácticas.
- Generar el modelo Canvas del proyecto, especificando el qué y el cómo se atacará al segmento objetivo.
- Determinar y seleccionar cuáles serán las estrategias y tácticas más viables para el cumplimiento del objetivo general del plan de mercadeo y su efectividad frente al target.
- Proponer un posible cronograma para la ejecución del plan de mercadeo en un periodo no mayor a un (1) año.
- Proyectar un estimado del presupuesto requerido para la implementación del presente plan de mercadeo y todas sus estrategias de acuerdo al cronograma establecido.

3.4 Estrategias

Las siguientes estrategias determinan el qué se hará para atacar de una manera eficaz y eficiente el segmento objetivo de las microempresas, pymes y propiedades para lograr el objetivo del plan de mercadeo:

Tabla 7.

Estrategias para el Plan de Mercadeo de Slip Ltda. Asesores de Seguros

Estrategia	Descripción de la estrategia
Penetración de mercado	Enfoque consistente en atacar un mercado ya conocido y existente dentro de la actividad de la organización (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). ¹ Dado que el segmento de micro, pymes y propiedades ya es conocido por Slip Ltda. se buscará fortalecer la presencia y acción de la empresa dentro de este mercado, con los productos actuales y anclando las demás estrategias a esta.
Diversificación de producto (concéntrica)	Incorporación de nuevos productos (tipos de seguros) al portafolio de la empresa, relacionados de manera <u>directa</u> a la actividad de la organización (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). Se buscará la introducción de nuevos tipos de seguros que puedan contribuir al refuerzo de los actuales, siendo estos: Microseguros, Seguro de Stock Throughput y Seguro de equipos electrónicos y software.
Diversificación Horizontal	Incorporación de nuevos servicios o productos a la empresa relacionados de manera <u>indirecta</u> a la actividad que desarrolle la compañía (Lamb, Hair, McDaniel, 2011). Se buscará la introducción de nuevos servicios que refuercen la decisión de compra del consumidor, dado el respaldo y confianza que generen estos servicios y el valor agregado que estos brinden al producto adquirido. Dichos nuevos servicios comprenden: atención 24/7 en caso de siniestros, líneas de atención al cliente, posibilidad de brindar consultorías frente a requerimientos de nuevos seguros, presentar una propuesta comercial que incluya un paquete de seguros que se ajuste a las necesidades del negocio, asesorías en análisis de riesgos (a manera de consultoría sobre la mejor compañía aseguradora que puede realizar este análisis).
Enfoque al servicio	Orientación del valor agregado de la organización hacia el servicio que brinda tanto el personal como los productos ofrecidos (Lamb, Hair, McDaniel, 2011).

¹ Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). Strategic Planning for Competitive Advantage. En South Western Cengage Learning (Ed.), MKTG 4 Student Edition (pp. 22-24). Mason, OH, USA: South Western Cengage Learning.

Se generará dentro de Slip Ltda. una política de servicio, es decir, todo producto ofrecido y su valor agregado estará sustentado en el servicio que se le brinde al cliente de manera personalizada, buscando fidelizar y atraer a nuevos consumidores principalmente a través de la venta directa y la presencia en redes sociales, generando al interior de la compañía una filosofía de orientación al servicio en los vendedores.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Tácticas

A continuación se detallarán las acciones concretas que se realizarán para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias de acuerdo al marketing mix definido para Slip Ltda. como empresa de servicios: Producto, Comunicación (Promoción), Comercial (Plaza) y servicio al cliente.

Tabla 8.

Tácticas para el plan de mercadeo de Slip Ltda. Asesores de Seguros

Estrategia	Tácticas
<i>Estrategia de Servicio al Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se creará una línea de atención 24/7 única y exclusivamente para casos de siniestros que estén incluidos dentro de las coberturas de la póliza o seguro adquirido por el cliente. Esta línea será manejada por uno de los representantes, quien deberá instruir al cliente en todos los requerimientos que este solicite. • A parte de la labor de Slip Ltda como intermediarios de seguros, se abrirá la posibilidad de ofrecer consultorías o asesorías a los clientes bien sean actuales o nuevos para que estos puedan asesorarse sobre los distintos tipos de seguros, cláusulas, coberturas, primas, etc, permitiendo así reforzar el proceso de ventas y facilitar la adquisición de nuevos clientes. • Un influenciador importante sobre la decisión de compra de un seguro por parte de un cliente es la percepción de los riesgos a los cuales se expone en el desarrollo de su actividad, por lo cual se buscará reforzar este influenciador mediante la oferta de asesoría frente a este tema. Slip Ltda. asesorará a los nuevos clientes sobre la mejor opción de compañía aseguradora que pueda ofrecerle el servicio de análisis de riesgo, pues este servicio únicamente es ofrecido por las aseguradoras.

- El servicio post venta se ejecutará como refuerzo a la venta y se realizará de acuerdo al siguiente *esquema trifásico*: durante los 2 meses siguientes a la adquisición del seguro y con una frecuencia semanal (1 vez a la semana), se informará al cliente sobre todas las cláusulas, riesgos, coberturas o noticias relativas al tipo de seguro adquirido (marketing post-venta digital) a través de mailings o correos electrónicos informativos. Al sexto mes luego de adquirido el/los seguros, se deberá realizar un control de desempeño y uso del seguro adquirido y este deberá ser informado al cliente. Por último al año de adquirido el/los seguros, se realizará un control directo con el cliente sobre modificaciones, usos, historial o nuevas tendencias del/los seguros adquiridos. Dependiendo el tipo de seguro e historial de siniestros ocurridos durante el periodo de vigencia del seguro, se programarán consultorías semestrales o anuales para brindar al cliente la confianza de que Slip Ltda. está presente durante todo el periodo útil del seguro.

Estrategia de Producto

- Introducción y lanzamiento de los Microseguros. Estos seguros serán ofrecidos a cada cliente del target como una opción adicional en caso de que este desee ofrecer un beneficio extralaboral para sus empleados (a manera de bonificación, premio o incentivo). Slip Ltda. debe abrir negociación con Mapfre, QBE Seguros y Equidad seguros (que son las 3 principales empresas aseguradoras que ofrecen Microseguros) para obtener el aval de estas para vender estos tipos de seguros. Esto contribuirá a la generación de un voz a voz convirtiendo de manera indirecta a cada cliente en un portavoz de Slip Ltda., ayudándonos a atraer nuevos clientes de otros segmentos.
- Dado que el segmento objetivo está compuesto principalmente por empresas, se impulsará el desarrollo del Seguro de Stock Throughput, el cual básicamente sirve para asegurar la mercancía de una empresa que se encuentra almacenada en una zona franca o parque empresarial. Teniendo en cuenta que este es un seguro relativamente nuevo, se apelará a la negociación o acuerdo conjunto con 1 o 2 competidores de mayor envergadura que Slip Ltda. (UIB Colombia y otro por definir) con el fin de presentar este tipo de seguro a compañías aseguradoras especializadas como AIG, Seguros del Estado y Ace-Chubb (Federal Insurance Company) y que estas a su vez diseñen un seguro de Stock Throughput para ser ofrecido a los clientes.
- Se deberá abrir dentro del portafolio de la empresa el Seguro de equipos electrónicos y software, el cual básicamente protege la información, datos, software y hardware de una empresa perteneciente al target. Este seguro será ofrecido a todas las empresas a las cuales se les esté ofreciendo un seguro o seguros, pues la necesidad de protección de la información es el único factor común que tienen todas las empresas o clientes que se encuentran dentro del segmento objetivo.

*Estrategia de
Comunicación*

- Sincronizar la plataforma web con el correo electrónico, de tal manera que las solicitudes puedan ser realizadas por los clientes a través de múltiples canales. En la página web, la solicitud será enviada a través del diligenciamiento de un formulario con la información básica del requerimiento (producto, servicio, sector, empresa, datos de contacto, etc.)

- Slip Ltda. deberá reforzar su imagen corporativa mediante el ingreso a redes sociales corporativas, ejemplo de ello son Linked-In, Twitter y Facebook. Allí se publicará contenido de interés tanto del sector asegurador como de la empresa (marketing digital). Adicionalmente, se realizará la recepción de solicitudes, resolución de dudas, etc a través de estas redes. El manejo de estas redes (según decisión de Slip Ltda.) estará a cargo del nuevo empleado contratado para dirigir solicitudes fuera del target o a cargo de una nueva persona encargada del manejo de redes (esta podría ser adquirida a través de outsourcing o una temporal).

- Se realizarán visitas programadas a cada uno de los clientes actuales para que conozcan la renovación de la empresa y darles a conocer la nueva filosofía de enfoque al servicio. En estas visitas se re-informará al cliente sobre cláusulas, términos, primas, coberturas, etc. sobre los productos adquiridos hasta el momento.

*Estrategia
Comercial*

- El proceso de ventas deberá estandarizarse en 3 Fases: toda venta, búsqueda de nuevos clientes, presentación de propuestas y contacto inicial con cliente deberá hacerse mediante venta directa o contacto directo como primera fase. Como segunda fase, el refuerzo, información del proceso, consultas adicionales o requerimientos adicionales antes de la presentación de la propuesta se realizará a través de medios electrónicos como correo o redes sociales (la relación con el cliente no será proveedor-cliente sino será una relación personal entre el vendedor y el cliente). Y la tercera fase, que comprende la presentación de la propuesta, nuevamente se realizará de manera directa.

- El tiempo de respuesta a una solicitud de venta, venta, requerimiento o consulta no deberá superar los 2 días hábiles. Para ello, Slip Ltda deberá modernizar 3 aspectos tecnológicos: deberá reemplazarse la plataforma actual de uso de Gmail como correo institucional por la herramienta de Office Outlook, pues es un sistema más moderno y completo. Deberá adecuarse la plataforma web o página web corporativa, de tal manera que el cliente pueda enviar su solicitud con un amplio rango de información y detalle. Slip Ltda. deberá ingresar a Facebook y Twitter para recibir solicitudes, informar y actualizar al cliente sobre noticias, tendencias y aspectos generales sobre la industria aseguradora (para ello se deberá contar con una persona encargada del manejo de redes).

- A cada cliente se le presentarán como mínimo 3 cotizaciones con distintas compañías para el mismo seguro que este desee adquirir. Estas cotizaciones serán presentadas a través de un cuadro comparativo el cual incluya los distintos datos de la póliza y comparación de precios, coberturas, beneficios, etc. La potestad de decisión sobre cuál de ellos comprar será del cliente, y vendedor funcionará como un asesor frente a las dudas que pueda tener el cliente. En cada cuadro comparativo se podrá un sello de garantía de múltiples cotizaciones (GMC).
- Dado que actualmente se cuenta con 2 vendedores que atienden todos los ramos que ofrece la empresa, se deberá abrir la posibilidad de contratar a una nueva persona (practicante universitario) quien se encargará de procesar, controlar y atender todas las solicitudes de seguros que estén por fuera del target (durante el periodo de aplicación de plan de marketing, la empresa orientará sus esfuerzos hacia el target, y los demás ramos serán manejados como una variable constante). Los 2 vendedores actuales, dado que son los más capacitados, serán los encargados de llevar a cabo las distintas tácticas mencionadas para efectuar el plan de mercadeo.
- Dentro de cada propuesta comercial que se realice a cada cliente, se incluirá (a parte del seguro o seguros solicitados por éste), un paquete de seguros propuestos (PSP). Este PSP deberá incluir, de acuerdo a un análisis previo del cliente, un desglose de varios seguros adicionales que podrían ser útiles al cliente y que estén directamente ligados a sus necesidades y a los posibles riesgos que pueda enfrentarse dada la actividad comercial que este realice. Adicionalmente se ofrecerá la posibilidad de negociación de la prima de acuerdo a la decisión de adquisición o no de este PSP por parte del cliente.
- Creación de cuentas clave determinadas para los clientes actuales (según potencial de venta anual, potencial de aseguramiento, tamaño de la empresa, red de contactos, etc.)
- Creación de una base de datos en la cual se clasifiquen a los clientes actuales (y posteriormente los nuevos) por grupos según el segmento de mercado al cual pertenezcan, teniendo en cuenta las características descritas en la segmentación del presente plan de marketing. Durante el primer año de implementación del plan de mercadeo actual, la empresa enfocará sus esfuerzos de ventas en ordenar, clasificar y adquirir nuevos clientes que estén dentro del Target propuesto.

3.6 Cronograma

Tabla 9.

Cronograma de ejecución de tácticas y estrategias

Fecha Aproximada	Acción
Septiembre 3 de 2016	Presentación de las estrategias y tácticas a gerencia de Slip Ltda. para aprobación de viabilidad.
Septiembre – Noviembre de 2016	Aprobación del plan de mercadeo
Febrero de 2017	Inicio oficial de ejecución del plan de mercadeo
Febrero – Marzo de 2017	Búsqueda y negociación con nuevo socio inversionista
Febrero - Marzo de 2017	Búsqueda y contratación de 1 nuevo vendedor con enfoque en el sector asegurador y evaluación de la posibilidad que sea practicante universitario.
Febrero de 2017	Inicio de la creación y clasificación en la base de datos de los clientes actuales según las indicaciones del plan de mercadeo.
Febrero de 2017	Creación y definición de las cuentas clave a las cuales se enfocarán la mayoría de los esfuerzos iniciales.
Marzo de 2017	Se iniciarán las negociaciones con UIB Colombia y otro competidor definido para presentar una propuesta a las aseguradoras mencionadas sobre el seguro de Stock Throughput.
Marzo de 2017	Inicio de negociaciones con aseguradoras para ofrecer el seguro de equipos electrónicos y software.
Marzo de 2017	Inicio de negociaciones con aseguradoras para abrir dentro del portafolio de Slip Ltda la oferta de Microseguros.
Marzo de 2017	Se estudiarán y evaluarán los requerimientos para el manejo de redes sociales de la empresa y si es necesaria la contratación de una persona para el manejo de estas, para Abril ya se deberá contar con dicha persona.
Abril de 2017	Se creará para esta fecha la línea de atención 24/7 para casos de siniestro y se definirán los parámetros para la atención de esta línea.
Abril de 2017	Se dará inicio a la oferta de consultorías o asesorías a los clientes sobre las dudas o

	requerimientos que tengan frente a los productos o servicios.
Abril de 2017	Slip Ltda tendrá su ingreso oficial a las redes sociales.
Abril de 2017	Se dará inicio al diseño de cronogramas de visitas a clientes para darles a conocer la renovación de la compañía, iniciando por las cuentas clave.
Abril de 2017	Se dará inicio en Abril al proceso de modernización tecnológica de la empresa, iniciando con las gestiones para cambiar de Gmail a Office Outlook.
Abril de 2017	Se definirán los parámetros para presentar el paquete de seguros propuestos (PSP) a los clientes.
Abril - Mayo de 2017	Se dará inicio al esquema trifásico de servicio post-venta, de tal manera que a partir de mayo comience a ser implementado completamente a todos los clientes.
Mayo de 2017	Mes esperado de lanzamiento del seguro de equipos electrónicos y software para ser ofrecido a partir de esta fecha a los clientes.
Mayo de 2017	Mes esperado de lanzamiento de los Microseguros para ser ofrecidos a los clientes según las indicaciones del plan de mercadeo.
Mayo de 2017	Durante Mayo de realizarán las gestiones necesarias para sincronizar la plataforma web con el correo electrónico para agilizar el proceso de recepción de solicitudes.
Mayo de 2017	Se diseñará el modelo o cuadro de presentación de cotizaciones en el cual serán presentadas las distintas cotizaciones al cliente teniendo en cuenta las indicaciones del plan de mercadeo.
Junio de 2017	Mes esperado de presentación de la propuesta del seguro de Stock Throughput a las aseguradoras Ace-Chubb, AIG y Seguros del Estado.
Junio de 2017	Se dará inicio a la oferta de consultorías frente al análisis de riesgo de cada cliente.
Junio 1 de 2017	Se dará inicio a las visitas programadas en Abril para re informar y dar a conocer a los clientes la renovación de Slip Ltda.
Junio de 2017	Se iniciará el proceso de búsqueda de nuevos clientes según las 3 fases definidas en el plan de mercadeo.

Junio de 2017	A partir de Junio, la recepción de solicitudes ya deberá estar circulando a través de los 3 canales definidos: Office Outlook, redes sociales y plataforma web sincronizada con el correo.
Julio de 2017	A partir de Julio comenzarán a presentarse las cotizaciones en el cuadro o modelo diseñado en Mayo.
Julio de 2017	A partir de Julio, toda propuesta comercial deberá contener el PSP según los parámetros definidos en Abril.
Enero 2018	Mes esperado de aprobación y desarrollo para inicio de oferta del seguro de Stock Throughput.

Fuente: Elaboración propia

3.7 Proyección del Presupuesto

Ver documento anexo (PROYECCIÓN DE PRESUPUESTO)

3.8 Evaluación y control de plan de mercadeo

Parte importante dentro de la ejecución del presente plan de mercadeo es establecer periódicamente la efectividad y el cumplimiento de las metas a medida que este se va implementando. Para ello se establecerán unos periodos de evaluación y control mensuales durante los primeros 5 meses del inicio en vigencia del plan de mercadeo; y posteriormente, el control se realizará trimestral y finalmente anual. De igual manera, para las estrategias que involucran marketing digital, el proceso de evaluación y control se realizará semanal.

En este orden de ideas, se establecerán unos indicadores generales que permitirán evaluar el funcionamiento de las estrategias de la siguiente manera:

Tabla 10.
Indicadores de Control y Evaluación del Plan de Marketing

Indicador	Qué medirá	Cómo se calculará
Ingresos comparativos por ventas	Incremento o reducción de las ventas en \$ luego de aplicado el plan de mercadeo respecto al mismo periodo de tiempo del año inmediatamente anterior.	Ventas año 2016 (según el mes) vs Ventas año 2017 (según el mismo mes).
Rendimiento del plan de marketing	Porcentaje de incremento o reducción de las ventas respecto al periodo del año inmediatamente anterior.	Venta trimestre 2017 / Venta trimestre 2016
Efectividad del costo del recurso humano	Efectividad de la inversión en nuevo vendedor frente a las ventas adicionales generadas por el plan de marketing.	Costo de cada vendedor adicional / Ingreso adicional por ventas respecto al mes (2016)
Efectividad del software	Capacidad y flujo promedio de recepción de solicitudes a través del nuevo software entre 2 periodos.	Flujo de solicitudes 2 - Flujo de Solicitudes 1 / Flujo de Solicitudes 1
Tiempo promedio de respuesta	Tiempo promedio de demora en la respuesta entre solicitudes a través del nuevo software.	Σ tiempos de respuesta entre solicitudes x semana / total de solicitudes recibidas x semana
Efectividad de campaña en redes	Efectividad de la campaña en redes sociales medida en número de clicks y suscripciones recibidas a través de estas, tanto en campañas constantes como en campañas de lanzamiento.	Comparativo de clicks semanales y mensuales recibidos (reporte pasado por la agencia)
Tasa de Conversión de tráfico en Ventas	Porcentaje de clicks e interacciones en redes que se transforman en Leads o ventas.	Número de ventas concretadas x mes / Número de interacciones en redes x mes
Venta promedio por cliente	Cantidad de veces que un mismo cliente adquiere un nuevo seguro o renueva uno existente durante 1 año.	Número de veces que un cliente renueva un seguro o adquiere uno nuevo durante un año.
Efectividad de estrategia de retención de clientes	Efectividad en la retención de clientes a través de las campañas y estrategias propuestas en el plan de marketing	# de clientes que renuevan un seguro x año / Total de clientes x año
ROI de campaña	Retorno en ventas sobre en la inversión en una campaña de lanzamiento o de producto	Inversión en campaña (\$) / Ventas del producto o servicio involucrado en la campaña (\$)

ROI Plan de Marketing	Retorno total en ventas anuales sobre la inversión total anual en el plan de mercadeo	Inversión total año (\$) / Ventas totales año (\$)
-----------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

4 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente plan de mercadeo se concluye lo siguiente:

- Slip Ltda. tiene potencial para competir dentro del mercado de seguros en Colombia, siempre y cuando la empresa se organice en torno a un esquema empresarial moderno y refuerce su inversión en aspectos de marketing.
- El mercado asegurador Colombiano presenta unos altos índices de volatilidad del mercado, es por esto que la implementación de un plan de marketing ajustado a las necesidades de Slip Ltda. puede constituir una gran ventaja frente a la competencia.

5 RECOMENDACIONES

Para la efectiva implementación del presente plan de mercadeo se recomienda a Slip Ltda. los siguientes aspectos:

- No postergar las fechas de inicio estipuladas en el cronograma.
- Realizar revisiones mensuales de la implementación de las tácticas según el cronograma.
- Asignar un presupuesto anual para actividades de marketing a partir del año 2017.
- Redefinir el esquema administrativo de la compañía para facilitar la distribución de responsabilidades y funciones.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Colombiana de Intermediarios de Seguros. (2016). Colombia: ACOIS.
<http://acois.com.co/>

Bermúdez, D. (2013). *El rol del intermediario de seguros: Reflexiones comparadas sobre su desarrollo a partir de experiencias internacionales*. Recuperado de:
http://www.fasecolda.com/files/9413/9101/0546/parte_i.captulo_16_el_rol_del_intermediario_de_seguros.pdf

Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA. (2016). *La industria aseguradora en Colombia – Tomo I*. Colombia: FASECOLDA.
<http://www.fasecolda.com/index.php/servicios/publicaciones/libros/la-industria-aseguradora-en-colombia-2/>

Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA. (2016). *Directorio*. Colombia: FASECOLDA. <http://www.fasecolda.com/index.php/servicios/directorio/sociedades-corredoras-de-reaseguros/>

Fitch Ratings. (2014). *2014 Perspectivas: Colombia Sector Asegurador*. Recuperado de:
http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_6372.pdf

Fitch Ratings. (2015). *2015 Perspectivas: Sector Asegurador Colombiano*. Recuperado de:
http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_7295.pdf

Galvis, S. (2011). *Aspectos teóricos: El reaseguro en Colombia*. Recuperado de:
http://www.fasecolda.com/files/6313/9101/5720/el_reaseguro_en_colombia.pdf

Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2011). *MKTG 4 Student Edition*. Mason, OH, USA: South Western Cengage Learning.

Lanota.com. (2016). *Ranking 2015 corredores seguros y reaseguros de Colombia*. Colombia: Lanota.com. <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2015-corredores-seguros-y-reaseguros-de-Colombia.html>

- Meneses Paternina, J. (2014). *2° Congreso Internacional de Derecho de Seguros: Actuales Paradigmas Jurídicos*. Recuperado de: <http://www.fasecolda.com/files/6313/9968/6560/memoriaJMENESES2docw.pdf>
- Moran Cubides, J.F. (2014). *Análisis Jurisprudencial “La Intermediación y el contrato de Seguros”*. Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/15501/1/MoranCubidesJonhFreddy2014.pdf>
- Najera, A. (2016). *Colombia: Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA*. Recuperado de: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2016 última fecha de actualización). *Corredores de Seguros*. Colombia: Superintendencia financiera de Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9079>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). *Registro de Reaseguradores y corredores de reaseguro del exterior (REACOEX)*. Colombia: Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15499>
- Velandia Castro, M. (Enero/Junio de 1998). Los Intermediarios de Seguros. *Revista de derecho privado Universidad Externado*. N°3, 127-150 pp. Recuperado de: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derpri/article/viewFile/680/642>