

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOS PARA LA EMPRESA INNOVADORA  
CORREDORA DE SEGUROS S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA**

**YULLY MARTIZA RUBIO ROA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOS PARA LA EMPRESA INNOVADORA  
CORREDORA DE SEGUROS S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA**

**YULLY MARTIZA RUBIO ROA**

**Proyecto como requisito para optar al título de Profesional en Gestión  
Empresarial**

**Director**

**EDGAR EDUARDO CAÑÓN ANTOLINEZ**

**Ingeniero Industrial**

**Magíster en administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

## **DEDICATORIA**

*A mi hijo Juan Camilo, a mi madre Luz Marina; y a mi esposo Reinaldo, por ser la fuente de inspiración y motivación para culminar con éxito este anhelado propósito*

**YULLY**

## AGRADECIMIENTOS

A *DIOS*, por darnos la vida y los recursos necesarios para poder culminar con éxito los estudios realizados.

A la *Universidad Industrial de Santander* y al *IPRED*, por permitirnos desarrollar la experiencia educativa y ser egresados en esta hermosa profesión.

**A Edgar Cañón, director del proyecto por su valiosa colaboración y orientación.**

A los *docentes*, en cada una de las asignaturas por sus conocimientos y aportes en nuestro continuo proceso educativo.

Al *personal directivo y administrativo*, de la universidad y en especial del *IPRED* por su colaboración y apoyo.

A los *compañeros de estudio*, por su amistad, compañerismo y colaboración en el logro de nuestras metas.

A las *entidades e instituciones*, que de una u otra manera colaboraron con la información requerida para la realización del presente estudio.

A los *familiares y amigos*, por esa voz de aliento necesaria para la culminación de nuestros estudios y el desarrollo del proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	18
1. ANÁLISIS INTERNO.....	20
1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	20
1.2 Filosofía Corporativa .....	21
1.2.1 Misión.....	21
1.2.2 Visión .....	21
1.2.3 Valores corporativos .....	21
1.2.4 Estructura organizacional.....	24
1.3 Análisis del mercado meta .....	25
1.3.1 Objetivo General .....	25
1.3.2 Objetivos específicos. ....	25
1.3.3 Tipo de Estudio .....	26
1.3.4 Tipo de Investigación .....	26
1.3.5 Instrumento de recolección de información.....	26
1.3.6 Fuentes de información.....	26
1.3.7 Población. ....	27
1.3.8 Ficha Técnica Clientes actuales y potenciales.....	27
2. ANÁLISIS DEL MERCADO META.....	29
2.1 Segmentación del mercado Meta .....	29
2.1.1 Clientes potenciales.....	29
2.1.2 Clientes actuales.....	29
2.2 ANÁLISIS DE LAS VENTAS.....	32
2.2.1 Datos sobre las ventas .....	32
2.2.2 Portafolio de productos .....	33
2.2.3 Conocimiento de los servicios.....	34
2.2.4 Atributos de los servicios .....	34
2.2.5 Ciclo de vida del producto.....	35
2.2.6 Áreas comerciales .....	36
2.2.7 Lealtad a la marca/empresa.....	36
2.2.8 Hábitos de compra .....	36
2.2.9 Distribución .....	38
2.2.10 Publicidad y Promoción.....	39
2.2.11 Políticas de fijación de precios.....	40
2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA.....	40
2.3.1 Competidores Actuales .....	40
2.3.2 Participación en el mercado.....	40
2.4 Mercado Meta .....	41

2.5 Objetivos y estrategias.....	41
2.6 PRODUCTOS.....	42
2.7 Fijación de precios.....	42
2.8 DISTRIBUCIÓN.....	43
2.8.1 Fuerza de ventas.....	43
2.8.2 Publicidad y Promoción.....	44
2.8.3 Servicio al cliente.....	44
2.9 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	45
2.9.1 Mercado Meta.....	45
2.9.2 Territorio geográfico.....	46
2.9.3 Compra promedio anual por cliente.....	46
2.9.4 Compras totales por año.....	47
2.9.5 Precio promedio.....	49
2.9.6 Monto total de las compras.....	51
2.9.7 Demanda potencial.....	52
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	53
3.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL.....	53
3.2 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	53
3.3 ENTORNO ECONÓMICO.....	54
3.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL.....	55
4. PERFIL EMPRESARIAL.....	57
4.1. Fortalezas y Debilidades.....	57
4.2 Oportunidades y amenazas.....	58
5. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.....	62
5.1 VISIÓN.....	62
5.2 MISIÓN.....	62
6. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	63
7. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	64
7.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	64
7.2 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	65
7.3 ESTRATEGIA DE PLAZA:.....	66
7.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:.....	66
8. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	68
8.1 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.....	68
9. CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71

ANEXOS.....73

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama.....	24
Figura 2. Clientes actuales por productos.....	29
Figura 3. Ecuación lineal.....	48
Figura 4. Ecuación lineal.....	50

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Ingresos por segmento de mercado (en millones de pesos).....	30
Tabla 2. Primas emitidas por ramo. ....	30
Tabla 3. Participación de Innovadora en Bucaramanga (Cifras en millones de pesos) .....	31
Tabla 4. Ventas estimadas por competidor.....	32
Tabla 5. Participación en el mercado.....	40
Tabla 6. Parque automotor por tipo de vehículo. ....	46
Tabla 7. Histórico de ventas anuales (niles de pesos).....	47
Tabla 8. Resultado estadístico ventas anuales.....	48
Tabla 9. Tarifas SOAT 2016 .....	49
Tabla 10. Análisis precios competidores.....	50
Tabla 11. Cuadro estadístico .....	51
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades.....	57
Tabla 13. Oportunidades y amenazas .....	58
Tabla 14. Matriz analítica.....	59
Tabla 15. Presupuesto plan de mercadeo. ....	68

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Ficha Técnica clientes actuales. ....	27
Cuadro 2. Ficha Técnica clientes potenciales.....	28

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Pendón y volantes.....	73
ANEXO B. Formatos potenciales.....	74
ANEXO C. Formato encuesta clientes actuales.....	77
ANEXO D. Análisis encuesta aplicada a clientes potenciales. ....	80
ANEXO E. Análisis encuesta aplicada a clientes actuales. ....	88

## GLOSARIO

**Benchmarking:** proponerse metas utilizando normas externas y objetivas, aprendiendo de los otros, aprendiendo cuanto y quizá lo que es más importante aprendiendo como.<sup>1</sup>

**Demografía:** estudio estadístico de la población humana y su distribución.<sup>2</sup>

**Diversificación:** estrategia de crecimiento en el mercado de productos en virtud de la cual una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados nuevos.<sup>3</sup>

**Estrategia de marketing:** lógica de marketing con la cual las unidades de negocio esperan alcanzar sus objetivos de marketing.

**Investigación De Mercados:** obtención, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para ser utilizada en el marketing estratégico.

**Marketing:** sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfagan las necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

**Método Deductivo:** “Permite que las verdades particulares contenidas en verdades universales se vuelvan explícitas esto quiere decir que a partir de situaciones generales se identifiquen situaciones particulares”.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> BOXWELL, Robert J. Benchmarking Para Competir con Ventaja, Editorial McGraw Hill, 1995, Pág. 15.

<sup>2</sup> STANTON, William. Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw Hill, 1996, Pág. 837.

<sup>3</sup> Ibid. Pág. 843, 844 y 898.

<sup>4</sup> MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Editorial McGraw Hill, 2001, Pág. 145.

**Producto:** cualquier cosa que se puede ofrecer aun mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

**Precio:** cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.<sup>5</sup>

**Competencia:** existe competencia cuando compradores y vendedores tratan de obtener mejores condiciones en el mercado.

**Cuestionario:** técnica de recolección de la información que consiste en elaborar preguntas y anotar las respuestas.

**Ventaja Competitiva:** ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

---

<sup>5</sup> FERRELL O, HARTLINE, Michael, Estrategia de Marketing, Editorial Thomson, 2005, Pág. 215

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOS PARA LA EMPRESA INNOVADORA CORREDORA DE SEGUROS S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA.

**AUTORES:** YULLY MARITZA RUBIO ROA\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Plan de mercadeo, promoción, precio, distribución, publicidad, seguros.

**DESCRIPCIÓN:** Innovadora de Seguros S.A. durante los últimos años ha logrado mantener sus clientes, pero su crecimiento en ventas no ha evolucionado; así mismo su participación en el mercado se mantiene en los diferentes ramos sin superar el 1% en la región. La falta de un plan de mercadeo estratégico que direcciona sus acciones en el logro de metas que aporte en su crecimiento.

La operación se ha mantenido gracias a la fidelización de sus clientes empresariales que durante más de 8 años han elegido a Innovadora de Seguros como su intermediario; aun así, esta intermediación solo se da en las pólizas del ramo de responsabilidad pasajeros manteniendo las ventas solo para este producto; los demás continúan sin presentar variación en la participación de las ventas totales de la organización.

Con el fin de alcanzar un crecimiento en la región en productos como SOAT y todo riesgo para los automotores matriculados en el Área Metropolitana de Bucaramanga que representa un mercado objetivo importante en cual la organización no ha incursionado, para se establece la creación de un plan de mercadeo que direcciona a la organización en el cumplimiento de sus metas.

La definición de la demanda permite evidenciar que existe una oportunidad de mercado en el cual Innovadora de Seguros no ha ingresado, el cual está muy competido pero que bajo a luz de un entorno económico y político del país que lleva la actividad a una profesionalización de la intermediación de seguros genera un filtro en el mercado y reduce la competencia; pero a su vez, se convierte en un mercado más competitivo.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Edgar Eduardo Cañon Antolinez, Ingeniero Industrial. Magíster en administración

## ABSTRACT

**TITLE:** STRATEGIC PLAN OF MARKETS FOR THE INNOVATIVE COMPANY CORREDORA DE SEGUROS S.A. SUCURSAL BUCARAMANGA.

**AUTHORS:** YULLY MARITZA RUBIO ROA\*\*

**KEYWORDS:** Marketing plan, promotion, price, distribution, advertising, insurance.

**DESCRIPTION:** Innovadora de Seguros S.A. During the last years has managed to maintain its customers, but its growth in sales has not evolved; Also its market share is maintained in the different branches without exceeding 1% in the region. The lack of a strategic marketing plan that directs its actions in the achievement of goals that contribute in its growth.

The operation has been maintained thanks to the loyalty of its business clients who for more than 8 years have chosen Innovadora de Seguros as their intermediary; Even so, this intermediation only occurs in the policies of the branch of responsibility passengers maintaining sales only for this product; The others continue to show no change in the share of the organization's total sales.

In order to achieve a growth in the region in products such as SOAT and all risks for the automotive registered in the Metropolitan Area of Bucaramanga that represents a important target market in which the organization has not ventured, to establish the creation of a plan of Marketing that directs the organization in the fulfillment of its goals.

The definition of demand makes it possible to show that there is a market opportunity in which Innovadora de Seguros has not entered, which is highly competitive but which, under the light of an economic and political environment of the country that brings the activity to a professionalization of the Insurance intermediation generates a filter in the market and reduces competition; But in turn, it becomes a more competitive market.

---

\* Degree work

\*\* Institute of Regional Projection and Distance Education. Business management. Director: Edgar Eduardo Cañon Antolinez, Industrial Engineer. Master in administration

## INTRODUCCIÓN

INNOVADORA DE SEGUROS CORREDORA DE SEGUROS S.A., es una compañía con presencia en el mercado de la intermediación de seguros desde hace 25 años, la cual decide abrir sus puertas en la Ciudad de Bucaramanga en el año de 1996 gracias al reconocimiento con que cuenta en el sector transportador debido a su incursión, enfoque y especialización en esta actividad durante muchos años; la organización se encuentra ubicada en varias ciudades del territorio nacional entre las cuales cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de Bucaramanga donde su negocio principal es el programa de seguros en el ramo de Responsabilidad Civil pasajeros para las compañías de taxis de la región; línea de negocio que le ha permitido concretar negocios en el mercado de municipios como Barrancabermeja, Cúcuta, Floridablanca, Girón y Bucaramanga.

La estructura organizacional de la agencia de Bucaramanga estaba conformada por un técnico encargado de lo operativo y una directora comercial que se encargaba de la gestión comercial y administrativa. Pero para el año 2014 la compañía tuvo inconvenientes de flujo de caja que llevaron a tomar la decisión de dejar una sola persona atendiendo la oficina mientras se superaba el inconveniente financiero. Esta decisión causo un efecto negativo para la organización derivado de la sobrecarga laboral que llevo a tener la oficina cerrada durante algunas horas del día incumpliendo con el horario de atención al público; reducción del tiempo empleado al proceso postventa, desatención de la renovación de las pólizas individuales. Situaciones que terminaron en la pérdida de algunos negocios, insatisfacción de los clientes y afectación de su imagen reflejados directamente en los estados financieros.

Lo anteriormente mencionado sumado a la revisión de la información financiera y de venta de la compañía evidencia que la organización tiene productos que han disminuido su crecimiento y participación y que solo tiene un producto que es la fuente de ingresos principal de la compañía. Esto implica que si la compañía no penetra en otros mercados y no capta nuevos clientes se enfrentará al riesgo de depender de los clientes actuales; es decir; en el momento que uno de estos clientes no renueve los negocios los ingresos de la compañía caerían notablemente afectando la estabilidad financiera de la organización.

Por ello es necesario cumplir con el propósito planteado en el desarrollo de un plan de mercados que permita aumentar la participación en el mercado a partir del incremento de ventas de los productos SOAT y automóviles en la región. Para lograr dicho documento se hace necesario realizar un estudio de benchmarking

que permita evidenciar las diferencias frente a sus competidores en cuanto a organización, prestación del servicio, herramientas tecnológicas y precios.

Por otra parte, es necesario evaluar la satisfacción de los clientes actuales para determinar y evaluar la prestación del servicio, los precios, el nivel de fidelización y de confianza; para ello es necesario realizar una encuesta a los clientes empresariales e individuales que lleve a cumplir con el objetivo.

Una vez identificados los aspectos a mejorar se puede determinar cuál será el mercado objetivo para terminar por plantear las estrategias enfocadas que llevarán a la conquista y el cumplimiento de metas propuestas por cada estrategia a emplear

# 1. ANÁLISIS INTERNO

## 1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de la empresa. INNOVADORA DE SEGUROS S.A., nace en el año de 1991 como agencia de seguros en la ciudad de Bogotá, iniciando sus labores dirigidas esencialmente al seguro de Automóviles, SOAT y Responsabilidad Civil Extracontractual, atendiendo esta sección del mercado en la cual no existía una organización especializada para el manejo de estos seguros.

A partir del año 1996 INNOVADORA DE SEGUROS S.A., inició su expansión geográfica a nivel nacional abriendo oficinas en la ciudad de Cali, Neiva en 1997, Ibagué en 1998 y Bucaramanga y Villavicencio en el año 2000. Posteriormente inicio labores en ciudades como Medellín, Barranquilla y Puerto Asís.

En vista de que en los años de 1994 y 1995, en el sector asegurador no existía una especialidad para el seguro de automóviles de servicio público, INNOVADORA DE SEGUROS S.A. ingresó a este nicho efectuando convenios con las principales aseguradoras del mercado nacional para comercializar este seguro, que para este momento no era un negocio rentable para las aseguradoras ni los intermediarios. Dado el importante y acelerado crecimiento, en 1995 se convirtió en una Sociedad Corredora de Seguros, mediante Certificado de Inscripción 130 del 14 de marzo de 1995, el cual facultaba a la compañía para ofrecer y promover la renovación de toda clase de seguros, a título de intermediario, entre la Aseguradora y el Asegurado.

Comparado con el promedio del mercado, la organización creció a un ritmo acelerado de un 8%<sup>6</sup>, gracias al aumento de primas emitidas y al adecuado y ágil recaudo, así como el manejo de siniestros. Lo anterior permitió efectuar importantes inversiones en beneficio de su infraestructura, especialmente en tecnología de punta mediante la cual manejan todas las operaciones vía Internet y comunicación satelital a nivel nacional con las distintas sucursales, recursos que la llevaron a sobresalir en el mercado como una Sociedad Corredora de Seguros ejemplar en la atención a los asegurados, que presta un rápido y efectivo servicio relacionado con la expedición de pólizas, atención de reclamos, estado de cuentas, cartera e información sobre productos y servicios.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Informe de Asamblea Innovadora de Seguros S.A. 2015.

<sup>7</sup> Hernández Cáceres, Carlos Arturo. Manual de inducción Innovadora de Seguros S.A. Versión 1.0.0.

## 1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

**1.2.1 Misión.** Asesorar profesionalmente al asegurado, prestándole de manera clara y exacta las diferentes coberturas que ofrece el mercado asegurador, otorgando servicio de excelencia con velocidad, tecnología y un equipo humano altamente calificado.

La compañía cuenta con una misión que es corta y clara en definir que su propósito y su razón de existir es la asesoría profesional a los asegurados; que su sector se ubica en el segmento asegurador, que la necesidad de sus clientes es contar con una información clara y exacta de las coberturas con que cuenta cada póliza a adquirir y que genera valor en su cliente a partir de un excelente servicio que se distinguen de la competencia por la velocidad, tecnología y un equipo humano altamente calificado.

Aun cumpliendo con esta característica no se evidencia que la misión se relacione estrechamente con los valores corporativos y con la responsabilidad corporativa como lo propone autores como Scott y Jaffe.

**1.2.2 Visión.** Ser la mejor alternativa en la intermediación de los seguros en el mercado asegurador colombiano con innovación, tecnología, velocidad y excelente servicio al cliente.

En cuanto a la visión cumple con el requisito de ser corta y clara que define como su objetivo y visión de futuro es ser la mejor alternativa en la intermediación de seguros y se relaciona con la misión porque el logro de la meta propuesta se lograra a partir de la innovación, tecnología, velocidad y excelente servicio al cliente.

**1.2.3 Valores corporativos.** Actualmente la organización edifica sus valores partiendo que estos deben ser la fuente de motivación para la acción personal y organizacional, los cuales son la base para todo aprendizaje; punto de partida indispensable para la construcción de los mismos.

Una vez determinado el fin para su definición la compañía presenta los siguientes valores con los que debe contar un funcionario de Innovadora de Seguros S.A.; los cuales son importantes para la prestación de un buen servicio, el desarrollo del

trabajo en equipo, un buen ambiente de trabajo, el cumplimiento de objetivos y la estabilidad financiera:

❖ **Honestidad y Ética.** Son fundamentales en nuestros funcionarios, en la asesoría a nuestros clientes.

❖ **Solidaridad.** En todo momento deberá trabajar con generosidad, asumiendo como propios los retos que su trabajo le presente y compartiendo de manera conjunta éxitos y fracasos.

❖ **Lealtad.** Debe cumplir las normas éticas, profesionales y personales que se enmarcan dentro de la fidelidad y el honor. La lealtad debe asociarse a la fidelidad y respeto con los compañeros de trabajo en particular y con INNOVADORA DE SEGUROS S.A.

❖ **Responsabilidad.** Como conciencia sobre las consecuencias que tiene todo actuar humano, se orienta a llevar a cabo las tareas con diligencia, seriedad y prudencia, hasta culminarlas con éxito, Garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos para generar confianza y tranquilidad, en INNOVADORA DE SEGUROS S.A., y en sus clientes en general.

❖ **Prudencia.** Debe actuar con pleno conocimiento de los asuntos sometidos a su consideración, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía para manejar sus propios bienes. El ejercicio de la función INNOVADORA DE SEGUROS S.A. debe inspirar confianza en la comunidad. Asimismo, debe evitar acciones que pudieran poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de INNOVADORA DE SEGUROS S.A.

❖ **Idoneidad.** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de las funciones que corresponda desempeñar a cada funcionario.

❖ **Discreción.** Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el secreto o la reserva administrativa.

❖ Obediencia. Dar cumplimiento a las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas.

❖ Objetividad. La objetividad representa ante todo imparcialidad y actuación sin perjuicios en todos los asuntos que corresponden al campo de acción profesional.

❖ Compromiso. Es la conciencia del resultado óptimo de nuestro trabajo, la cual exige cumplir adecuada y oportunamente con las responsabilidades como miembros de una organización, no solo por cumplir el deber, sino por adhesión y convicción de lo que hacemos.

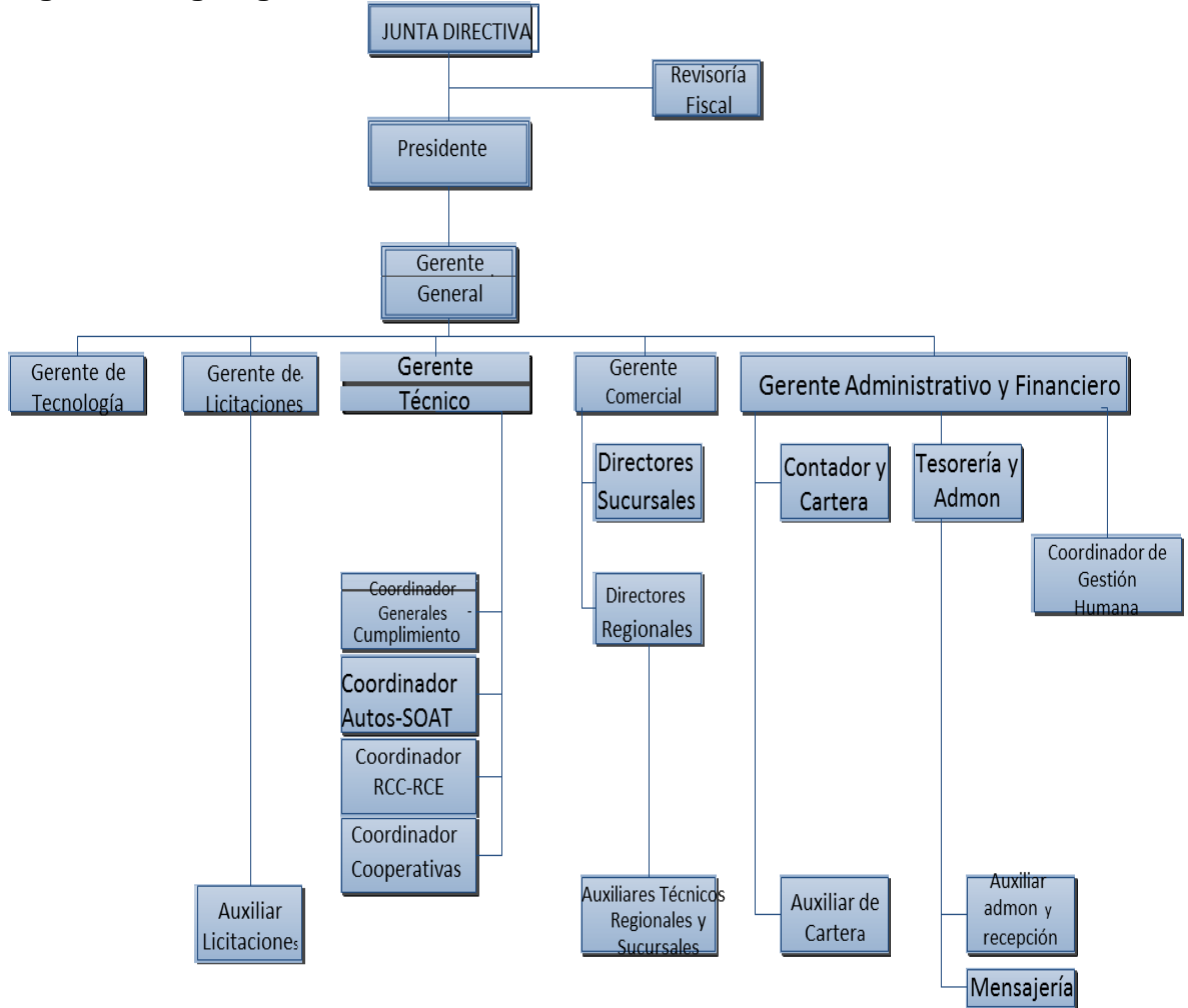
❖ Mentalidad Positiva y Actitud Ganadora de todo el equipo humano de INNOVADORA DE SEGUROS S.A. Crecimiento continuo de nuestros funcionarios, como fuerza que mueve la razón de ser de INNOVADORA DE SEGUROS S.A. Trabajo en Equipo para lograr mejores resultados.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> HERNÁNDEZ CÁCERES, Carlos Arturo. Manual de inducción Innovadora de Seguros S.A. Versión 1.0.0.

## 1.2.4 Estructura organizacional

Figura 1. Organigrama



Fuente: HERNÁNDEZ CÁCERES, Carlos Arturo. Manual de inducción Innovadora de Seguros S.A., Versión 1.0.0

Innovadora de Seguros cuenta con una asamblea de accionistas que es donde se toman las decisiones más importantes para la compañía; asimismo la dirección gerencial de la compañía está en cabeza del presidente ; quien es reemplazado y delega algunas funciones de administración operativa al vicepresidente, quien direcciona y controla los seis procesos en los que se encuentra organizada la compañía, entonces los departamentos que conforman las labores administrativas son el departamento de administrativa y financiera y departamento de dirección contable; por otra parte se encuentran los departamento que lideran el proceso operativo como el departamento de informática, departamento técnico-comercial,

departamento de cartera y departamento ARL estos departamentos agrupan los diferentes cargos que se relacionan con la operación de la compañía.

El departamento técnico y comercial es liderado por el director comercial nacional que es el encargado de diseñar, implementar y aprobar el presupuesto y las propuestas presentadas por la fuerza de venta de la organización que está representada en los directores comerciales de las sucursales y el personal técnico de las mismas. Las cuales pese a que la industria según cifras publicadas en el sitio web de Fasecolda, más de 2 billones de pesos en el ramo de automóviles la compañía continúa concentrando sus esfuerzos en las pólizas colectivas obligatorias de responsabilidad civil pasajero.

En cuanto a la sucursal Bucaramanga se puede mencionar que la persona encargada de las actividades de mercadeo es la directora comercial de la sucursal quien ya tiene unos porcentajes de comisiones o retornos definidos para negociar con clientes actuales y potenciales; solo en los casos que se requiere aumentar los mismos o vincular otros servicios en los productos se procede a consultar con la presidencia de la compañía. Asimismo, la dirección comercial tiene la facultad y la autorización para negociar con las compañías de seguros que consideren aliados estratégicos para el incremento de las ventas.

### **1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO META.**

**1.3.1 Objetivo General.** Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Innovadora Corredora de Seguros S.A. Sucursal Bucaramanga a partir de la formulación de estrategias que permitan incrementar las ventas en los diferentes ramos en que participa la compañía y aumentar su participación en dichos mercados.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- ✓ Realizar un análisis de factores externos e internos que afectan directamente los resultados de Innovadora de Seguros S.A. a partir del estudio de los diferentes entornos para identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.
- ✓ Desarrollar un análisis de mercado, por medio de encuestas a clientes internos y externos a partir de la aplicación de un cuestionario para identificar aspectos que requieren estrategias de mejora.

- ✓ Realizar un análisis de la competencia, con el fin de identificar aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma a partir de un benchmarking para la construcción de estrategias de marketing mix.
- ✓ Desarrollar estrategias de Marketing Mix (producto, precio, promoción, publicidad y postventa) a partir de la investigación del mercado que permitan aumentar la participación de la empresa en el mercado regional.
- ✓ Desarrollar e implementar estrategias de medición que permitan revisar el impacto del plan estratégico de mercados dentro de la organización para evaluar los resultados.
- ✓ Elaborar el plan acción que permita desglosar los costos de las estrategias propuestas para estudiar su implementación en la organización.

**1.3.3 Tipo de Estudio.** Exploratoria: “Son estudios exploratorios: las monografías e investigaciones bibliográficas que buscan construir un marco teórico de referencia, o las orientadas al análisis de los modelos teóricos.”<sup>9</sup> Es decir, que este tipo de investigación será aplicada dentro del proyecto para la construcción del marco contextual del estudio.

Descriptiva: Los estudios de este tipo acuden a técnicas de recolección específicas de información siendo este tipo de investigación de la base de la recolección de información necesaria para realizar un buen análisis del mercado.

**1.3.4 Tipo de Investigación.** Se usa el método deductivo, pues de situaciones generales se llega a explicaciones particulares.

**1.3.5 Instrumento de recolección de información.** La recolección de la información se realizará mediante la técnica de encuestas a partir de un cuestionario estructurado para clientes potenciales y otro para clientes actuales.

**1.3.6 Fuentes de información.**

**Fuentes de información primarias:** Encuesta, la cual será aplicada de forma personal y telefónica a los clientes actuales y potenciales de Innovadora de Seguros.

---

<sup>9</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología y desarrollo del proceso investigativo. 3 edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001

**Fuentes de información secundarias:** Se tendrán como base, datos de Innovadora de seguros, información estadística y del sector publicada por Fasecolda, Información sobre otros sectores económicos divulgada por Fenalco y Cámara de Comercio de Bucaramanga, información.

### 1.3.7 Población.

**Clientes potenciales.** Son los 603.457<sup>10</sup> propietarios de vehículos automotores o motocicletas matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

**Clientes actuales.** El mercado de los clientes actuales corresponde a 6 clientes empresariales vinculados por pólizas de RC pasajero y 208<sup>11</sup> clientes personas naturales vinculados por ramos como generales, todo riesgo y SOAT.

### 1.3.8 Ficha Técnica Clientes actuales y potenciales.

**Cuadro 1. Ficha Técnica clientes actuales.**

Tipo de investigación	Descriptiva: Esta investigación permite conocer costumbres, actitudes de compra y gustos de los clientes.
Método de investigación	Deductivo. Puesto que el mercado de este producto ya está hecho, por la experiencia de otras empresas y los clientes potenciales, a la cual ya tenemos acceso; sería solo recopilar el comportamiento de la comercialización y analizarlo, y ver que factibilidad tiene el ya mencionado. Además, utilizar conceptos anteriores y tomarlos como base para explicar algún suceso.
Fuentes de información	Primarias: Recopilada directamente de los clientes que se recoge a través de una encuesta realizada con ellos. Personas de ambos sexos propietarias de vehículos y motocicletas que adquieren sus pólizas en Innovadora de Seguros.
Técnicas de recolección de información	Encuesta y observación directa.
Instrumento	Cuestionario, ver anexo c
Modo de aplicación	Directa: se aplicará a los propietarios de los vehículos y motocicletas clientes actuales de Innovadora de Seguros.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	6 clientes empresariales vinculados por pólizas de RC pasajero y 208 clientes personas naturales vinculados por ramos como generales, todo riesgo y SOAT.

<sup>10</sup> Informe Registro Único Nacional de Tránsito (Runt) a 31 de enero de 2016.

<sup>11</sup> Base datos Innovadora de Seguros S.A.

Proceso de muestreo y tamaño muestral	Probabilístico aleatorio simple. $n = N(z)^2(p)(q)/e^2(n - 1) + (z)^2(p)(q)$ $n = 214(1,65)^2(0,5)(0,5)/(0,10)^2(214 - 1) + (1,65)^2(0,5)(0,5)$ $n = 51,82$ La muestra para los 214 clientes actuales vinculados con Innovadora de Seguros sería de 52 encuestas
Marco muestral	6 clientes empresariales vinculados por pólizas de RC pasajero y 208 clientes personas naturales vinculados por ramos como generales, todo riesgo y SOAT.
Alcance	Área Metropolitana de Bucaramanga.
Tiempo de aplicación	1 Mes: Desde 20 de agosto de 2016 a 20 de septiembre de 2016.

## Cuadro 2. Ficha Técnica clientes potenciales.

Tipo de investigación	Descriptiva: Esta investigación permite conocer costumbres, actitudes de compra y gustos de los clientes.
Método de investigación	Deductivo. Puesto que el mercado de este producto ya está hecho, por la experiencia de otras empresas y los clientes potenciales, a la cual ya tenemos acceso; sería solo recopilar el comportamiento de la comercialización y analizarlo, y ver que factibilidad tiene el ya mencionado. Además, utilizar conceptos anteriores y tomarlos como base para explicar algún suceso.
Fuentes de información	Primarias: Recopilada directamente de los clientes que se recoge a través de una encuesta realizada con ellos. Personas de ambos sexos propietarias de vehículos y motocicletas matriculados en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Secundarias: información tomada de otras fuentes, tales como sitio web, cámara de comercio, DANE, RUNT y Direcciones de tránsito y transporte.
Técnicas de recolección de información	Encuesta y observación directa.
Instrumento	Cuestionario, ver anexo b
Modo de aplicación	Directa: se aplicará a los propietarios de los vehículos y motocicletas.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	603.457 propietarios de vehículos automotores o motocicletas matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.
Proceso de muestreo y tamaño muestral	Probabilístico aleatorio simple. $n = N(z)^2(p)(q)/e^2(n - 1) + (z)^2(p)(q)$ $n = 603.457(1,65)^2(0,5)(0,5)/(0,10)^2(603.457 - 1) + (1,65)^2(0,5)(0,5)$ $n = 68,054$ La muestra para los 603.457 clientes propietarios de vehículos automotores o motocicletas matriculados en el Área Metropolitana de Bucaramanga sería de 68 encuestas.
Marco muestral	603.457 propietarios de vehículos automotores o motocicletas matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.
Alcance	Área Metropolitana de Bucaramanga.
Tiempo de aplicación	1 Mes: Desde 20 de agosto de 2016 a 20 de septiembre de 2016.

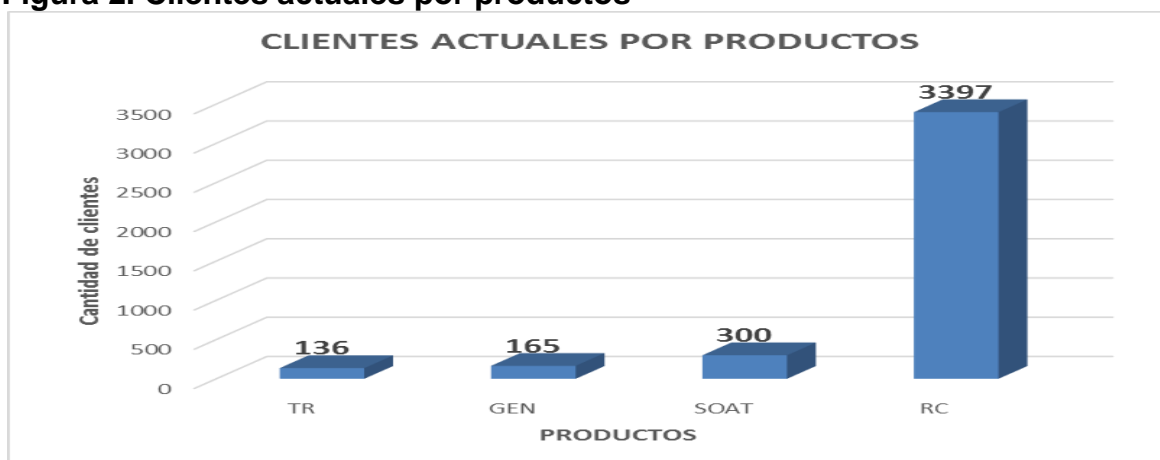
## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

### 2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META

**2.1.1 Clientes potenciales.** Los clientes potenciales son 633.104<sup>12</sup> propietarios de vehículos automotores o motocicletas matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana; los cuales representan un mercado potencialmente atractivo que se vincularía a través de pólizas todo riesgo y SOAT.

**2.1.2 Clientes actuales.** El mercado de los clientes actuales de la organización se encuentra conformado de la siguiente forma

**Figura 2. Clientes actuales por productos**



Fuente: Autor del proyecto

Innovadora de Seguros S.A. organiza sus clientes en cuatro productos de los cuales el ramo de Responsabilidad Civil cuenta con 3397 clientes que están agrupados en cinco pólizas colectivas emitidas a cinco clientes empresariales; en SOAT cuenta con 300 clientes individuales; generales está conformado 165 clientes individuales y las pólizas todo riesgo representan 136 clientes de los cuales 97 clientes conforman una póliza colectiva emitida a un cliente empresarial.

En cuanto a los ingresos de la compañía se evidencian que provienen de un porcentaje de comisión que recibe la empresa de parte de la Compañía de

---

<sup>12</sup> Dirección de Tránsito de Bucaramanga. Informe Estadístico del parque automotor 2016-Área Metropolitana de Bucaramanga. Diciembre 31 de 2016.

seguros por cada negocio intermediado los cuales se encuentran representando en cinco ramos que son SOAT, todo riesgo, generales, vida y responsabilidad civil pasajeros.

**Tabla 1. Ingresos por segmento de mercado (en millones de pesos)**

Productos	2015	2016
Todo riesgo	\$ 798.728.386	\$ 644.455.593
Generales	\$ 377.442.170	\$ 447.950.122
SOAT	\$ 120.907.657	\$ 120.907.657
Vida	\$ 29.434.603	\$ 29.433.603
Total, Ingresos Operacionales	\$ 1.326.511.816	\$ 1.203.151.822

Fuente: Notas Estados Financieros 2016 Innovadora de Seguros S.A.

Innovadora de Seguros tiene sus ingresos representando en un 54% por las pólizas emitidas en el ramo todo riesgo; mientras que el ramo de responsabilidad civil pasajero genera un ingreso del 37% del total de los ingresos operacionales. Asimismo, se evidencia que las pólizas de vida y SOAT son las que menos ingresos generan en la organización actualmente; lo anterior porque son las que venden en menor cantidad frente a los otros ramos y porque son las que menor porcentaje de retorno tienen de todos los productos emitidos por la organización.

En cuanto a las ventas por segmentos de mercado en la industria están de la siguiente forma:

**Tabla 2. Primas emitidas por ramo.**

R A M O S	Primas emitida		
	2014	2015	2016
Automóviles	2.381.451	2.620.883	2.969.600
Incendio y Lucro Cesante	704.308	856.595	868.609
Terremoto	648.609	676.818	735.403
Cumplimiento	789.917	955.951	904.585
Ingeniería	633.135	662.228	621.689
Responsabilidad Civil	775.746	825.809	868.820
Transporte	263.317	283.120	283.775
Sustracción	233.358	296.094	329.542
Manejo	170.816	170.270	187.288
Aviación	77.445	112.586	119.479
Hogar	88.389	205.304	220.733
Otros ramos de daños	397.893	512.917	541.618
<b>TOTAL DAÑOS SIN SOAT</b>	<b>7.164.384</b>	<b>8.178.575</b>	<b>8.651.143</b>

Fuente: Estadísticas por ramos: Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/>

Las estadísticas del sector asegurador presentadas por Fasecolda evidencia que en la ciudad de Bucaramanga las pólizas que más se comercializan son las que aseguran como riesgo daños materiales. A partir de estas cifras se determina la participación de Innovadora de Seguros en el mercado de Bucaramanga en cada uno de los productos que vende actualmente.

**Tabla 3. Participación de Innovadora en Bucaramanga (Cifras en miles de pesos)**

Ramo	Fasecolda	Innovadora	Participación
Automóviles	1.781.771.934	\$ 798.728.386	0,04%
Generales	1.179.122.725	\$ 377.442.170	0,03%
SOAT	1.032.100.762	\$ 120.907.657	0,01%
Vida	661.761.678	\$ 29.434.603	0,00%

Fuente: Elaborada por el autor a partir de cifras de Fasecolda e informe de Asamblea 2016.

Una vez realizados los cálculos se evidencia que Innovadora de Seguros cuenta con una participación en el mercado municipal en automóviles y generales el 0,04% y en ramos como SOAT y vida su participación es casi nula en el sector.

❖ Imagen de la empresa ante los clientes. Los clientes actuales de la compañía evalúan anualmente a sus proveedores dentro de sus procesos de gestión de calidad ISO9001; evaluación que es enviada a la compañía por cada uno de sus clientes en la que se puede observar los aspectos evaluados y los resultados de las mismas; resultado que definen, evalúan y perciben a Innovadora de Seguros como una empresa confiable que les brinda garantía y respaldo en sus servicios; de igual manera, las pólizas expedidas y los servicios prestados siempre son calidad y cumple con sus expectativas y requisitos de los clientes.

En cuanto a las formas de pago siempre es suficiente y acorde a las necesidades del cliente, asimismo reciben un excelente servicio de los funcionarios atendiendo de forma inmediata y completa sus solicitudes, las primas de cada producto es por lo general inferior al mercado. Aunque los tiempos de entrega de las pólizas o solicitudes superan las 24 horas; siendo este un punto negativo para la

organización frente a los clientes que requieren la entrega en un tiempo máximo de 24 horas.<sup>13</sup>

❖ **Atributos determinantes.** Los clientes tienen como atributos determinantes la calidad del servicio, el precio competitivo, el acompañamiento y seguimiento de los siniestros y el tiempo de entrega de sus solicitudes; estas características se resumen en la buena experiencia en la atención recibida es la que define en este caso la decisión de compra de los clientes de Innovadora de Seguros.

❖ **Nivel de satisfacción.** Los clientes definen su nivel de satisfacción en un 86%<sup>14</sup> siendo una compañía confiable para ellos que presta un buen servicio al cliente pero que aún debe trabajar en mejorar los tiempos de entrega.

## 2.2 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

**2.2.1 Datos sobre las ventas.** Fasecolda presenta unas cifras anuales de las ventas totales en el territorio nacional las cuales se toman de referencia para determinar la participación de Innovadora y sus competidores más representativos en el mercado nacional.

**Tabla 4. Ventas estimadas por competidor**

Empresa	Ingresos 2016	Participación del mercado
Innovadora de Seguros	\$ 1.203.151.822	0,03%
Delima Marsh	\$ 159.240.108.000	4,82%
Aon Risk Colombia	\$ 100.008.634.000	3,03%
Comisiones del sector	\$ 3.298.209.000.000	

Fuente: Elaborada por el autor a partir de los estados financieros Innovadora de seguros 2016; estados financieros Delima Marsh; estados financieros Aon Risk Colombia y Cifras Fasecolda

A partir del cálculo realizado entre los grandes competidores en el mercado y las comisiones del sector según Fasecolda <sup>15</sup> se puede determinar que la participación

<sup>13</sup> Evaluación anual de proveedores. Sistema de Gestión de Calidad Transportes Taxis de Floridablanca Flotax S.A.

<sup>14</sup> Evaluación de proveedores 2016. Taxis de Floridablanca Flotax S.A. Empresa de Transportes Lusitania S.A. Transportes San Juan S.A.

<sup>15</sup> FASECOLDA. Estadísticas por ramos: Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/estadisticas-por-ramo/>

de la organización dentro del cumulo de comisiones nacional representa a 2016 0,03% del sector; mientras que sus competidores directos y más influyentes en el territorio nacional buscan lograr el 5% de participación del mercado siendo la más representativa DELIMA MARSH gozando de un reconocimiento y posicionamiento en la industria con una participación del 4,82% en el mercado.

Esta variación significativa en la participación de la industria obedece a que la competencia ingresa al mercado con alianzas estratégicas en cuanto a socios extranjeros, alianzas con bancos o entidades particulares que les permite impulsar sus ventas a través de la conquista de intermediación; asimismo sus condiciones económicas, administrativas y de infraestructuras les permite presentarse a licitaciones estatales con una alta probabilidad de éxito; negocios que por sus montos asegurados terminan impactando positivamente y significativamente sus ventas.

**2.2.2 Portafolio de productos.** Innovadora de Seguros ofrece diferentes productos para la atención de riesgos patrimoniales y personas dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

✓ Seguros para autos: Cubre la pérdida que sufra el asegurado, por daños al vehículo, incluida la Responsabilidad Civil Extracontractual en que incurra a consecuencia de un accidente. Con amparos adicionales que incluye la cobertura de asistencia al vehículo, servicio de grúa, carro taller, cerrajería y otros.

✓ Seguro de vida: Cubre la Tranquilidad económica de sus seres queridos en caso que usted falte, permite ahorrar una suma periódica adicional, ampara doble indemnización por muerte accidental, incapacidad total o permanente, desmembración o enfermedades graves.

✓ Seguro para su hogar: Cubre la reconstrucción o la reposición de la Vivienda y/o contenidos por daños y pérdida ocasionada por riesgos o eventos tales como: Terremoto, Terrorismo, Sustracción, Equipo Electrónico y Eléctrico, Accidentes Personales, Responsabilidad Civil, Asistencia domiciliaria y Otros amparos adicionales.

✓ Responsabilidad civil Extracontractual: Protege el patrimonio del asegurado al indemnizar el gasto resultado de las lesiones o daños que se ocasionen involuntariamente a cualquier tercero. Asimismo, o a sus bienes.

✓ SOAT: Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, cubre a todos los vehículos que transiten por el territorio nacional, ampara a los peatones y ocupantes del vehículo en caso de accidente, cubre los gastos médicos quirúrgicos farmacéuticos y hospitalarios, incapacidad o muerte.

**2.2.3 Conocimiento de los servicios.** En la mayoría de los clientes se evidencia tanto en los empresariales como en las personas naturales fácil recordación por el nombre de la compañía y la ubicación de su oficina sobre una vía principal en Bucaramanga, ubicada en el centro de la ciudad; asimismo se evidencia que frente a los productos de la compañía recuerdan muy bien solo el producto que adquirieron con la organización y en los casos que han presentado siniestros recuerdan sobre la atención, el acompañamiento y la asesoría que se les presta para atender el mismo; de forma inmediata refleja la satisfacción y el conocimiento del cliente por el producto y sus coberturas.

Por otra parte, algunos clientes recuerdan o tienen conocimiento sobre otras pólizas diferentes a las adquiridas con Innovadora ya sea porque las han adquirido en algún momento o porque han escuchado de estos productos; situación que se cataloga como positiva para la organización ya que esto permite que el cliente tenga conocimiento sobre el tema y le inquiete conocer más de aquellos productos otorgando una posibilidad de negocio para la compañía.

**2.2.4 Atributos de los servicios.** Innovadora de Seguros se diferencia de la competencia por ofrecer diversas alternativas a sus clientes en el momento de cotizar lo que le permite al cliente definir las pólizas con las coberturas que requiere y los precios de las mismas; por otra parte, en el mercado de la intermediación de seguros la organización se diferencia porque su figura jurídica como corredor de seguros brinda respaldo a sus clientes al ser vigilado por la Superfinanciera de Colombia lo que garantiza la transparencia de su operación.

En cuanto a los atributos de valor que fideliza a los clientes es la atención post-venta de los productos que va desde una llamada para recordar el vencimiento de las pólizas, la entrega de pólizas a domicilio sin costo, el acompañamiento y tramitología de las reclamaciones. Siendo estos servicios complementarios la diferencia con algunos competidores.

En los clientes corporativos se identifica una valoración negativa de la compañía justificada en los retrasos en los tiempos de entrega de las pólizas o los recordatorios de vencimientos sobre las fechas. Situaciones por mejorar para

lograr la máxima calificación del servicio por parte de los clientes; quienes pese a estos retrasos rescatan el buen servicio en la atención de sus solicitudes y la solución a los mismos.

### **2.2.5 Ciclo de vida del producto.**

**INTRODUCCIÓN:** En esta etapa se encuentran los productos que conforman el ramo de Generales; siendo este un ramo que ha presentado un alto crecimiento apalancado en las pólizas de Responsabilidad Civil Pasajero inmerso en una industria que tiene un alto crecimiento. Pero ha logrado aumentar sus ventas debido al impulso que ha tenido con los clientes antiguos que integran el ramo de Responsabilidad Civil y que ahora continúan vinculados con la compañía en la adquisición de otros ramos.

Dentro de este ramo se podrían plantear estrategias que logren llevar a la siguiente etapa el ramo a partir de la penetración del mercado; ya que actualmente dentro de ese ramo se encuentra una serie de productos de los cuales existen segmentos del mercado en el cual no se ha incursionado. Por otra parte, se deben liderar estrategias para que captar nuevos clientes a través de estrategias publicitarias que permitan diferenciar la compañía de los competidores.

**CRECIMIENTO:** Es esta etapa actualmente no se encuentra ninguno de los ramos que conforman la organización.

**MADUREZ:** En esta etapa del ciclo se encuentra el ramo de responsabilidad civil pasajero es un producto antiguo dentro de la organización; que se ha mantenido en un alto porcentaje de participación siendo este la línea que más deja comisión y por lo tanto mantiene el flujo de caja de Innovadora de Seguros; este producto se mantiene a través de la fidelización de cliente con quien se tienen relación comercial desde hace aproximadamente 10 años; su incremento anual oscila en promedio entre el 7% y el 10% <sup>16</sup> y es un segmento del mercado con pocas posibilidades de crecer; ya que las capacidades transportadoras en Santander se encuentran congeladas desde hacer varios años. Este es tipo de pólizas es obligatorio para la prestación de servicio público.

---

<sup>16</sup> Presupuesto anual Innovadora de Seguros desde el año 2008 hasta el 2016.

DECLIVE: En esta etapa se encuentran ramos como todo riesgo liviano y todo riesgo pesados debido a la cancelación de convenios con los diferentes concesionarios de vehículos que permitían el desarrollo y crecimiento de estos productos. Por otra parte, dentro de este grupo está el ramo de SOAT; siendo este un producto que perdió su participación dentro de la organización y su crecimiento porque las compañías de seguros saturaron con la apertura de puntos de ventas en negocios como papelerías, tiendas, centros de envíos, almacenes de cadena, cooperativa, financieras y demás locales comerciales que accedieran a realizar el convenio; generando una sobreoferta en el mercado de este producto lo que causo el declive de este producto dentro de la organización. Para estos productos se está trabajando en estrategias que permitan retomar convenios con los concesionarios para reabrir los puntos de ventas de SOAT con intermediación de Innovadora y convenios de ventas de pólizas todo riesgo; dentro de estos convenios se acuerdo el pago de comisión por cada vehículo asegurado. También se inició con una estrategia que permita que el ramo de Responsabilidad Civil impulse y brinde apalancamiento a estos ramos para lograr aumentar su crecimiento y participación.

**2.2.6 Áreas comerciales.** Los clientes actuales de la organización que corresponden a empresas de transporte de servicio público están ubicados en las ciudades de Cúcuta, Barrancabermeja, Floridablanca, Girón y Bucaramanga siendo estas sus principales áreas comerciales que son atendidas de la oficina ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

**2.2.7 Lealtad a la marca/empresa.** Los clientes empresariales de la organización son leales a Innovadora de Seguros porque año tras años renuevan sus negocios con la organización; lo anterior se valida a través del sistema interno de la organización en el cual se evalúa el cumplimiento del presupuesto de los negocios que fueron renovados durante la vigencia; evidenciando que los clientes corporativos se encuentran vinculados desde hace 8 años y que durante este tiempo han realizado la renovación de sus pólizas. En cuanto a los clientes persona natural o individual se evidencia en los resultados de ejecución de presupuesto un cumplimiento del 76%<sup>17</sup> en promedio de renovación durante los últimos cinco años; lo que muestra que el nivel de fidelización de clientes es bueno para la compañía.

**2.2.8 Hábitos de compra.** El proceso de compra de los clientes de innovadora de Seguros está basado en:

---

<sup>17</sup> Innovadora de Seguros S.A. Ejecución de presupuesto. Software Winner.

#### ❖ Necesidades

1. La normatividad vigente que obliga a la compra de póliza de responsabilidad civil a los vehículos que prestan el servicio público.
2. La protección de su patrimonio frente a la responsabilidad que se asume por accidente de tránsito.
3. Por experiencias vividas con accidentes de tránsito crean la cultura de asegurar el patrimonio para responder a terceros.
4. El riesgo de un accidente de tránsito es alto teniendo en cuenta que los índices de accidentalidad a 2015 reportan 3.732<sup>18</sup>; cifra que aumenta la probabilidad de ocurrencia.
5. El nivel de exposición al riesgo de accidente propio de su actividad.

#### ❖ Búsqueda de información

1. Consultar compañías de seguros que ofrezcan este producto.
2. Solicitar cotizaciones en las diferentes compañías de seguros.
3. Información estadística y del sector investigada y pública por Fasecolda.
4. En el negocio de los seguros actualmente hay una oferta amplia que facilita encontrar información.

#### ❖ Evaluar alternativas

1. Evaluar las cotizaciones de acuerdo a coberturas, valores asegurados, deducibles y valores de primas.
2. Filtro preselección de las mejores ofertas que más se ajusten a las necesidades primarias.
3. Negociación con las compañías seleccionadas para obtener descuentos o beneficios adicionales a las cotizaciones iniciales.

#### ❖ Compra

1. De acuerdo a la oferta final decide con cual compañía adquiere su póliza.
2. Firma de solicitud, SARLAFT y anexos.
3. Expedición póliza.
4. Entrega y pago de prima a la compañía de seguros.

#### ❖ CONSUMO (en caso de ocurrencia de siniestro)

1. Reporte de siniestro a la compañía de seguros.
2. Solicitud asistencia jurídica.

---

<sup>18</sup> Dirección de Transito de Bucaramanga. Informe accidentes de tránsito. Bucaramanga, primer semestre de 2016

### 3. Indemnizaciones a terceros por daños materiales y lesiones.

#### ❖ Evaluación Postcompra

El cliente evalúa el servicio recibido a través de la evaluación de proveedores, el tiempo de respuesta, la satisfacción del tercero afectado, el cumplimiento de las coberturas contratadas y deducibles; y el pago de la indemnización dentro los 30 días pactados; todo esto se puede evaluar en los casos en que los clientes presenten siniestro y haya lugar al uso de la póliza.

La frecuencia de compra se da en cada vencimiento anual de las pólizas en todos los ramos, exceptúan el ramo de fianzas que si requiere de la periodicidad de contratación de las empresas estatales y particular que genera la necesidad de compra como cumplimiento de un requisito del contrato.

#### **2.2.9 Distribución**

❖ Canales de distribución: Innovadora de seguros actúa como agente intermediador del canal de distribución de cada una de las compañías de seguros realizando la promoción y gestión comercial de los productos de seguros enfocados hacia la fidelización del cliente con la compañía.

Como agentes intermediarios una de las funciones es asistir al productor de servicios que para este caso es el sector asegurador en la promoción y captación de clientes y la transferencia de la propiedad u otras funciones conexas.

Por tanto, su canal de venta es directo con el cliente final el cual se realiza a través de las ventas en la oficina ubicada en Bucaramanga, siendo este su único canal de distribución; el cual es limitado ya que el cliente solo puede acceder a sus servicios a través de las oficinas.

❖ Fuerza de ventas: La fuerza de venta de la compañía en la ciudad de Bucaramanga es escasa e insuficiente cuenta solo con un director comercial encargado de la atención y captación de clientes, atención de los clientes que llegan a la oficina en busca de nuestros servicios.

El personal que integra la fuerza de ventas cuenta con más de 5 años de experiencia en el sector, cuentan con capacitación en cada uno de los productos

de cada compañía con la que se tiene alianza, tienen conocimiento en el manejo y atención de siniestros, formación académica en servicio al cliente. Este personal dentro de la organización esta remunerado por salarios fijos con contrato a término indefinido para los contratados de planta y los asesores externos solo comparten comisión o gastos de expedición por cada negocio y no tienen ningún vínculo laboral con la compañía esta figura opera como una alianza estratégica. Actualmente las ventas se planean de acuerdo al presupuesto; solo se cuenta con un presupuesto basado en los negocios del año anterior que es presentado como un presupuesto de renovación que sirve de guía a la dirección comercial.

❖ **Servicio al cliente:** Dentro de la organización y su documentación se evidencia que sus principios corporativos inician con la actitud de servicio al cliente definido como “El compromiso es satisfacer las necesidades y expectativas de todos los clientes a través de un servicio con calidad, manifestado en la amabilidad, confiabilidad, oportunidad y respeto. El compromiso es satisfacer las necesidades y expectativas de todos los clientes a través de un servicio con calidad, manifestado en la amabilidad, confiabilidad, oportunidad y respeto.”<sup>19</sup>

Es de resaltar no existen sistemas de medición de satisfacción del clientes, políticas o manuales que direccionen al personal sobre cuáles son los protocolos y procedimientos a seguir en la atención del cliente.

**2.2.10 Publicidad y Promoción.** La organización invierte anualmente en el desarrollo de pendones con información de productos o de alguna promoción del momento que permita captar la atención de los clientes, también se invierte anualmente en la compra de lapiceros y stand publicitarios anualmente en dos eventos representativos del sector transportador realizados en Bucaramanga y su Área Metropolitana, o para obsequiar a fin de año a los clientes individuales y colectivos; también realiza una compra anual de 500 porta documentos con el logo de Innovadora de Seguros para los clientes que adquieren SOAT en la compañía .

La compañía invierte en el mantenimiento de su página web y en realizar actualizaciones, mejoras y en el cambio de imagen constantemente, aunque sigue teniendo limitaciones porque es mas de tipo de informativa que una herramienta que abra el espacio virtual para atender las solicitudes de los clientes.

---

<sup>19</sup> Innovadora de Seguros. Manual de inducción. Versión 1.0.0

El campaña más reciente de la organización consistió en dar impulso y motivar la compra de SOAT a través del obsequio de un porta documentos en cuero grabada con el logo de Innovadora de Seguros; para ello se realizó un pendón que abarcara la ventana ubicada en el frente de la oficina donde se invitaba a comprar el SOAT y a reclamar un obsequio; asimismo se realizaron volantes con la misma información que se distribuyeron en los edificios cercanos a la sucursal en busca de captar nuevos clientes.

**2.2.11 Políticas de fijación de precios.** Innovadora de Seguros no tiene injerencia en la fijación de primas; ya que estas se encuentran parametrizadas y definidas por las compañías de seguros lo que imposibilita a la organización poder fijar precios; por ello emplea como estrategia alianzas con varias compañías del mercado con el fin de lograr ofrecer varias opciones de precios brindando flexibilidad a sus clientes.

## 2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

**2.3.1 Competidores Actuales.** Dentro del territorio nacional se encuentran una serie de competidores dedicados a la intermediación de seguros ya sea bajo la figura de asesores de seguros o corredores de seguros; los cuales se diferencian porque los corredores de seguros están vigilados por la Superintendencia Financiera quien establece su mínimo de capital y vigila su operación anualmente; dentro de este mercado de corretaje se encuentran dos grandes compañías que sobresalen en el sector como son la empresa AON RISK y DELIMA MARS siendo dos grandes competidores para Innovadora de Seguros.

**2.3.2 Participación en el mercado.** Evaluando el sector asegurador en Bucaramanga es preciso revisar el informe presentado por Fasecolda a Diciembre 2016 que se presenta a continuación.

**Tabla 5. Participación en el mercado**

Empresa	Ingresos 2016	Participación en el mercado
Innovadora de Seguros	\$ 1.203.151.822	0,036%
Delima Marsh	\$ 159.240.108.000	4,828%
Aon Risk Colombia	\$ 100.008.634.000	3,032%
Comisiones del sector	\$ 3.298.209.000.000	7,897%

Fuentes: Estados financieros y estadística por ramo Fasecolda.

Innovadora de Seguros al igual que sus competidores han crecido anualmente en el mercado, aunque no a un ritmo acorde al que crece la industria, la cual tiene un crecimiento del 7,1%<sup>20</sup> en promedio anual en Colombia.

Sin duda para la organización la aparición de competidores como Aon Colombia y Delima Marsh, Willis Colombia, Jardine Lloyd Thompson Valencia, Helm Corredores de Seguros, Correcol, y Cooper Gay Suramérica Reaseguros es una competencia difícil de llevar ya que sus capitales, su estructura y su organización los hacen grandes competidores difícil de igualar en ciertos segmentos del mercado; por ello Innovadora de Seguros busca ampliar su capital, mejorar su estructura organizacional e ingresar en segmentos del mercado donde puede competir en los que estas compañías no han incursionado.

## **2.4 MERCADO META**

El mercado de estos competidores son las entidades financieras, grandes superficies, multinacionales y participan de las grandes licitaciones que se dan en el territorio nacional. Mientras que los clientes de Innovadora de Seguros son las empresas de transporte de servicio público, personas naturales que desean asegurar su vehículo, propiedades y tomar pólizas de personas.

## **2.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Para la organización AON Colombia es un objetivo importante su posicionamiento en el mercado nacional e internacional al cual planea llegar a partir de estrategias enfocadas en la expansión interna que le permitan abarcar todas las regiones del país, llevar nuevos productos al éxito y lograr ser el consultor líder en el mundo. Estas tres líneas estratégicas le permiten atender su meta ya que la expansión interna le lleva a ingresar en nuevos mercados, el desarrollo de productos lo hace líder dentro de la industria tanto para los clientes potenciales como para las compañías de seguros que brindarán condiciones exclusivas para esta organización.

DeLima Marsh S.A., se ha enfocado en competir a través de alianzas estratégicas con las compañías de seguros, se concentra en establecer la mejor tecnología que

---

<sup>20</sup> Botero, Jorge H. Fasecolda: Sector: La inversión y los seguros. Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/sala-de-prensa/noticias/2016/junio/sector-junio-16-2016/>.

proporciona el servicio más completo y eficiente a sus clientes y no pretende competir a partir de precio, pues establece que su oferta de valor la hace diferenciarse ante el mercado. No cuenta con un área estratégica de mercadeo, cada gerencia es la encargada de hacer su estudio a nivel de clientes, competencia y mercado y esas fuerzas individuales muchas veces no se engranan, lo que evita un buen desarrollo a lo largo de toda la empresa. Se requiere el establecer un área o responsable encargado de unir fuerzas que vayan acorde a la estrategia y a una cultura de innovación.

Innovadora de Seguros busca al igual que sus competidores realizar alianzas estratégicas con las compañías de seguros que le permitan lograr primas bajas y altos porcentajes de comisión con los cuales puede generar incentivos a los asesores externos o encargados de la toma de decisiones.

## **2.6 PRODUCTOS**

Los competidores venden los mismos productos de Innovadora de Seguros, pero a su vez tienen inversiones en reaseguros y ofrecen otros servicios como Benchmarking de productos, capacitaciones a las fuerzas de venta internas y externas, seguimiento a resultados de gestión de venta, diseño y desarrollo del modelo de negocio para cada cliente, programas de retención, generación de estadísticas e informes de gestión.

Aunque los productos bases son los mismos que ofrece Innovadora de Seguros y sus competidores; AON Seguros los potencializa porque los integra de forma que su producto éxito es la construcción de pólizas Matriz para las grandes empresas nacionales e internacionales donde reúne todos los productos en uno solo y desde allí otorga a sus clientes pólizas con condiciones específicas, exclusivas, tasas baja, coberturas únicas que son ajustadas a los riesgos de la empresa tomadora de la póliza generando un valor único para sus clientes.

## **2.7 FIJACIÓN DE PRECIOS**

Los precios están determinados por las compañías de Seguros por lo tanto los intermediarios que operan como uno de sus canales de distribución no tiene facultad o no puede intervenir en la determinación de los precios de las pólizas. Es decir; los precios de los productos que son comercializados por los intermediarios de seguros están definidos por la compañía aseguradora.

## 2.8 DISTRIBUCIÓN

AON seguros emplea canales de venta de directa a través de su página web ofrece servicio On Line Solutions donde tiene dos líneas de servicio al cliente Aon Flex para clientes empresariales y Aon Catweb para personas, por otra parte, sus oficinas están ubicadas en Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena y Medellín.<sup>21</sup>

Delima Marsh por su parte es una organización ubicada en 9 ciudades: Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga e Ibagué estructura que obedece a un esquema mundial<sup>22</sup>, lo cual nos permite asegurar que, sin importar la ubicación geográfica de nuestros clientes, van a contar con estándares y procesos de servicio iguales. Todas estas oficinas con la misma capacidad, recursos y disponibilidad de acceso al mercado internacional y a nuestra red global de servicios Marsh. El canal de distribución empleado es de venta directa a través de su página web integran un link de aplicativos donde el cliente puede acceder a los diferentes aplicativos desarrollados por la compañía para cotizar, realizar seguimiento, quejas y tramite de pólizas de cumplimiento.

El estudio de las oficinas, canales de distribución refleja una debilidad representativa entre Innovadora de Seguros y sus competidores teniendo en cuenta que la cobertura en cuanto a oficinas a nivel nacional es menor en número frente a la competencia, la estructura organizacional de cada oficina es estándar; mientras que la compañía ajusta la estructura de acuerdo a las condiciones de la plaza. Por otra parte, tecnológicamente la compañía dentro de su plataforma web cuenta con un portal de atención al cliente que habilita la cotización y solicitud de las pólizas a través del enlace.

**2.8.1 Fuerza de ventas.** Colombia tiene organizada su fuerza de ventas desde un departamento comercial que trabaja en tres frentes mercadeo, inteligencia de mercados y Regional costa desde allí coordina la fuerza de ventas ubicada en cada sucursal bajo el cargo de comerciales y servicio al cliente.

DELIMA MARSH S.A esta organizada de forma vertical, respecto a la jerarquía que se maneja dentro de la organización. Esta cuenta con 8 niveles jerárquicos

---

<sup>21</sup> Office Locations Search Results > Aon offices in Colombia. Disponible en: <http://www.aon.com/site/office.jsp?EmptyCountry=Select+a+Country&EmptyCity=Select+a+City&cn=Colombia&cty=--+Select+a+City+->

<sup>22</sup> Delima Marsh. Disponible en: <https://www.marsh.com/co/about-marsh/about-us.html>

que consisten en Junta Directiva, Presidente Ejecutivo, Vicepresidente de Operaciones, Vicepresidente de Recursos Humanos, Vicepresidente Administrativo, Gerentes de Oficinas, Gerentes Comerciales y Área Operativa. En DELIMA MARSH S.A, a pesar de operar en una forma vertical, se opera en forma horizontal en cada uno de los departamentos asignados para poder mantener la unión de los empleados y la supervisión de sus labores dentro del marco que les compete.

Frente a la competencia Innovadora de Seguros cuenta con una fuerza de ventas limitada solo en cabeza de una la directora comercial de cada una de sus sucursales; quienes no cuentan con más herramientas o personal que apoye su gestión.

**2.8.2 Publicidad y Promoción.** AON Colombia es un competidor agresivo en temas publicitarios teniendo en cuenta que dentro de su esquema publicitario se encuentran revista con publicación; asimismo su trabajo en redes sociales es muy fuerte llegando en noviembre de 2012 a 591223 seguidores que lo posiciona en el líder en redes sociales de la industria aseguradora colombiana.

La promoción y publicidad se da por redes sociales y publicidad masiva enviada a sus clientes actuales en el momento de realizar la renovación con el fin de vincularlos a través de otras líneas de productos; su estrategia publicitaria en comparación AON Colombia es menos agresiva.

En cuanto a Innovadora se evidencia que es lo que menos invierte presupuesto por eso sus únicas estrategias publicitarias son inversiones en pendones o volantes que den a conocer sus servicios y productos, así como la inversión en campaña específica como entrega de porta documentos a los clientes que adquieren SOAT o pólizas de automóviles.

**2.8.3 Servicio al cliente.** La política de servicio al cliente de Delima Marsh tiene por objeto prestar a sus clientes servicios y soluciones para el manejo óptimo de sus riesgos, en busca de la satisfacción oportuna de sus necesidades y siempre de acuerdo con sus valores. Para ello cuentan con personal idóneo, un manejo adecuado de sus recursos y el mejoramiento continuo de los procesos. Con estas herramientas buscan prestar a sus clientes servicios y soluciones para el manejo

---

<sup>23</sup> Aon Review es una publicación de Aon Colombia. Distribución Gratuita. Marca Registrada. Año 1. Número 1. Noviembre de 2012.

óptimo de sus riesgos, en busca de la satisfacción oportuna de sus necesidades y siempre de acuerdo con sus valores.

En cuanto AON Colombia define su política como el compromiso de Aon Risk Services Colombia S.A de brindar servicios profesionales con el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes; lo anterior se logra por medio de un equipo humano competente y comprometido con el desarrollo y perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, enfocado en principios y valores que llevan a la Compañía a la constante búsqueda del mejoramiento y al logro de los objetivos planteados en el plan estratégico.

Aon Risk Services Colombia S.A., consciente de que el factor humano es el pilar del proceso productivo, está comprometido en conservar la salud y garantizar la integridad de los trabajadores, contratistas y visitantes que se encuentran bajo su control; mediante la identificación, evaluación y control de riesgos laborales y el aseguramiento de las competencias de su recurso humano, con el fin de prevenir incidentes, accidentes y enfermedades de origen laboral; dando cumplimiento a los requisitos legales vigentes, los establecidos por nuestros clientes y por la organización, para lograr la eficacia del sistema.

Para Innovadora de Seguros su organización tiene el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los clientes a través de un servicio con calidad, manifestado amabilidad, confiabilidad, oportunidad y respeto. Política de servicio al cliente que da valor a la cercanía y al contacto personal con el cliente.

## **2.9 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

**2.9.1 Mercado Meta.** Los clientes potenciales son 632.104<sup>24</sup> propietarios de vehículos automotores o motocicletas matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana; los cuales representan un mercado potencialmente atractivo que se vincularía a través de pólizas todo riesgo y SOAT. Los cuales se encuentran clasificados por tipo de vehículos de la siguiente forma:

---

<sup>24</sup> Dirección de Transito de Bucaramanga. Informe Estadístico del parque automotor 2016. Área Metropolitana de Bucaramanga. Diciembre 31 de 2016.

**Tabla 6. Parque automotor por tipo de vehículo.**

<b>CLASE</b>	<b>PARTICIPACION</b>	<b>CANTIDAD</b>
automóvil	26,5%	159916
campero	4,3%	25949
camioneta	8,8%	53104
microbus	0,5%	3017
buseta	0,5%	3017
bus	0,6%	3621
camión	3,5%	21121
volqueta	0,6%	3621
tracto camión	1,2%	7241
motocicleta	53,4%	322246
motocarro	0,1%	603
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>603457</b>

Fuente: Dirección de Transito de Bucaramanga. Informe Estadístico del parque automotor 2015-Área Metropolitana de Bucaramanga. Diciembre 31 de 2015.

**2.9.2 Territorio geográfico.** El Área Metropolitana de Bucaramanga está integrada por los municipios de Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta; que según informe estadístico del parque automotor 2016-Área Metropolitana de Bucaramanga En Bucaramanga registran 197.855 vehículos que representan el 31% del total de vehículos matriculados en el Área Metropolitana de Bucaramanga. En el municipio de Floridablanca el parque automotor matriculado para misma fecha era de 163.357 (26%), en el municipio de San Juan de Girón era de 258.943 (41%) y en el municipio de Piedecuesta 11.949 (2%).<sup>25</sup>

**2.9.3 Compra promedio anual por cliente.** El promedio de compra por año de los clientes en Bucaramanga es de \$121.643.591,8<sup>26</sup> en productos como automóviles y SOAT y el promedio de vehículos matriculados para el último año fue de 632.104<sup>27</sup> el cual da un promedio anual de compra por cliente de 192.442 pesos por vehículo anual.

---

<sup>25</sup> Dirección de Transito de Bucaramanga. Informe Estadístico del parque automotor 2016. Área Metropolitana de Bucaramanga. Diciembre 31 de 2016.

<sup>26</sup> Fasecolda. Estadísticas del sector. Ciudades y ramos. Primas y siniestros 2016. Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/> [citado en 21 de febrero de 2017]

<sup>27</sup> Dirección de Transito de Bucaramanga. Informe Estadístico del parque automotor 2016-Área Metropolitana de Bucaramanga. Diciembre 31 de 2016.

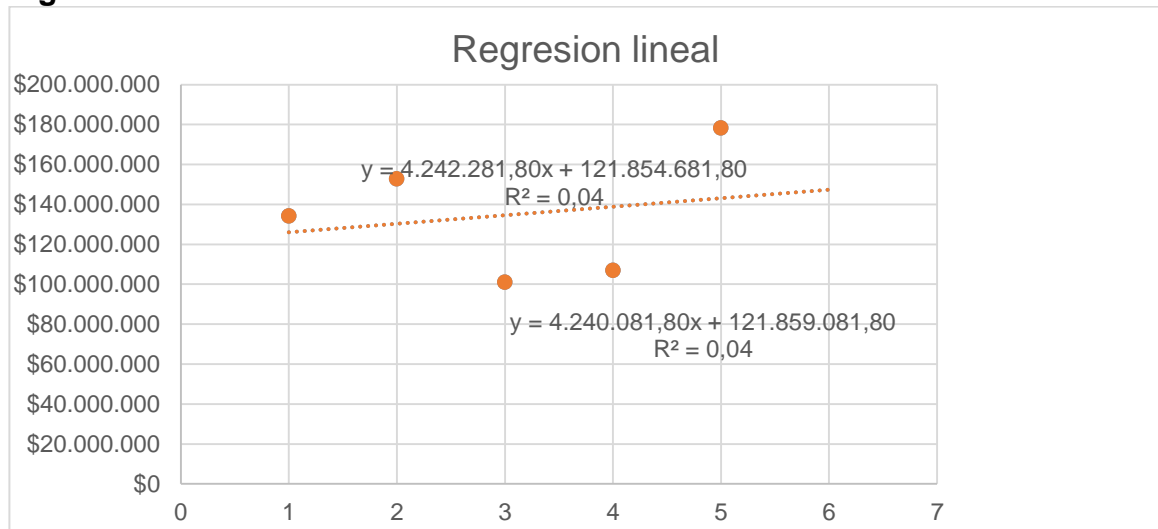
**2.9.4 Compras totales por año.** Para determinar el valor de compras totales por año se toma como referencia los últimos 5 años registrados por Fasecolda las compras de productos como automóviles y SOAT; estas cifras serán analizadas a través del método de regresión lineal.

**Tabla 7. Histórico de ventas anuales (miles de pesos)**

<b>ESTUDIO DE MERCADO SOBRE VENTAS ANUALES EN BUCARAMANGA PRODUCTO AUTOMOVILES</b>				
<b>sector</b>	<b>año</b>	<b>fuelle</b>	<b>ventas anuales</b>	<b>observaciones</b>
B/GA	2012	FASECOLDA	\$134.091.299	Informe estadístico Fasecolda ciudades y ramos disponible en: <a href="http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/">http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/</a>
B/GA	2013	FASECOLDA	\$152.723.401	Informe estadístico Fasecolda ciudades y ramos disponible en: <a href="http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/">http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/</a>
B/GA	2014	FASECOLDA	\$100.952.312	Informe estadístico Fasecolda ciudades y ramos disponible en: <a href="http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/">http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/</a>
B/GA	2015	FASECOLDA	\$106.952.431	Informe estadístico Fasecolda ciudades y ramos disponible en: <a href="http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/">http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/</a>
B/GA	2016	FASECOLDA	\$178.188.193	Informe estadístico Fasecolda ciudades y ramos disponible en: <a href="http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/">http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/</a>

Fuentes: Cálculo fórmula regresión lineal para determinar el valor de ventas para los siguientes años.

**Figura 3. Ecuación lineal.**



La relación de datos estadístico con una media anual de \$134.579.327,200(miles de pesos).

**Tabla 8. Resultado estadístico ventas anuales.**

Estadística Descriptiva	
Media	\$134.579.327,200
Error típico	14.360.085,3633
Mediana	\$134.091.299,000
Coefi. Variación	23,860%
Desviación Estándar	\$32.110.127,035
Varianza de la muestra	1.031.060.258.201.310
Curtosis	1,43594833
Coefficiente de asimetría.	0,374185437
Rango	\$178.177.193,000
Minimo	\$0,000
Maximo	\$178.177.193,000
Suma	\$672.896.636,000
Cuenta	5
Mayor (1)	\$178.177.193,000
Menor (1)	\$100.952.312,000
Nivel de confianza (95.0%)	39.869.989

Entonces las compras promedio anual en total serian de \$134.579.327,200 con un nivel de confianza de 95%; asimismo como límite superior de ventas totales podrían llegar hasta \$178.177.193.000 anualmente.

**2.9.5 Precio promedio.** En producto como SOAT la competencia e Innovadora de Seguros venden al mismo precio ya que estas tarifas están definidas por una legislación; precios que son presentados a continuación:

**Tabla 9. Tarifas SOAT 2016**

# TARIFAS SOAT 2016



**SEGUROS  
DEL  
ESTADO S.A.**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR	CONTRIBUCIÓN FOSYGA	TASA RUNT	COSTO TOTAL
<b>MOTOS</b>					
111	MENOS DE 100 CC	189.800	94.900	1.400	286.100
121	ENTRE 100 CC Y 200 CC	254.800	127.400	1.400	383.600
131	MAS DE 200 CC	287.500	143.750	1.400	432.650
141	MOTOCARRO	287.500	143.750	1.400	432.650
<b>CAMPEROS Y CAMIONETAS</b>					
211	MENOS DE 1500 CC - HASTA 9 AÑOS	305.400	152.700	1.400	459.500
221	ENTRE 1500 CC Y 2500 CC - HASTA 9	364.900	182.450	1.400	548.750
231	MAS DE 2500 CC - HASTA 9 AÑOS	428.100	214.050	1.400	643.550
212	MENOS DE 1500 CC - 10 AÑOS O MAS	367.400	183.700	1.400	552.500
222	ENTRE 1500 CC Y 2500 CC - 10 AÑOS O	432.500	216.250	1.400	650.150
232	MAS DE 2500 CC - 10 AÑOS O MAS	491.500	245.750	1.400	738.650
<b>VEHÍCULOS DE CARGA O MIXTOS</b>					
311	MENOS DE 5 TONELADAS	342.400	171.200	1.400	515.000
321	ENTRE 5 Y 15 TONELADAS	494.700	247.350	1.400	743.450
331	MAS DE 15 TONELADAS	625.700	312.850	1.400	939.950
<b>VEHÍCULOS OFICIALES ESPECIALES</b>					
411	MENOS DE 1500 CC	385.400	192.700	1.400	579.500
421	ENTRE 1500 CC Y 2500 CC	486.000	243.000	1.400	730.400
431	MAS DE 2500 CC	582.800	291.400	1.400	875.600
<b>VEHÍCULOS FAMILIARES HASTA 5 PASAJEROS</b>					
511	MENOS DE 1500 CC - HASTA 9 AÑOS	171.900	85.950	1.400	259.250
521	ENTRE 1500 CC Y 2500 CC - HASTA 9	209.500	104.750	1.400	315.650
531	MAS DE 2500 CC - HASTA 9 AÑOS	244.900	122.450	1.400	368.750
512	MENOS DE 1500 CC - 10 AÑOS O MAS	228.200	114.100	1.400	343.700
522	ENTRE 1500 CC Y 2500 CC - 10 AÑOS O	260.800	130.400	1.400	392.600
532	MAS DE 2500 CC - 10 AÑOS O MAS	290.700	145.350	1.400	437.450
<b>VEHÍCULOS PARTICULARES DE 6 O MÁS PASAJEROS</b>					
611	MENOS DE 2500 CC - HASTA 9 AÑOS	307.200	153.600	1.400	462.200
621	2500 CC O MAS - HASTA 9 AÑOS	411.600	205.800	1.400	618.800
612	MENOS DE 2500 CC - 10 AÑOS O MAS	392.500	196.250	1.400	590.150
622	2500 CC O MAS - 10 AÑOS O MAS	494.300	247.150	1.400	742.850
<b>AUTOS DE NEGOCIO - TAXIS - MICROBUSES - HASTA 12 PASAJEROS</b>					
711	MENOS DE 1500 CC - HASTA 9 AÑOS	213.200	106.600	1.400	321.200
721	ENTRE 1500 CC Y 2500 CC - HASTA 9	265.200	132.600	1.400	399.200
731	MAS DE 2500 CC - HASTA 9 AÑOS	342.400	171.200	1.400	515.000
712	MENOS DE 1500 CC - 10 AÑOS O MAS	266.500	133.250	1.400	401.150
722	ENTRE 1500 CC Y 2500 CC - 10 AÑOS O	327.900	163.950	1.400	493.250
732	MAS DE 2500 CC - 10 AÑOS O MAS	401.900	200.950	1.400	604.250
<b>SERVICIO PÚBLICO URBANO - MÁS DE 12 PASAJEROS</b>					
811	BUSES Y BUSETAS	501.200	250.600	1.400	753.200
<b>SERVICIO PÚBLICO INTERMUNICIPAL</b>					
911	MENOS DE 10 PASAJEROS	505.800	252.900	1.400	760.100
921	10 O MAS PASAJEROS	734.400	367.200	1.400	1.103.000

En cuanto a los precios de las pólizas de automóviles dependiendo las negociaciones con las diferentes compañías es la tasa pactada para los diferentes tipos de vehículos; de la siguiente manera:

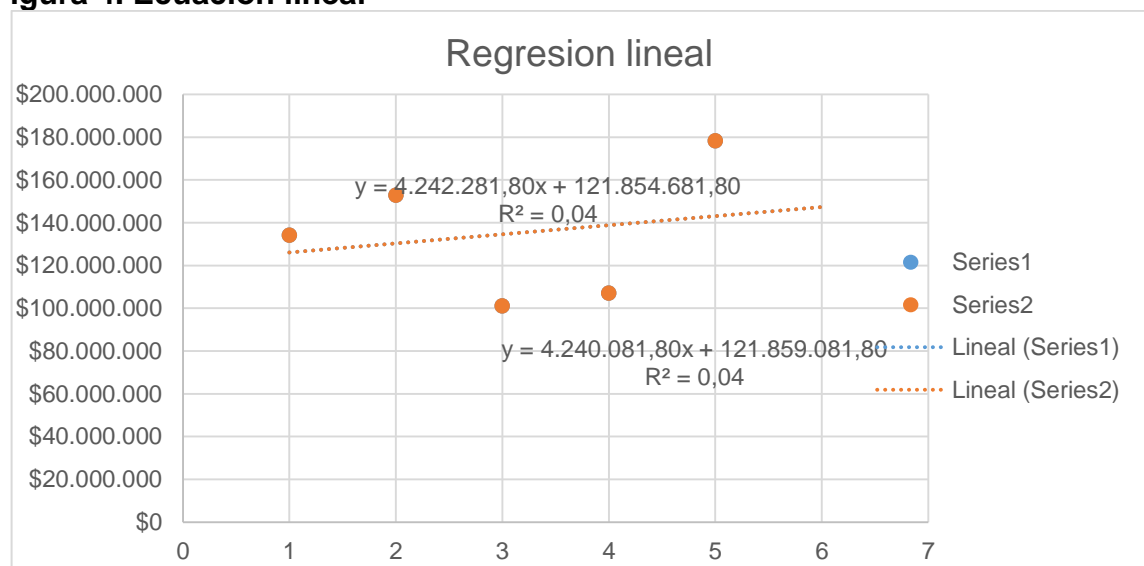
**Tabla 10. Análisis precios competidores.**

ESTUDIO DE MERCADO SOBRE PRECIOS PRODUCTO AUTOMOVILES						
sector	año	fuelle	ventas anuales	valor oferta homogenizada	vr m2/construcción	observaciones
B/GA	2016	INNOVADORA DE SEGUROS	\$ 867.000	\$ 867.000	\$ 19.267	COTIZACION INNOVADORA DE SEGUROS
B/GA	2016	AON COLOMBIANA	\$ 1.398.000	\$ 1.398.000	\$ 18.640	COTIZACION AON COLOMBIA
B/GA	2016	DELIMA MARSH	\$ 1.186.900	\$ 1.186.900	\$ 16.956	COTIZACION DELIMA MARSH
B/GA	2016	ROQUE JULIO BARBOSA	\$ 1.098.000	\$ 1.098.000	\$ 43.920	COTIZACION ROQUE JULIO BARBOSA
B/GA	216	VML	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000	\$ 62.400	COTIZACION VML

Fuente: autor del proyecto

Determinación ecuación lineal para determinar precios promedios de ventas:

**Figura 4. Ecuación lineal**



Datos estadísticos sobre el análisis de los precios frente a la competencia:

**Tabla 11. Cuadro estadístico**

Estadística Descriptiva	
Media	\$1.221.980,000
Error típico	119.969,3728
Mediana	\$1.186.900,000
Coefi. Variación	21,953%
Desviación Estándar	\$268.259,673
Varianza de la muestra	71.963.252.000
Curtosis	- 0,72713742
Coeficiente de asimetría.	- 0,056229931
Rango	\$1.560.000,000
Minimo	\$0,000
Maximo	\$1.560.000,000
Suma	\$6.109.900,000
Cuenta	5
Mayor (1)	\$1.560.000,000
Menor (1)	\$867.000,000
Nivel de confianza (95.0%)	333.088

Una vez estudiados los precios de los competidores frente a los precios de Innovadora de Seguros se pudo establecer que el precio promedio de automóviles está en \$1.221.980; que el coeficiente de variación entre los precios de la compañía objeto de estudio y sus competidores es de 21,953% y que el rango promedio de las pólizas se encuentra entre \$867.000 y \$1.560.000.

**2.9.6 Monto total de las compras.** Para realizar el cálculo de las compras totales por año se procede a reemplazar en la ecuación lineal hallada anteriormente el número de vehículos matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana; de la siguiente forma.

$$y = 108600(603457) + 896180 = \$65.536.326.380$$

Este permite calcular que el monto total de las compras de producto como SOAT y automóviles en Bucaramanga y su Área Metropolitana basada en el parque automotor y la prima promedio que podría pagar un vehículo anualmente por la adquisición de SOAT y automóviles sería de \$65.536.326.380.

**2.9.7 Demanda potencial.** Para determinar cuál será la demanda potencial de Innovadora de Seguros en este segmento de mercado se procede a multiplicar el monto total de las compras por año por el porcentaje de participación en el mercado de la empresa.

$$y = \$65.536.326.380 * 0,62 = 404.194.082$$

La demanda potencia de la compañía es la suma de \$404.194.082 de acuerdo a su participación actual en el mercado del 0,62%.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 3.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Bucaramanga presentó durante el año 2014 3.732 accidentes de tránsito según cifra reportada por la Dirección de Transito de Bucaramanga; un indicador bastante alto que prendió alarmas en los propietarios de los vehículos y les ha generado cultura de adquisición de pólizas de responsabilidad para proteger su patrimonio.

➤ La Asociación Colombiana de Vehículos Automotores las ventas de vehículos presentaron un descenso 10,5% frente al año 2015<sup>28</sup>. Disminuye el mercado para ramos como pólizas todo riesgo y de responsabilidad civil convirtiéndose en clientes potencial para la compañía.

➤ La variación y disminución de primas promedio del mercado asegurador por parte de las compañías de seguros permite tener una mayor oportunidad de conseguir nuevos clientes entre los 553.947 vehículos matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Lo anterior es posible es más competitivo el mercado de intermediación por las diferencias en primas cobradas por las diferentes compañías de seguros.

#### 3.2 ENTORNO TECNOLÓGICO.

➤ Las compañías de seguros otorgan delegación de expedición a través de plataformas lo que optimiza los tiempos de cotización y expedición; convirtiéndose una oportunidad de brindar agilidad al servicio y mejorar los tiempos de respuesta.

➤ El nuevo mundo digital es un desafío para los modelos de negocio tradicionales, los canales y los procesos de negocio existentes, lo que exige a las aseguradoras realizar cambios significativos en la organización y buscar adoptar nuevas competencias.

---

<sup>28</sup> Asociación Colombiana de Vehículos Automotores. Informe Vehículos Regiones Colombia Diciembre. Diciembre, 2016. Disponible en: < <http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2016/07/Informe-Regiones-2016-12.pdf>>

➤ Las compañías de seguros que consigan centrarse en el cliente a través de la digitalización estarán mejor posicionadas para lograr satisfacer la demanda de los clientes de seguros o “next generation”<sup>29</sup>, que comprende la demanda basada en interacciones electrónicas, a partir de nuevos productos y una mejor gestión para lograr una buena experiencia del cliente.

➤ La digitalización permite ventajas competitivas sin precedentes a largo plazo para las primeras compañías de aseguradoras que la adopten en su estrategia, el desconocerlo será perjudicial para las aseguradoras porque su proceso de transformación será más lento.

### 3.3 ENTORNO ECONÓMICO

➤ **Inflación:** El aumento de la inflación causa un efecto negativo en el mercado porque lleva al incremento de las primas cobradas por las compañías de seguros y causa pérdida del poder adquisitivo de los clientes potenciales.

➤ **Devaluación:** Durante los últimos tres meses el comportamiento de la TRM ha sido ascendente posesionándose hoy en \$2.975<sup>30</sup>; siendo esta una gran oportunidad para Innovadora de Seguros para realizar negocios con valores asegurados y primas en dólares; porque se elevan los valores de estos negocios generando un mayor valor por concepto de comisiones.

➤ **Disponibilidad de crédito:** Dentro del mercado de seguros se evidencia dos financieras con líneas de crédito dirigidas a la financiación de pólizas con un mínimo de requisitos para otorgar financiación; siendo estas financieras un aliado estratégico del negocio porque permite dar facilidad de pago a los clientes; siendo este un aspecto que determina valor en los clientes.

➤ **Tasas de interés:** Las tasas de interés de créditos de consumo han venido aumentando en el último año; es claro que el aumento de las tasas de colocación limita la compra de vehículos nuevos; estabilizando el mercado meta objetivo.

---

<sup>29</sup> Grupo NNT DATA. Tendencias y oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante. 1ra Edición.

<sup>30</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA – COLOMBIA. Tasa de cambio del peso colombiano (TRM). Disponibles en: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>.

➤ **Exportaciones:** Las exportaciones se convierten en otra oportunidad de negocio para la compañía ya que cada elemento importado requiere de una póliza para ingresar al país.

➤ **Contrabando:** El contrabando representan una amenaza para el mercado asegurador teniendo en cuenta que los ingresos de mercancía sin requisitos de ley no requieren de pólizas para el ingreso.

### **3.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL.**

➤ Decreto 1082 de 2015 Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública; entre ellos establece la obligatoriedad de las pólizas de garantía que generan un incremento en las ventas de este ramo de ya que la contratación estatal tiene como requisito de vinculación del contratista presentación póliza de garantía.

➤ Decreto 1047 de 2014 por el cual se reglamenta que todos los conductores de taxi deben contar con su afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social; lo que se convierte en un mercado objetivo de 7.300 taxis, según cifras informadas por el Área Metropolitana de Bucaramanga; siendo una oportunidad de negocio para Innovadora de Seguros al poder prestar su intermediación para la vinculación de Riesgos Laborales; abriendo una nueva oportunidad de negocio para la organización.

➤ Resolución número 338 de 2014 por medio de la cual se adoptan las condiciones de las pólizas minero-ambiental y se dictan otras disposiciones. Este tipo de pólizas generan otro frente de negocio objetivo para Innovadora de Seguros como la minería en Santander, ya que el sector minero según informe del Dane aumentó en un 11,3% las explotaciones de minas y canteras en Colombia, situación que se convierte a un negocio en crecimiento a largo plazo ya que se debe garantizar todas las fases de desarrollo del título minero que puede durar hasta 20 años su explotación.

➤ Decreto 348 Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial; dentro de esta legislación se establece la obligatoriedad de las pólizas de responsabilidad civil y su valor asegurado asciende de 60SMLV a 100SMLV; asimismo establece que dentro de sus coberturas debe estar el daño inmaterial. Esta legislación nos brinda una oportunidad de negocio con las 64 empresas existentes en el Área

Metropolitana de Bucaramanga que prestan este tipo de transporte y con los clientes actuales que permiten mejorar el ingreso recibido por primas.

➤ Con el Decreto 1047 de 2014 se abre una nueva línea de negocio para el sector asegurador y por ende para Innovadora de Seguros ya que se reglamenta la obligatoriedad de la póliza de Accidente Personales para todos los conductores de taxis en el país; Que deben ser tomadas por la empresa que afilió el vehículo; esta póliza genera una oportunidad de negocio dentro del ramo de vida; además que es una póliza económica de fácil venta ya que se puede vincular dentro del paquete de las pólizas de responsabilidad civil de los vehículos tipo taxi.

➤ La Ley 604 de 2004 reglamenta la Póliza de caución judicial que se convierte en un requisito dentro de los diferentes tipos de procesos y que abre una nueva línea de negocio dentro del mercado asegurador; oportunidad para innovadora porque cuenta con el personal capacitado y delegación para expedición inmediata de la misma.

➤ Con la entrada en vigencia de la Ley 675 de 2001 las copropiedades deben tener seguro obligatorio de bienes comunes; este representa en el total de primas de la industria a nivel nacional del 7%; en Bucaramanga el sector de la construcción se encuentra en crecimiento reportando un incremento a mayo 2015 del 47% según los indicadores de Cámara de Comercio de Bucaramanga; esto determina una oportunidad de negocio diferente a los trabajados hasta ahora por la organización.

➤ La entrada en vigencia del Decreto 663 de 1993 establece la obligatoriedad del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT para los vehículos automotores representa el 21%<sup>31</sup> de la composición de primas total de la industria. La obligatoriedad de esta póliza nos genera una oportunidad de venta en el ramo de seguros obligatorios.

---

<sup>31</sup> CARRIZOSA LORA, Milena; GOEBEL, Johann; RECINOS, Eduardo. Perspectivas 2015: Sector Asegurador Colombiano: Balance Positivo en 2014; Grandes Retos en Regulación y Crecimiento en 2015 Informe de Perspectiva. Enero 15, 2015.

## 4. PERFIL EMPRESARIAL

### 4.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**Tabla 12. Fortalezas y Debilidades**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Innovadora de Seguros cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado y una participación en el mercado del 16.5%	D1 Todos los negocios de RC PASAJERO se encuentran en una sola compañía de seguros.
F2. Su operación está vigilada por la Superfinanciera.	D2. Su fuerza de ventas es limitada; no abarca todo el mercado.
F3. Maneja un alto porcentaje de comisión en las compañías de seguros en los ramos de automóviles.	D3. No cuenta con un presupuesto definido que oriente sus ventas y defina recurso a la fuerza de venta.
F4. Cuenta con clave y delegación para expedir pólizas con las diferentes compañías ubicadas en el mercado.	D4. Retraso en los pagos a asesores externos.
F5. Personal idóneo y capacitado en cada uno de los ramos.	D5. Falta de control sobre ventas y cartera de la oficina.
F6. La ubicación de la oficina está en un punto central y visible en la ciudad.	D6. Deterioro en el estado físico de sus instalaciones.
F7. Cuenta con clientes en diferentes ciudades del territorio nacional.	D7. Atrasos en los pagos de gastos fijos de la oficina.
F8. Las herramientas tecnológicas empleadas por la organización permiten centralizar la información de manera ágil y oportuna.	D8. La alta rotación de personal por atrasos en pagos de salarios.
F9. Cuenta con página web donde se presta el servicio de cotización y solicitud de pólizas.	D9. Desmotivación del personal por condiciones laborales desfavorables y no equitativas.
F10. Es espacio físico de sus oficinas es amplio y de dos plantas.	

## 4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

**Tabla 13. Oportunidades y amenazas**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. El aumento TRM aumenta el valor de las primas con valores asegurados en dólares.</p> <p>O2. Las tasas de interés de créditos de consumo disminuyeron incentivando la compra de vehículos nuevos.</p> <p>O3. Decreto 1510 de 2013 establece la obligatoriedad de las pólizas de garantía que generan un incremento en las ventas de este ramo fianzas.</p>	<p>A1. El aumento de la tasa de desempleo en un 0,5% disminuye la capacidad de adquisición de los hogares.</p> <p>A2. Ley 80 de 1993 que determinar la ley de garantías que estima un periodo en que se suspende la contratación estatal de garantías.</p> <p>A3. El sector asegurador presenta restricción para marcas de vehículos y motocicletas chinas; son consideradas por las compañías de seguros como no asegurables.</p>
<p>O4. Decreto 1047 de 2014 reglamenta que todos los conductores de taxi deben contar con su afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social convirtiéndose en un mercado objetivo de 7.300 taxis.</p>	<p>A4. En el mercado se encuentra que el 50% de la competencia en busca de lograr sus ventas aplica como estrategias el aumento de los porcentajes en un 15% de comisión a los clientes.</p>
<p>O5. Resolución número 338 de 2014 crea la póliza minero-ambiental siendo otro segmento del mercado en el ramo de fianzas.</p>	<p>A5. Innovadora de Seguros cuenta con delegación de expedición las cuales presenta inconvenientes que hacen que la plataforma sea lenta y quede sin servicio.</p>
<p>O6. Decreto 348 reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y establece la obligatoriedad de las pólizas de responsabilidad civil y su valor asegurado asciende de 60SMLV a 100SMLV.</p>	<p>A6. Los tratados de libre comercio que permiten el ingreso de nuevos competidores.</p>
<p>O7. El Decreto 1047 de 2014 reglamenta la obligatoriedad de la póliza de Accidente Personales para todos los conductores de taxis en el país corresponde a la oportunidad de negocio en el ramo de vida.</p>	<p>A7. La circular 050 de la Superintendencia que estipula nuevos requisitos.</p>
<p>O8. La Ley 604 de 2004 reglamenta la Póliza de caución judicial que se convierte en otro segmento de mercado en el ramo de fianzas.</p>	<p>A8. Falta de personal capacitado y certificado en seguros.</p>
<p>O9. Ley 675 de 2001 reglamenta que las copropiedades deben tener seguro obligatorio de bienes comunes abriendo otro segmento de mercado dentro del ramo de generales.</p>	<p>A9. Creciente de modelos de negocios de e-commerce que reemplaza la intermediación en seguros.</p>
<p>O10. El Decreto 663 de 1993 establece la obligatoriedad del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT para los vehículos automotores representa el 21% de la composición de primas total de la industria.</p> <p>O11. el alto índice de accidentes de tránsito genera una cultura de adquisición de pólizas de responsabilidad para proteger su patrimonio</p> <p>O12. Las ventas de vehículos se incrementaron en 3.5% con respecto al año anterior.</p>	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O13. La variación y disminución de primas promedio del mercado asegurador por parte de las compañías de seguros permite tener una mayor oportunidad de conseguir nuevos	
O14. Las compañías de seguros otorgan delegación de expedición a través de plataformas lo que optimiza los tiempos de cotización y expedición.	

a. Matriz DOFA

**Tabla 14. Matriz analítica.**

OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. El aumento TRM aumenta el valor de las primas con valores asegurados en dólares.	1. Crear una campaña de venta de SOAT a través del tele mercado con los taxis asegurados actualmente de acuerdo a su vencimiento incluyendo como obsequio una porta documentos por su compra. (F1,F3,F4,F8, O10,O14)	1. Establecer convenios en igual o mejores condiciones a los existentes, que permitan ofrecer más opciones a los clientes en los diferentes ramos. (D1,O2,O11,O13)
O2. Las tasas de interés de créditos de consumo disminuyeron incentivando la compra de vehículos nuevos. O3. Decreto 1510 de 2013 establece la obligatoriedad de las pólizas de garantía que generan un incremento en las ventas de este ramo fianzas. O4. Decreto 1047 de 2014 reglamenta que todos los conductores de taxi deben contar con su afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social convirtiéndose en un mercado objetivo de 7.300 taxis.		
O5. Resolución número 338 de 2014 crea la póliza minero-ambiental siendo otro segmento del mercado en el ramo de fianzas.	2. Diseñar volantes y contratar personal para ubicarse a fuera de las entidades estatales cercanas a la oficina en los días de contratación para aumentar las ventas de las pólizas de cumplimiento de contratación estatal. (F6, F4, F5,O3,O13,O14)	2. Contratar asesores externos que fortalezcan la labor comercial y aumenten las ventas. (D2,D8,O1,O2,O8,O9,O12)
O6. Decreto 348 reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y establece la obligatoriedad de las pólizas de responsabilidad civil y su valor asegurado asciende de 60SMLV a 100SMLV		

OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O7. El Decreto 1047 de 2014 reglamenta la obligatoriedad de la póliza de Accidente Personales para todos los conductores de taxis en el país corresponde a la oportunidad de negocio en el ramo de vida.	3. Realizar visita comercial a las oficinas de abogados ubicadas cerca de la oficina para presentar una propuesta comercial que aumente las ventas de caución judicial a partir del pago de comisión por cada póliza expedida. (F3, F4, F5,F6,O8,O13,O14)	3. Crear una política de pago oportuno del personal y de los proveedores que mantengan un buen ambiente laboral. (D14,D17,D8,D19,O1-14)
O8. La Ley 604 de 2004 reglamenta la Póliza de caución judicial que se convierte en otro segmento de mercado en el ramo de fianzas.		
O9. Ley 675 de 2001 reglamenta que las copropiedades deben tener seguro obligatorio de bienes comunes abriendo otro segmento de mercado dentro del ramo de generales.		
O10.El Decreto 663 de 1993 establece la obligatoriedad del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT para los vehículos automotores representa el 21% de la composición de primas total de la industria.	4. Visitar empresas de transporte de servicio público especial ubicadas en la región para presentar propuesta del programa de RC ya que se cuenta con el respaldo de Seguros del Estado para ofrecer primas bajas y altas comisiones. (F3,O6)	4. Mantenimiento y adecuación del espacio físico en su totalidad que brinde una nueva imagen de la compañía. (D16, O10,O3,O8)
O11. el alto índice de accidentes de tránsito genera una cultura de adquisición de pólizas de responsabilidad para proteger su patrimonio		
O12. Las ventas de vehículos se incrementaron en 3.5% con respecto al año anterior.	5. Ofrecer a los clientes empresariales de servicio tipo taxi la opción de adquirir la póliza de AP CONDUCTORES dentro de la póliza de RC PASAJEROS a muy bajo precio. (F1, F7,O7)	
O13. La variación y disminución de primas promedio del mercado asegurador por parte de las compañías de seguros permite tener una mayor oportunidad de conseguir nuevos.		
O14. Las compañías de seguros otorgan delegación de expedición a través de plataformas lo que ptimiza los tiempos de cotización y expedición.		
A1. El aumento de la tasa de desempleo en un 0,5% disminuye la capacidad de adquisición de los hogares. A2. Ley 80 de 1993 que determinar la ley de garantías que estima un periodo en que se suspende la contratación estatal de garantías.	1. Elaborar una base datos con las diferentes compañías y las marcas que tiene restringidas cada una de ellas con el fin de identificar las compañías que podrían asegurar el vehículo cotizado. (F4, A17)	1. Realizar un comité permanente del equipo de ventas para revisar el cumplimiento de metas en los diferentes ramos y poder identificar los aspectos que pueden afectar el crecimiento de los diferentes ramos. (D15,

OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>A3. El sector asegurador presenta restricción para marcas de vehículos y motocicletas chinas; son consideradas por las compañías de seguros como no asegurables;</p>		A15,A16)
<p>A4. En el mercado se encuentra que el 50% de la competencia en busca de lograr sus ventas aplica como estrategias el aumento de los porcentajes en un 15% de comisión a los clientes.</p>	<p>2. Mantener constantemente usuario y delegación para expedición de pólizas con mínimo 3 compañías para poder atender ágil y oportunamente al cliente. (F4, A19)</p>	
<p>A5. Innovadora de Seguros cuenta con delegación de expedición las cuales presenta inconvenientes que hacen que la plataforma sea lenta y quede sin servicio</p> <p>A6. Los tratados de libre comercio que permiten el ingreso de nuevos competidores.</p>	<p>3. Diseñar estrategias de incursión en diferentes segmentaciones del mercado fianzas para no reducir sus ventas durante los periodos de ley de garantías. (F1,F9,F6,A16)</p>	<p>2. Diseñar y divulgar al inicio de cada año un presupuesto que oriente las ventas de la sucursal y sus diferentes estrategias. (D13, A18)</p>
<p>A7. La circular 050 de la Superintendencia que estipula nuevos requisitos.</p> <p>A8. Falta de personal capacitado y certificado en seguros.</p> <p>A9. Creciente de modelos de negocios de e-commerce que reemplaza la intermediación en seguros.</p>		

## **5. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO**

De acuerdo con el análisis del entorno y el diagnóstico realizado a la compañía Innovadora de Seguros, se procede a formular un plan de mercadeo para la empresa con el objetivo de incrementar las ventas en productos como SOAT y automóviles en la ciudad de Bucaramanga.

### **5.1 VISIÓN**

Ser la mejor alternativa en la intermediación de seguros en el mercado asegurador colombiano manteniendo aliados estratégicos confiables y reconocidos que garanticen la calidad en la atención a nuestros clientes con innovación, tecnología, velocidad y excelente servicio.

### **5.2 MISIÓN**

Estructurar y ofrecer óptimas soluciones y servicios para la administración de riesgos, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes objetivo, soportado por nuestro recurso humano altamente calificado y un servicio de excelencia con velocidad y tecnología.

## 6. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Con el análisis realizado se pudo determinar que Innovadora de Seguros se encuentra inmersa en un mercado con oportunidades; que le permiten incrementar sus ventas de los productos actuales en los mercados potenciales, lo cual se puede lograr:

Estrategia 1: Estrategia de producto.

Estrategia 2: Estrategia de Precio.

Estrategia 3: Estrategia de plaza.

Estrategia 4: Estrategia de promoción.

## 7. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 7.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

- Seleccionar los aliados estratégicos por su confiabilidad, servicio y cobertura.
- Negociar con las diferentes compañías de seguros coberturas adicionales y exclusivas en las pólizas de automóviles.
- Realizar convenios para ofrecer a los clientes diferentes formas de pago a través del PSE, datafono, financiera, pago telefónico.
- Acompañar, asesorar y apoyar la presentación de la atención de siniestro desde su recepción hasta el cobro de indemnización.

**Objetivos.** Atender las solicitudes y requerimientos de los clientes en un plazo no mayor a 24 horas a partir de un tratamiento ágil y rápido apoyado en la tecnología implementada, con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes.

**Meta.** Dar respuesta a los requerimientos en menos de 24 de horas.

#### **Políticas.**

- Realizar seguimiento a las solicitudes que lleguen en la web.
- Las solicitudes de cotización recepcionadas deberán ser atendidas dentro de las 4 horas siguientes a su recibido.
- La atención de siniestros se realizará de forma inmediata y terminará con la radicación y la asignación de asistencia jurídica.
- Realizar seguimiento a los siniestros recibidos a partir de un comité mensual en el que se evalúe el estado de los mismo.

- Dar respuestas a todas las solicitudes recibidas por cualquier medio propuesto para este fin.

### **Recursos**

- Humanos. Personal técnico.
- Tecnológicos. Computador, Pagina web, Internet, botón PSE.

## **7.2 ESTRATEGIA DE PRECIO**

- Mantener los precios fijados de Ley anualmente para las tarifas de SOAT.
- Realizar alianzas estratégicas con las compañías de seguros para conseguir tasas más bajas aplicadas a las primas de automóviles.

**Objetivos.** Mantener precios competitivos frente a la competencia manteniendo la calidad del servicio.

**Meta.** Mantener los precios por debajo de la competencia permanentemente.

### **Políticas.**

- Realizar benchmarking bimensual para identificar los precios de la competencia.
- Mantener las negociaciones con las compañías de seguros manteniendo precios competitivos en el mercado.
- Realizar convenios con varias compañías del mercado para lograr ofrecer varias cotizaciones al cliente.

### **Recursos**

- Humanos. Asesor comercial.
- Tecnológicos. Celular, Computador, Plataformas, Internet.

### **7.3 ESTRATEGIA DE PLAZA:**

➤ Implementar herramientas tecnológicas como canal de distribución en el cual el cliente pueda comprar, cotizar, reportar siniestros y realizar el pago de sus pólizas.

**Objetivos.** Diseñar e implementar un medio de distribución que permita la omnicanalidad a nuestros clientes a partir de herramientas tecnológicas o aplicaciones móviles que faciliten al cliente el acceso a los servicios que ofrece la compañía desde cualquier lugar donde se encuentren.

**Meta.** Ampliar la cobertura en el territorio nacional a partir de herramientas tecnológicas y brindar un fácil acceso a los servicios.

#### **Políticas.**

➤ Realizar seguimiento a las solicitudes que lleguen en la web.

➤ Las solicitudes recepcionadas deberán ser atendidas dentro de las 4 horas siguientes a su recibido.

➤ Dar respuestas a todas las solicitudes recibidas por cualquier medio propuesto para este fin.

#### **Recursos**

➤ Humanos. Personal técnico.

➤ Tecnológicos. Computador, Página web, Internet.

### **7.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:**

➤ Obsequiar porta documentos en cuero con el logo de Innovadora de Seguros a los clientes que adquieran el SOAT en las oficinas de la compañía; con el objetivo de incentivar su compra.

➤ Conceder bonos de descuentos para la revisión técnica mecánica de los vehículos por la compra de la póliza todo riesgo para motivar la compra de este producto.

➤ Otorgar retornos del 4% a concesionarios y empresas de servicio público por cada póliza SOAT o automóviles que se expida con el fin de fortalecer la fuerza comercial e instalar otros puntos de ventas en la región.

**Objetivos.** Incrementar las ventas en un 20% con respecto al año inmediatamente anterior en los productos de automóviles y SOAT a partir de la implementación de las estrategias de promoción presentadas; con el objetivo de aumentar la participación en el mercado seleccionado.

**Meta.** Incrementar las ventas en un 1,67% mensual respecto del mismo mes del año anterior con el fin de lograr la meta propuesta.

**Políticas.**

➤ Realizar telemarketing con las bases de datos de los taxis vinculados en las pólizas de responsabilidad civil un mes antes del vencimiento de la póliza SOAT de cada vehículo.

➤ Realizar visita comercial permanente a los aliados estratégicos (concesionarios y empresas de servicio público).

➤ Cumplir con las fechas fijadas para el pago de los retornos pactados como una política de pago para mantener la fuerza de ventas asociada.

➤ Realizar campaña publicitaria de las promociones a través de pendones ubicados en el frente de la oficina y en las empresas vinculadas como aliadas estratégicas o nuevos puntos de ventas.

➤ Diseñar y distribuir volantes y separadores de libros en el sector residencial alrededor de la oficina y en las diferentes oficinas de los aliados estratégicos de ventas.

**Recursos**

➤ Humanos. Asesor comercial, Telemarketerista.

➤ Físicos. Oficina, volantes y pendones.

## 8. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Para determinar el presupuesto de la puesta en marcha del plan de mercadeo se revisó con que recurso cuenta actualmente la empresa y cuáles serían realmente los recursos adicionales a conseguir para determinar el valor de la inversión anual para la puesta en marcha del plan de mercadeo.

Tabla 15. Presupuesto plan de mercadeo.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Plaza	Pagina web	\$ 600.000,00
precio	Celular	\$ 200.000,00
Precio	Plan de voz	\$ 960.000,00
Plaza-precio	Internet +telefono fijo	\$ 840.000,00
Promoción	Telemercaderista	\$ 11.400.000,00
Promoción	Pendones	\$ 200.000,00
Promoción	Portadocumentos	\$ 2.500.000,00
Plaza	Arriendo	\$ 12.000.000,00
Plaza	Servicios Publicos	\$ 3.600.000,00
Promoción	Volantes	\$ 300.000,00
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 32.600.000,00</b>

### 8.1 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Innovadora de Seguros decidirá sobre la implementación y desarrollo del siguiente plan de mercadeo el cual será presentado a su Junta Directiva; de llevarse a cabo su implementación se sugiere los siguientes aspectos para el seguimiento y evaluación del plan de mercadeo a partir de la revisión de los siguientes indicadores que tienen como punto de partida realizar un análisis de tendencias de ventas que consiste en revisar el cumplimiento del presupuesto de ventas para revisar el cumplimiento de las metas propuestas; este se realizará mensualmente; asimismo servirá para comparar y determinar la meta mensual de presupuesto para el siguiente año.

Asimismo; se pueden revisar los tiempos de respuestas a solicitudes presentadas con los clientes; para determinar si las herramientas propuestas para optimizar los tiempos de respuesta tienen resultados positivos para la organización.

Por otra parte, el seguimiento al cumplimiento del programa de capacitaciones semestralmente con el fin de medir el cumplimiento en el cronograma propuesto y el nivel de capacitación del recurso humano.

Y por último se puede programar semestralmente se hará seguimiento a la cantidad de personal reclutado dentro de la fuerza de ventas y se medirá el aporte cada uno en el incremento de las ventas; con el fin de determinar si con ese personal es suficiente para conseguir la meta propuesta.

## 9. CONCLUSIONES

Al realizar el plan de mercado para Innovadora de Seguros Sucursal Bucaramanga se puede concluir que:

El conocimiento del entorno de la empresa, confirma que Innovadora de Seguros S.A. Sucursal Bucaramanga es una oficina con ausencia de personal, con problemas de organización y planeación estratégica que no cuenta con un plan de mercadeo estratégico definido; que goza de buen reconocimiento por parte de sus clientes actuales pero que requiere con urgencia realizar una planeación estratégica de su oficina para crecer en el mercado asegurador.

La investigación acerca que la competencia logro evidenciar que en estructura organizacional y planeación estratégica se encuentra en desventaja frente a sus competidores; asimismo se reconoce que las herramientas tecnológicas empleadas por sus competidores son superiores y que les permiten mejorar sus procesos y brindar fácil acceso a sus clientes.

La definición de la demanda permite evidenciar que existe una oportunidad de mercado en el cual Innovadora de Seguros no ha ingresado, el cual está muy competido pero que bajo a luz de un entorno económico y político del país que lleva la actividad a una profesionalización de la intermediación de seguros genera un filtro en el mercado y reduce la competencia; pero a su vez, se convierte en un mercado más competitivo.

Del análisis de las oportunidades del mercado como el aumento del parque automotor, el aumento de los índices de accidentalidad que generan cultura de asegurar e patrimonio, ventas en Bucaramanga en estos ramos en cifras cercanas a los 2 billones de pesos; hacen que este segmento del mercado sea atractivo para la organización y brinde la oportunidad de diseñar este plan de mercadeo con el fin de atender estas necesidades del mercado a través de la intermediación y asesoría en la compra de pólizas como el SOAT y automóviles que lleven al incremento de las ventas en la compañía; con este fin de proceder a construir estrategias de precio, plaza, promoción y producto que hagan atractivo adquirir estos productos con Innovadora de Seguros S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

Avendaño, Hernán. La industria aseguradora en el mundo y en Colombia 201-2015. En: REVISTA DE LA FEDERACIÓN DE ASEGURADORES COLOMBIANOS ISSN 0120-1972. N.159. 2015; Pág. 40.

Base de datos Innovadora de Seguros S.A.

BOXWELL. Robert J. Benchmarking Para Competir con Ventaja, Editorial McGraw Hill, 1995, Pág. 15.

Brochure Innovadora de Seguros S.A.

Carrizosa, Lora Milena, Goebel, Johann. Recinos, Eduardo. Perspectivas 2015: Sector Asegurador Colombiano: Balance Positivo en 2014; Grandes Retos en Regulación y Crecimiento en 2015 Informe de Perspectiva. Enero 15, 2015.

Chan Kim W. y Mauborgne, Renée. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, guía académica. Editorial Norma. Disponible en: [http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia\\_La\\_estrategia.pdf](http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia_La_estrategia.pdf)

Díaz Dura, Diana Carolina y Mayorga Rueda, Gloria Estella. Plan estratégico de mercadeo para la fábrica de calzado Valente ubicada en la Ciudad de Bucaramanga. Bucaramanga, 2015.138p. Tesis (Profesional en gestión empresarial) - UIS. INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA, 2015.

Dirección de Transito de Bucaramanga. Informe Estadístico del parque automotor 2015-Area Metropolitana de Bucaramanga. Diciembre 31 de 2015.

Fasecolda. Estadísticas del sector. Disponible en: <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/>.

Ferrell, O. C. y Hartline, Michael D. Estrategia de marketing, Quinta edición. México, por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 2012.

Fitch Ratings (2015) "Perspectivas 2015: Sector Asegurador Colombiano". Informe de Perspectiva. Enero. Recuperado el 2 de marzo de 2015 de: [http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp\\_7295.pdf](http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_7295.pdf)

Fondo Monetario Internacional (2015). "Perspectivas de la economía mundial. Actualización de las proyecciones centrales". Washington, 20 de enero. Recuperado el 21 de enero de 2015 de: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/update/01/pdf/0115s.pdf>.

González, Jennye Johanna y Pérez Barrera, Adriana Marcela. Plan estratégico de mercadeo para la empresa de muebles Piccaso de Bucaramanga. Bucaramanga, 2013, 85p. Tesis (Profesional en gestión empresarial) - UIS. IPRED, 2013.

Grupo NNT DATA. Tendencias y oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante. 1ra Edición.

Informe de Asamblea 2014 Innovadora de Seguros S.A.

Informe del sector automotor a marzo de 2016 FENALCO Y ANDI.

Philip Kotler Dirección de marketing. Conceptos esenciales. Pearson educación, México 2012. ISBN 970-26-0345-5.

Philip, Kotler y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. 6ª Edición. Pearson Educación, Mexico,2003. Pág. 599 Disponible.

Plata Melo, Daisy Janira y Rojas Ardila, Edilma. Formulación del plan de mercadeo para la financiera Coomultrasan, agencia Sabana de Torres, Santander. Bucaramanga, 2010, 207p. Tesis (Especialista en gerencia estratégica de marketing)- UIS. ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES, 2010

STANTON, William. Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw Hill, 1996, Pág. 837.

## ANEXOS

### ANEXO A. Pendón y volantes



# SOAT

**Compre o Renueve su SOAT**  
y lleve un espectacular **PORTA DOCUMENTOS**

Lo esperamos en la Oficina de **SEGUROS**  
Carrera 23 N° 37 - 39 Local 2 Tel. (7) 632 1880

**SEGUROS COMERCIALES BOLÍVAR**  **SEGUROS DEL ESTADO S.A.** 

**innovadora**  
**de seguros**  
Corredora de Seguros S.A.

Con el respaldo de las mejores **COMPAÑÍAS** de **SEGUROS**.

**VIGILADO** SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA [www.innovadora.com.co](http://www.innovadora.com.co)

## ANEXO B. Formatos potenciales

ENCUESTA PROPIETARIOS VEHÍCULO Y  
MOTOCICLETAS MATRICULADOS EN  
BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA



El siguiente cuestionario tiene como objetivo obtener información básica actualizada de los propietarios de vehículos y motocicletas matriculados en el Área de Bucaramanga y sus hábitos de compra de seguros para automóviles de tipo obligatorios o voluntarios. Por favor responda cada uno de los puntos.

DATOS DEL PROPIETARIO Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

1. Es propietario de qué tipo de vehículo:

AUTOMÓVIL \_\_\_ MOTOCICLETA \_\_\_ DE CARGA \_\_\_  
CAMPERO/CAMIONETA \_\_\_ BUS/BUSETA \_\_\_ MICROBUS \_\_\_

2. Especifique el tipo de servicio de su vehículo.

PÚBLICO \_\_\_ PARTICULAR \_\_\_ OFICIAL \_\_\_

3. Si su vehículo es de servicio público defina el Área de Circulación.

URBANO \_\_\_ METROPOLITANO \_\_\_ INTERMUNICIPAL \_\_\_  
INTERDEPARTAMENTAL \_\_\_ NACIONAL \_\_\_

4. Con que pólizas cuenta su vehículo actualmente.

RC PASAJERO \_\_\_ SOAT \_\_\_ TODO RIESGO \_\_\_

5. Marque con una X el rango donde se ubique el modelo de su vehículo o motocicleta:
  - a. Más de 10 años de antigüedad
  - b. Menor de 10 años de antigüedad
  
6. Si usted es propietario de motocicleta seleccione en cuál de los siguientes rangos se encuentra el cilindraje del velocípedo.
  - a. Menor de 100 c.c.
  - b. De 100 c.c. a 200 c.c.
  - c. De 200 c.c. en adelante.
  
7. Si usted es propietario de vehículo diferente a motocicleta seleccione en cuál de los siguientes rangos se encuentra el cilindraje automotor.
  - a. Menor de 1500 c.c.
  - b. De 1500 c.c. a 2500 c.c.
  - c. Más de 2500 c.c.
  
8. Seleccione un rango donde se ubique los valores pagados anualmente por adquisición de los seguros con que cuenta su vehículo actualmente.
  - a. De \$286.100 a \$500.000
  - b. De \$500.001 a \$750.000
  - c. De \$750.001 a \$1.000.000
  - d. De 1.000.001 a \$1.500.000
  - e. De 1.500.001 a \$2.000.000
  - f. De 2.000.001 a \$5.000.000
  
9. Donde adquiere sus pólizas o seguros de su vehículo:
  - a. En las grandes superficies (Éxito, Homcenter, Jumbo).
  - b. En las oficinas de los intermediarios de seguros.
  - c. En cualquier establecimiento de comercio.
  - d. En portales de internet.

- e. En las oficinas de las compañías de seguros.
- f. En las oficinas de las empresas de Transporte.

10. Seleccione cuales de las siguientes razones tiene en cuenta a la hora de comprar el seguro o póliza de su vehículo.

- a. Que por la compra de las pólizas se reciba un detalle o incentivo.
- b. Que por la compra de las pólizas se obtenga un descuento adicional.
- c. Que el lugar donde compro sea de mi confianza.
- d. Que este cerca de donde resido.
- e. Que me ofrezcan facilidad de pago.
- f. En la empresa de transporte porque la Ley lo señala.
- g. Que vendan más económicas las pólizas en comparación a los otros establecimientos.
- h. Que la compañía me ofrezca buen servicio sin importar que tenga que pagar un poco más en comparación a las otras opciones.

11. El servicio que recibe actualmente del lugar donde compra le hace sentir:

- a. Satisfecho
- b. Insatisfecho

12. Mencione la razón por la cual se encuentra insatisfecho con el lugar o personas donde adquirió sus seguros.

\_\_\_\_\_.

13. A partir de su experiencia con las pólizas de seguros para su vehículo mencione el nombre de la compañía con la cual compraría sus pólizas y con cual no compraría.

COMPRARÍA: \_\_\_\_\_  
NO COMPRARÍA \_\_\_\_\_

## ANEXO C. Formato encuesta clientes actuales.

ENCUESTA GERENTES EMPRESAS  
TRANSPORTADORES Y CLIENTES ACTUALES DE  
SOAT Y AUTOMÓVILES SUCURSAL BUCARAMANGA



El siguiente cuestionario tiene como objetivo obtener información básica actualizada de los gerentes empresas de transporte y clientes actuales de SOAT y Automóviles vinculados a Innovadora de Seguros S.A. Bucaramanga.

DATOS DEL CLIENTE Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfonos \_\_\_\_\_

1. Que pólizas ha adquirido con Innovadora de Seguros. Seleccione los productos:

RC PASAJERO \_\_\_ SOAT \_\_\_ TODO RIESGO \_\_\_ CUMPLIMIENTO \_\_\_  
HOGAR \_\_\_ POLIZAS DE VIDA \_\_\_

2. Seleccione el rango que represente los años que lleva vinculado a Innovadora de Seguros:

- a. Menos de 5 años
- b. De 5 a 10 años.
- c. De 10 a 15 años

3. Marque con una X las razones que le llevaron a adquirir las pólizas en Innovadora de Seguros S.A.

- a. Por cercanía a mi casa o lugar de trabajo.
- b. Porque es una organización de mi confianza.
- c. Porque me recomendó un familiar o amigo.
- d. Por el servicio ágil y oportuno.
- e. Por la asesoría y orientación de su personal.
- f. Porque sus precios son los más bajos en el mercado.

4. En una escala del 1 al 10 seleccione el valor que califica el servicio y la atención recibida por parte del personal de Innovadora de Seguros; siendo 1 el más bajo y 10 la calificación más alta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue menor de 5 puntos por favor mencione las razones que los tienen insatisfecho o las acciones a mejorar por parte de la organización.

---

---

---

6. Continuaría eligiendo a Innovadora de Seguros como el lugar donde comprar sus seguros.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. De la siguiente lista que productos diferentes a los ya adquiridos con Innovadora de Seguros le gustaría conocer o adquirir en sus oficinas.

- \_\_\_ Pólizas de vida
- \_\_\_ Pólizas de exequias
- \_\_\_ Pólizas todo riesgo
- \_\_\_ Pólizas SOAT
- \_\_\_ Pólizas de Responsabilidad Civil
- \_\_\_ Pólizas de cumplimiento o de caución judicial.

8. Cuáles de los siguientes servicios le gustaría mantener o recibir por parte de Innovadora de Seguros.

- \_\_\_ Aviso telefónico antes del vencimiento de la póliza.
- \_\_\_ Envío sin costo de las pólizas hasta su casa.
- \_\_\_ Obsequios por las compras realizadas.
- \_\_\_ Promociones y descuentos especiales en las primas.

- Servicios adicionales dentro de las pólizas adquiridas.
- Asesoría telefónica permanente.
- Prestación de servicios a través de aplicaciones móviles.

9. Recomendaría a otra persona los servicios de Innovadora de Seguros.

Si  No

## ANEXO D. Análisis encuesta aplicada a clientes potenciales.

### OBJETIVO:

Obtener información básica actualizada de los propietarios de vehículos y motocicletas matriculados en el Área de Bucaramanga y sus hábitos de compra de seguros para automóviles de tipo obligatorio o voluntario. Por favor responda cada uno de los puntos.



### METODOLOGÍA

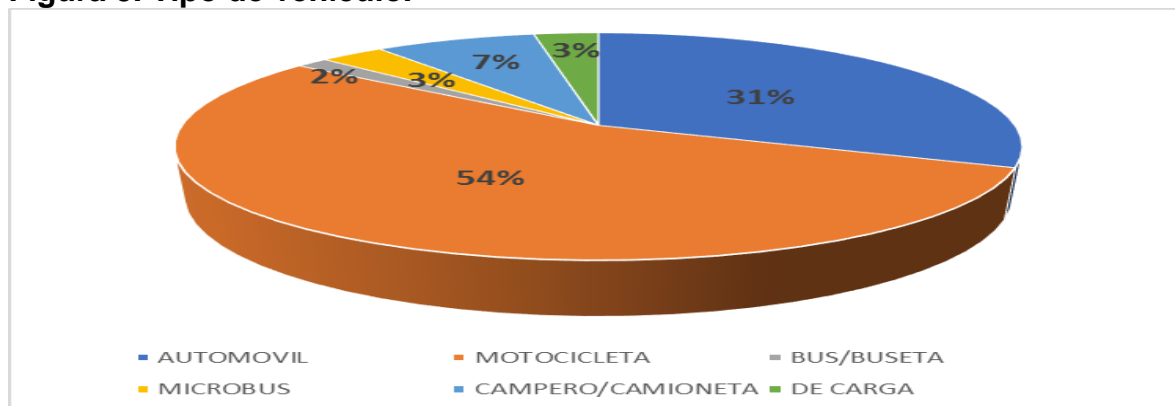
Aplicación personalizada de una encuesta estructurada, a personas propietarios de vehículos matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Se analizaron aspectos como:

- Identificación el tipo de cliente de acuerdo al tipo de vehículo, servicio, y zona de circulación.
- Evidenciar los productos que adquiere.
- Determinar la capacidad de compra de los clientes potenciales.
- Establecer hábitos de compra.
- Hábitos de compra de los clientes potenciales.
- Que valora a la hora de elegir donde adquirir sus pólizas.
- Satisfacción del cliente frente a la competencia.
- Selección de proveedores o aliados estratégicos de acuerdo a la satisfacción del cliente.

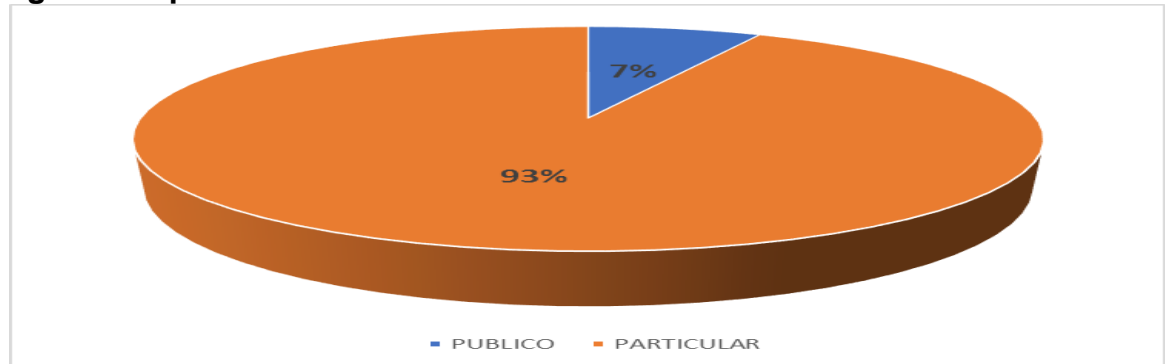
### RESULTADOS:

Figura 5. Tipo de vehículo.



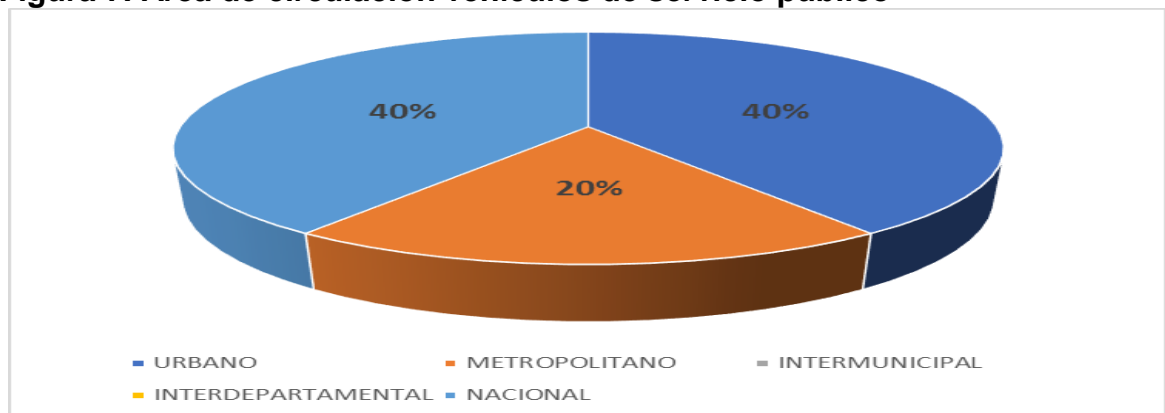
El 54% de los encuestados tiene motocicletas; mientras el 31% cuentan con vehículo tipo automóvil; esta información permite determinar que la demanda objetiva está representada en más del 50% en propietarios de velocípedos.

**Figura 6. Tipo de servicio de vehículo**



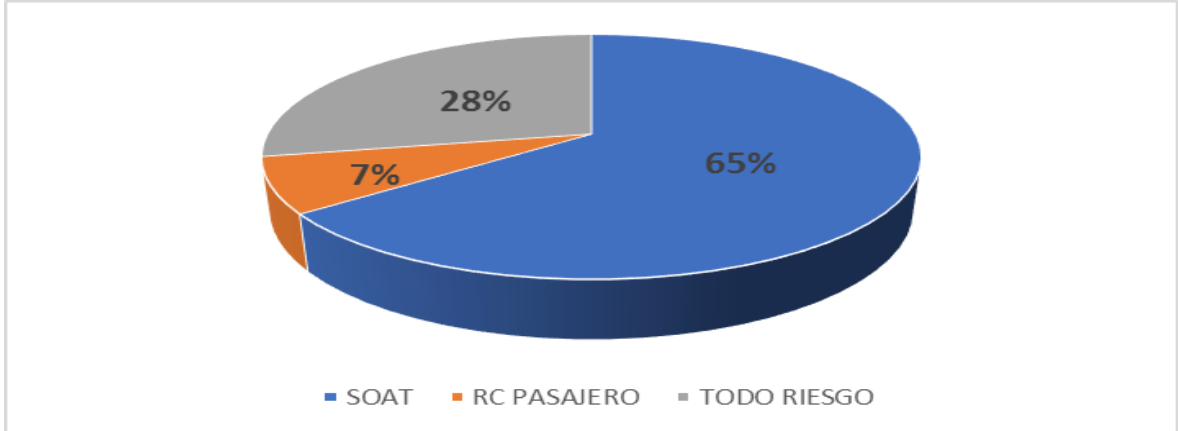
El 93% de las personas encuestadas posee vehículo de servicio público; evidenciando que el mercado objeto por obligatoriedad solo debe portar una póliza que corresponden al Seguros Obligatorio de Accidente de Tránsito; contrario al vehículo de servicio público que por reglamentación debe contar con tres pólizas diferentes que aseguren los riesgos derivados de la operación.

**Figura 7. Área de circulación vehículos de servicio público**



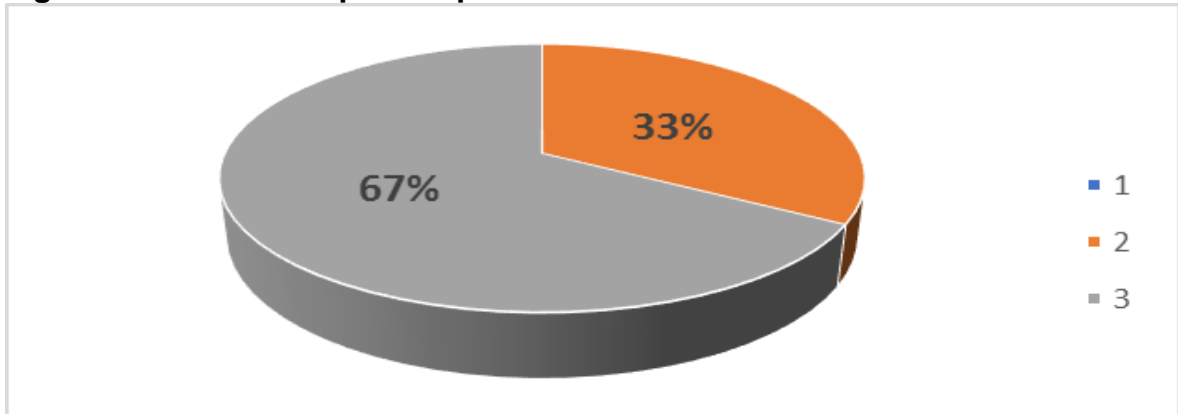
Del 7% de encuestados que tiene vehículos de servicio público un total de 60% presta sus servicios en el Área Metropolitana de Bucaramanga; mientras que un 40% circulan en territorio nacional.

**Figura 8. Cantidad de pólizas compradas por vehículo.**



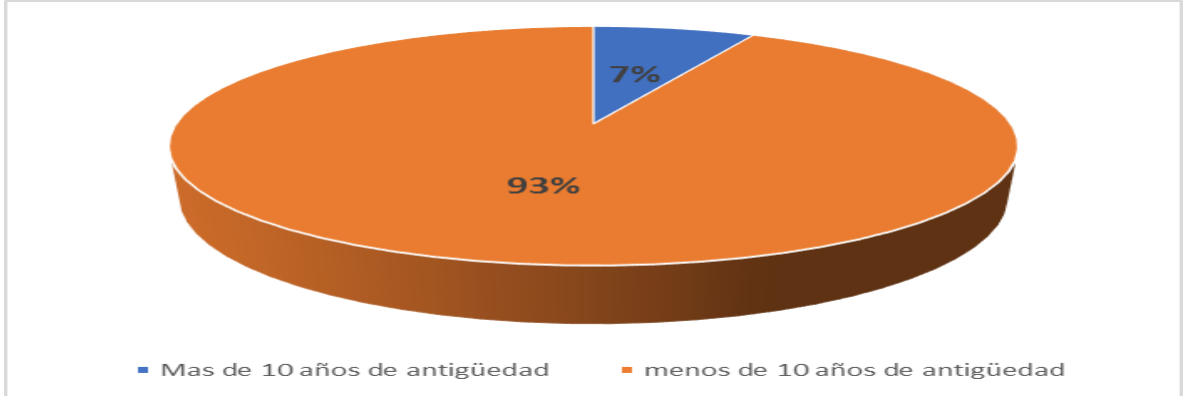
El 65% de los clientes encuestados adquieren SOAT con la organización y el solo el 28% adquieren todo riesgo.

**Figura 9. Cantidad de pólizas por vehículo**



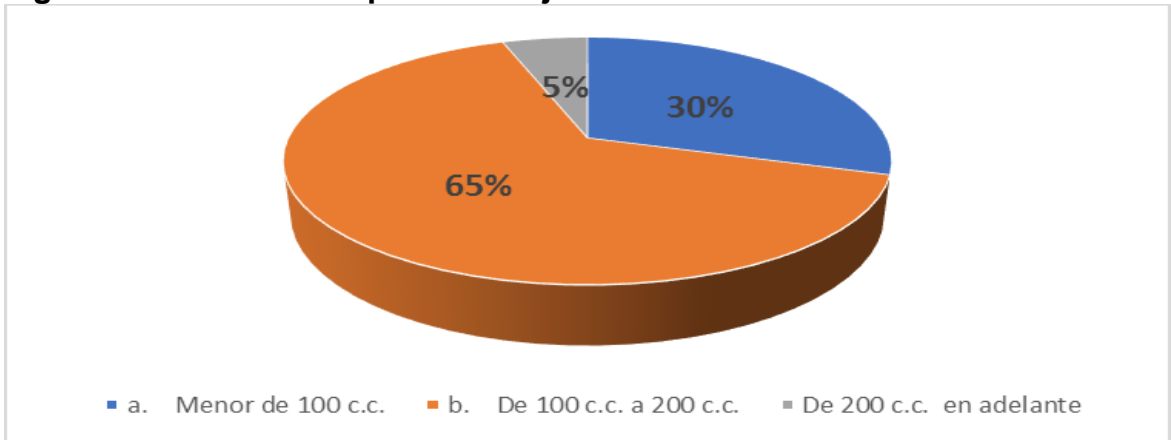
El 67% de los encuestados solo adquieren el SOAT para su vehículo por debido a su obligatoriedad; solo un 33% de los encuestados cuenta con dos pólizas para su vehículo entre ellos los vehículos de servicio público debido a su reglamentación; asimismo en su mayoría los automóviles invierten en un seguro todo riesgo para su automotor.

**Figura 10. Antigüedad de los vehículos**



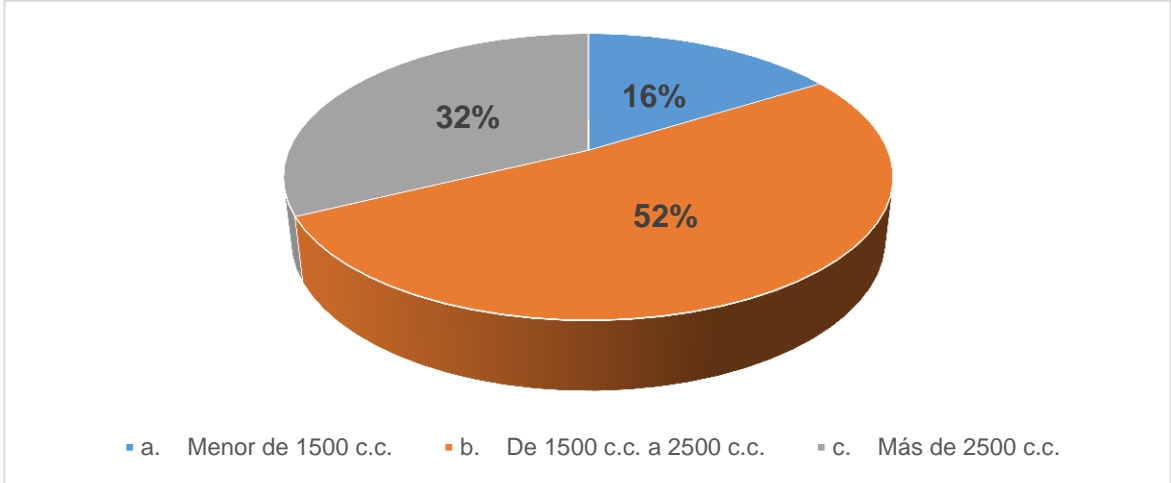
El 93% de los encuestados cuentan con vehículos o motocicletas menores a los 10 años de antigüedad; solo 7% cuenta con vehículos que superan los 10 años de haber matriculados sus vehículos.

**Figura 11. Motocicletas por cilindraje**



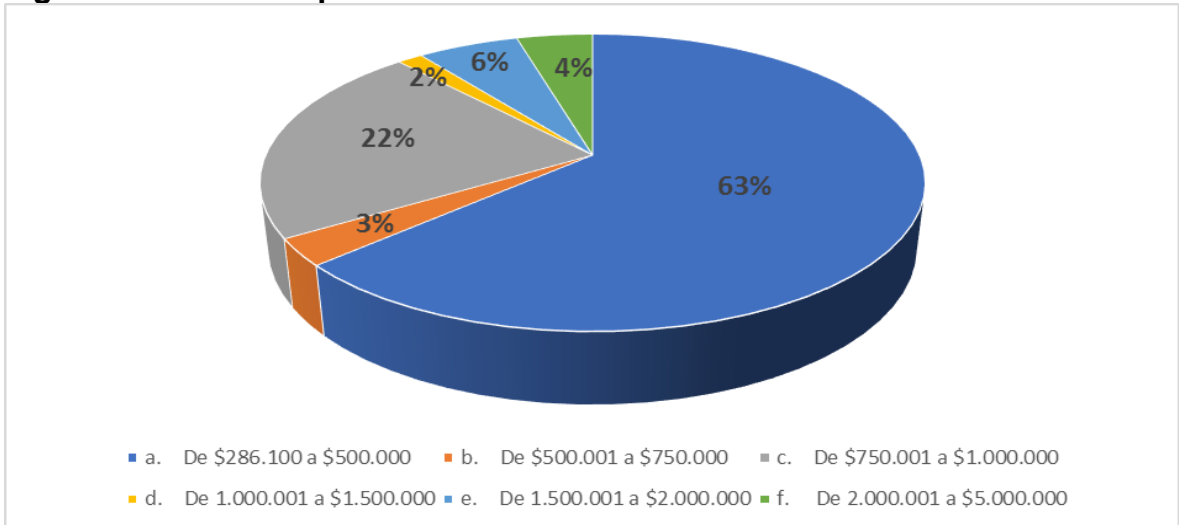
El 65% de las motocicletas corresponden a cilindraje de 100 a 200 lo que permite determinar un promedio de ventas totales de SOAT en este segmento del mercado; que cuenta con una prima significativa frente a 30% de menor cilindraje.

**Figura 12. Vehículos por cilindraje**



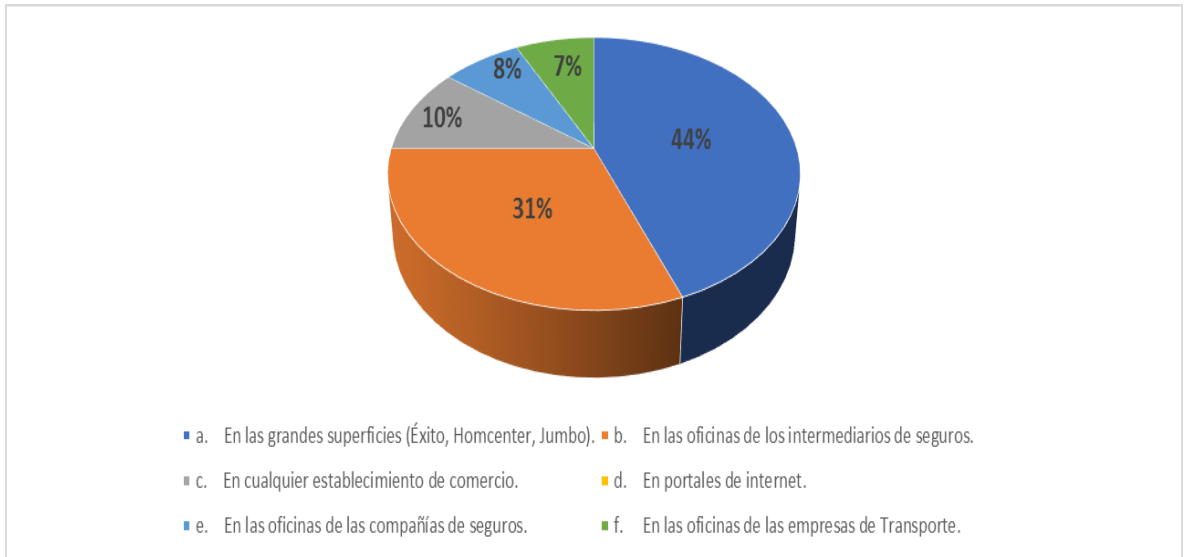
El 52% de los encuestados cuentan con vehículos con cilindraje entre 1500 y 2500; mientras que un 32% representa los automotores de alta cilindrada que representan un ingreso mayor por contar primas más altas.

**Figura 13. Poder Adquisitivo**



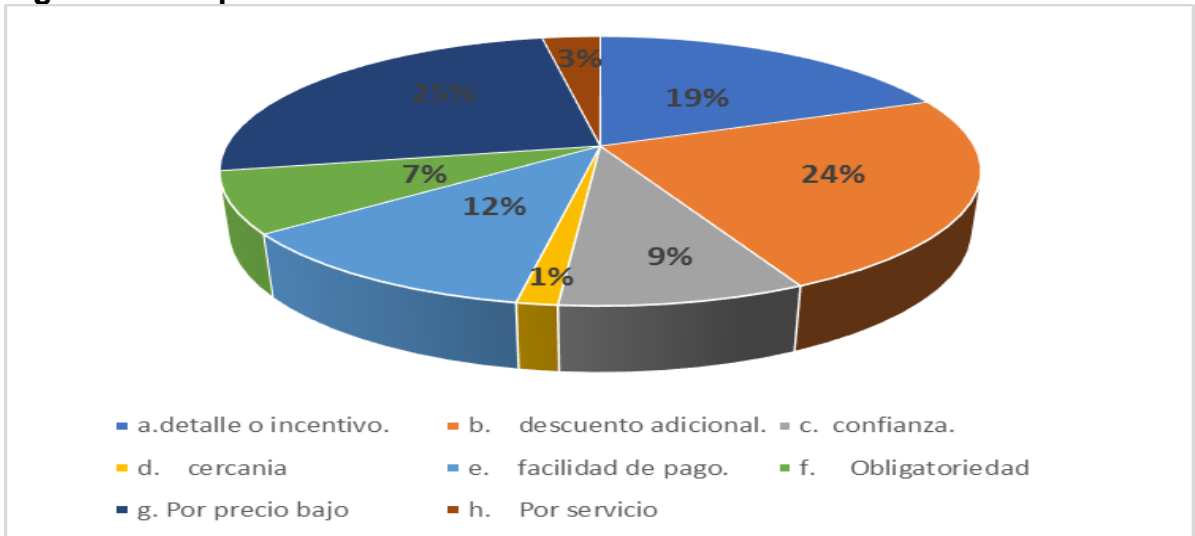
El 63% de los encuestados invierte en promedio anual en pólizas para su vehículo entre \$286.100 y \$500.000 Segmento en cual se encuentran los 37 motociclistas encuestados; así mismo se concluye que el 34% del total de los encuestados adquiere en promedio anual dos o más pólizas para su vehículo y su poder de adquisición anual se encuentra entre los \$750.000 y los \$5.000.000 anualmente.

**Figura 14. Lugares donde adquieren las pólizas.**



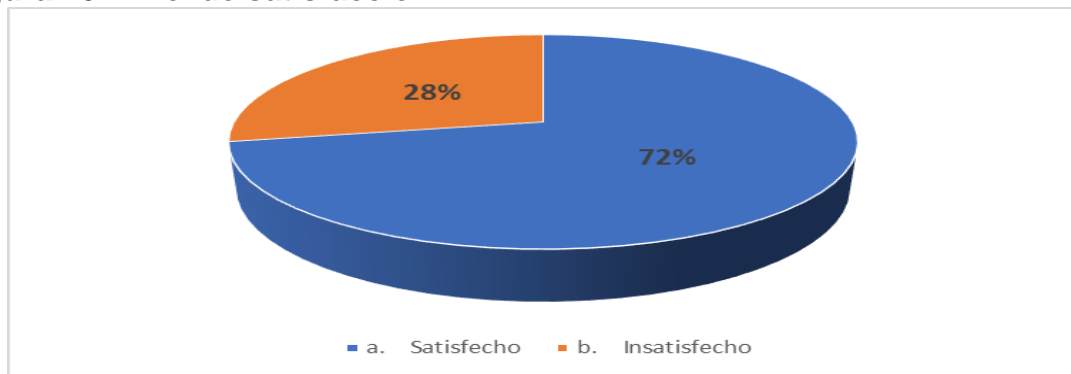
El 44% de los encuestados adquieren sus pólizas en las grandes superficies; mientras que un 31% acude a los intermediarios de seguros para adquirir sus productos. También se evidencia que las personas no adquieren estos productos a través de internet.

**Figura 15. Propuesta de valor.**



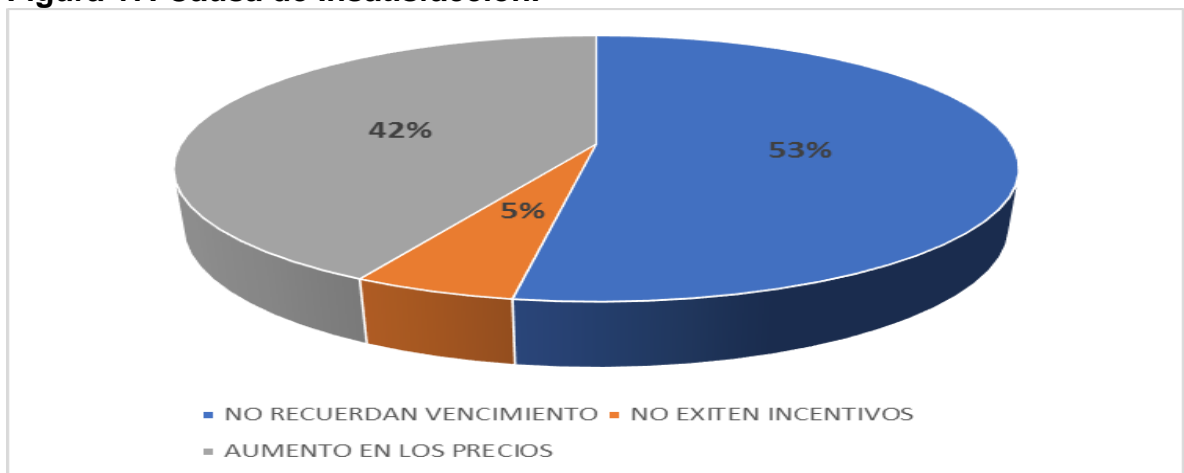
El 25% de los encuestados tiene en cuenta el precio en el momento de tomar la decisión de comprar; mientras que un 43% de los encuestados toma la decisión de comprar motivado por algún tipo de incentivo; solo el 3% brinda valor al servicio. Que la compañía me ofrezca buen servicio sin importar que tenga que pagar un poco más en comparación a las otras opciones.

**Figura 16. Nivel de satisfacción.**



El 72% de los encuestados se encuentra satisfecho con el servicio recibido actualmente, mientras que un 28% manifiesta estar inconforme con los servicios de su asesor.

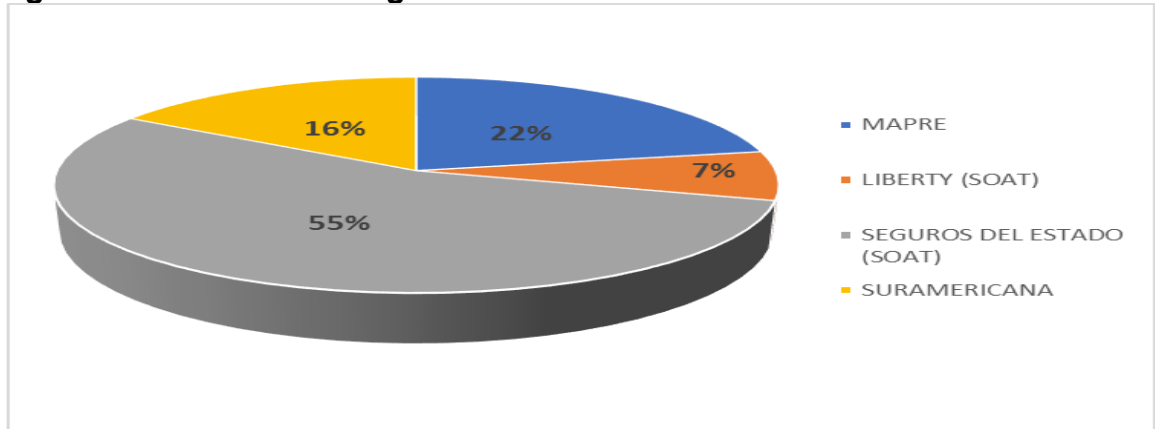
**Figura 17. Causa de Insatisfacción.**



Del 28% de encuestados insatisfechos se evidencia que el 53% no cuentan con una organización que haga seguimiento pos venta; asimismo algunos competidores no manejan campañas promocionales que generan insatisfacción en

el 5% de la población insatisfecha y un 42% está insatisfecho por el alza en los precios.

**Figura 18. Aliados estratégicos.**



El 55% de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios recibido de Seguros del Estado a través de las pólizas SOAT; asimismo compañías como Mapre, Liberty y Suramericana gozan de buen reconocimiento en el sector por su excelente servicio en las pólizas todo riesgo.

## ANEXO E. Análisis encuesta aplicada a clientes actuales.

### OBJETIVO:

Obtener información básica actualizada de los gerentes empresas de transporte y clientes actuales de SOAT y Automóviles vinculados a Innovadora de Seguros S.A. Bucaramanga.



### METODOLOGÍA

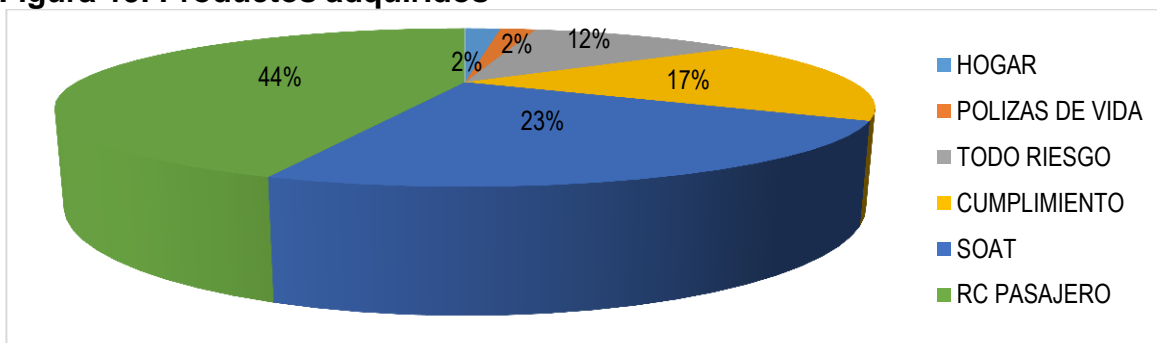
Aplicación personalizada de una encuesta estructurada, a personas propietarios de vehículos matriculados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Se analizaron aspectos como:

- Identificación el tipo de cliente de acuerdo al tipo de vehículo, servicio, y zona de circulación.
- Evidenciar los productos que adquiere.
- Determinar la capacidad de compra de los clientes potenciales.
- Establecer hábitos de compra.
- Fidelización de clientes.
- Que valora a la hora de elegir donde adquirir sus pólizas.
- Satisfacción del cliente con el servicio recibido de los funcionarios de la compañía.
- Identificar fallas en el servicio para levantar acciones de mejora.
- Identificar otros productos de interés de los clientes actuales para motivar su compra.

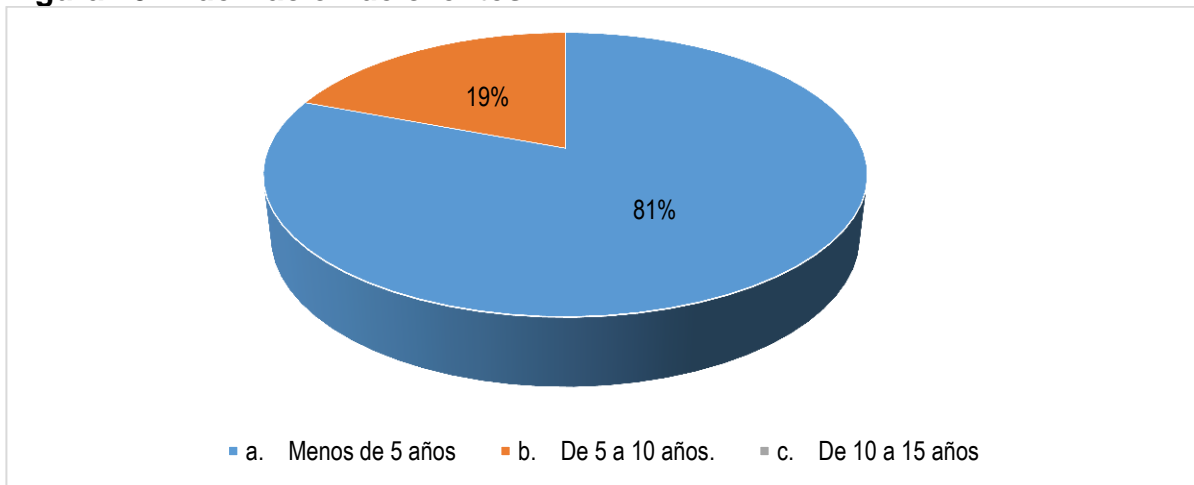
### RESULTADOS:

Figura 19. Productos adquiridos



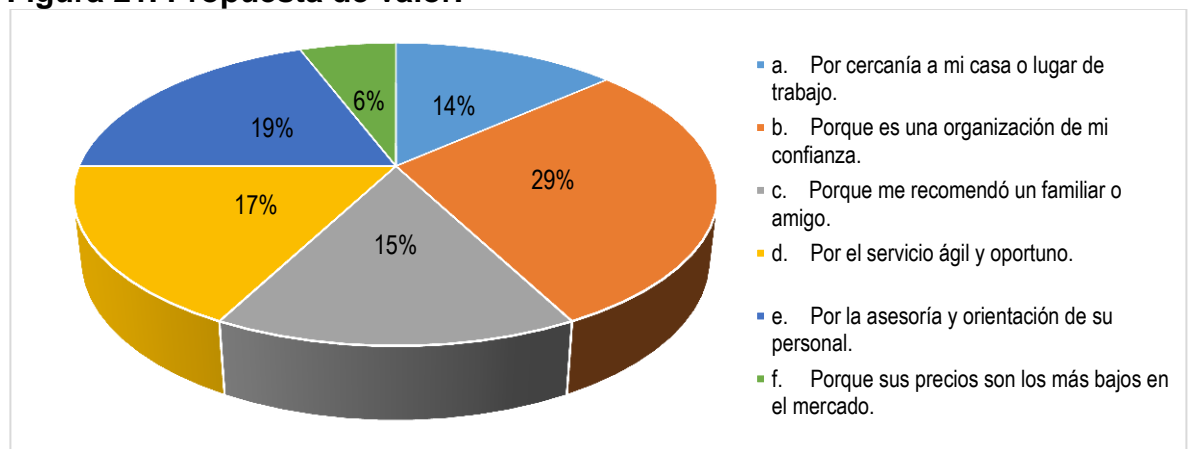
El 44% de los encuestados adquieren en Innovadora póliza de responsabilidad civil; que es el producto vaca dentro de la organización; las pólizas SOAT tienen una representación importante del 23% que adquieren los clientes actuales lo que permite identificar que este producto podría incrementar sus ventas después de identificar una demanda potencial; Mientras que las pólizas de todo riesgo y cumplimiento con 12% y 17%; respectivamente, muestran que son productos en los que se trabajar una estrategia para impulsarlos.

**Figura 20. Fidelización de clientes.**



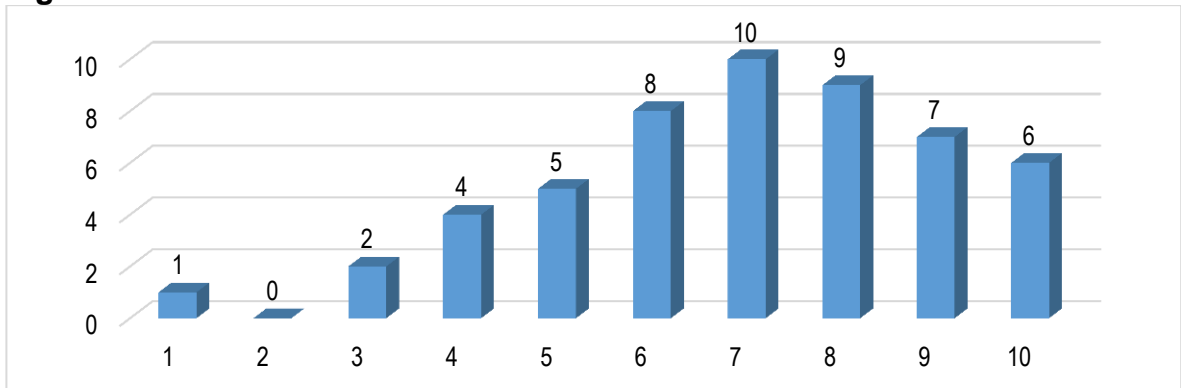
El 81% de los clientes encuestados llevan vinculados con la compañía menos de 5 años; y un 19% está vinculado desde hace más de 5 años; resultados que demuestran que los clientes actuales se han fidelizado porque se sienten satisfechos con los servicios prestados por la organización.

**Figura 21. Propuesta de valor.**



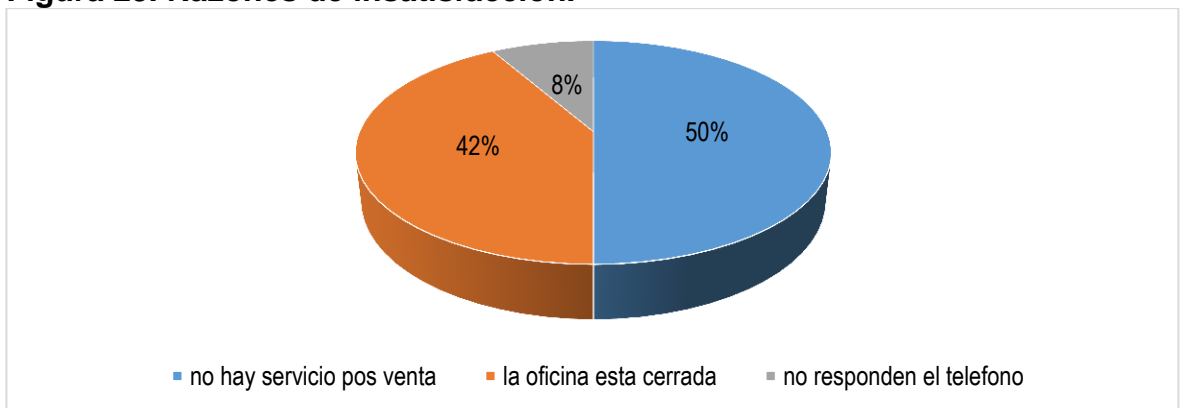
El 29% de los clientes adquieren porque sienten confianza de la autenticidad de las pólizas adquiridas, el respaldo y la asesoría. Mientras que el 15% realizan sus compras porque un amigo recomendó los servicios de la organización. Para los clientes de cumplimiento está claro que adquieren sus seguros con la compañía porque su expedición es inmediata y oportuna

**Figura 22. Calificación del servicio.**



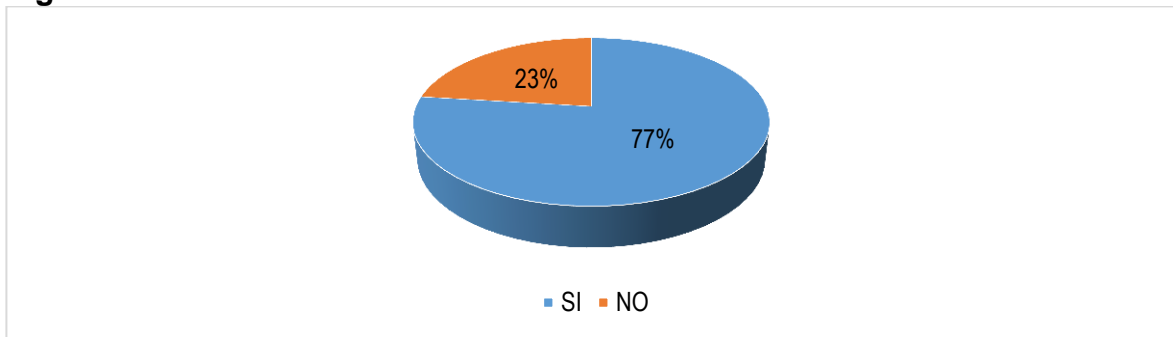
El 77% de los clientes encuestados califican el servicio recibido de los funcionarios de Innovadora de Seguros entre 6 y 10 puntos; lo que demuestra que, aunque hay puntos por mejorar la mayoría de clientes están satisfechos con el servicio; ese 23% restante está inconforme con el servicio y califica a la compañía por debajo de 5 puntos.

**Figura 23. Razones de insatisfacción.**



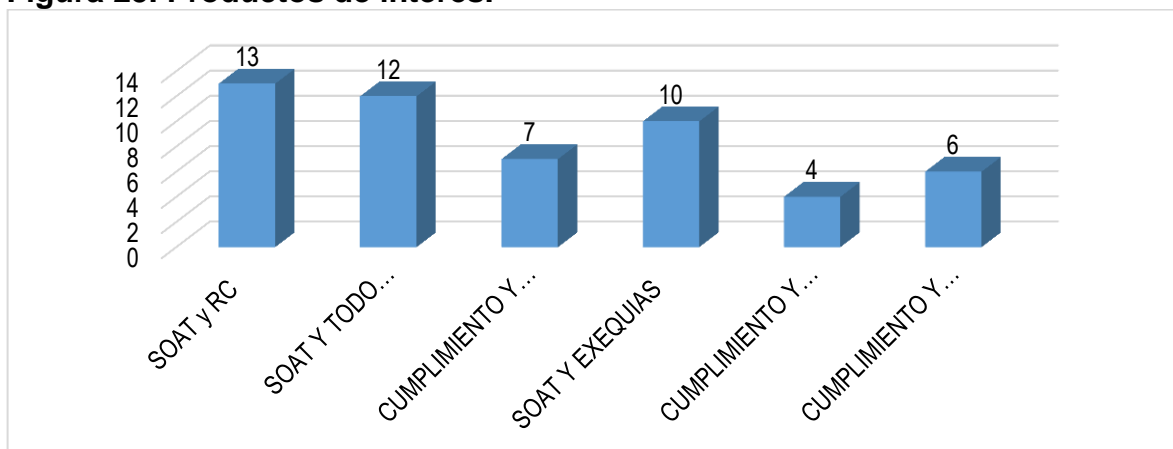
Los clientes insatisfechos con calificación menor a 5 manifiestan los siguientes aspectos negativos del servicio prestado por la organización; no realizan seguimiento post venta, no atienden los teléfonos de contacto y no la oficina está cerrada parte del día.

**Figura 24. Clientes fidelizados**



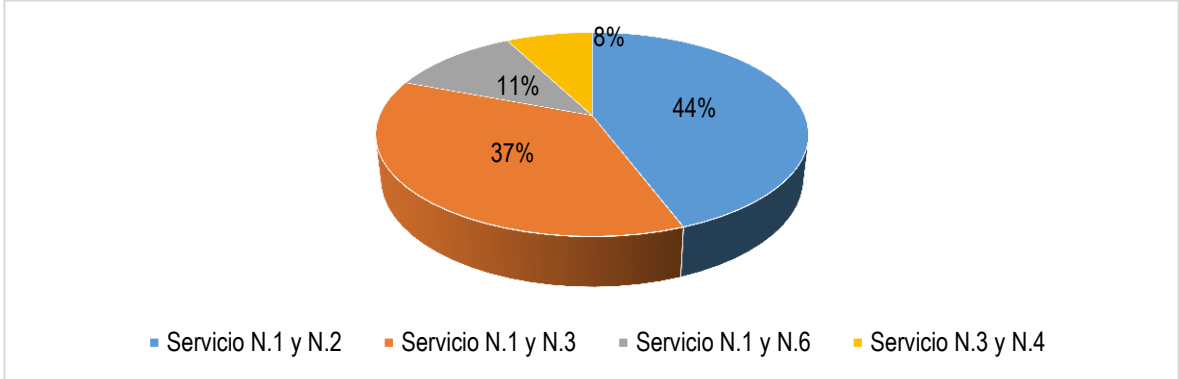
El 77% de los clientes confirman su fidelización con la compañía para renovaciones futuras; solo el 23% insatisfecho manifiesta que no renovaría con la organización; razón importante para adelantar acciones de mejora que permitan fidelizar estos clientes.

**Figura 25. Productos de interés.**



Del siguiente grafico es posible identificar que los clientes ya vinculados con Innovadora de Seguros a través de uno de los productos enunciados están interesados en adquirir otra póliza diferente a la actual; esto permite medir otra oportunidad de negocio con los clientes actuales.

**Figura 26. Valor agregado.**

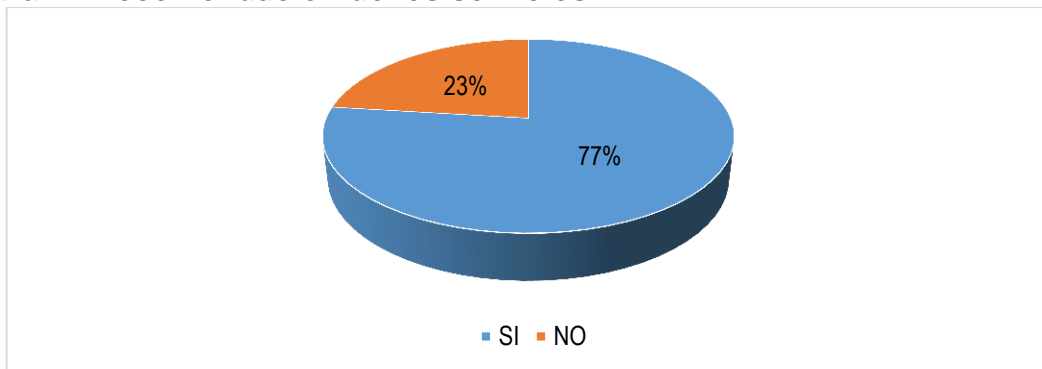


De los siguientes servicios los encuestados tenían permitido elegir varias opciones:

- \_\_\_ Aviso telefónico antes del vencimiento de la póliza.
- \_\_\_ Envío sin costo de las pólizas hasta su casa.
- \_\_\_ Obsequios por las compras realizadas.
- \_\_\_ Promociones y descuentos especiales en las primas.
- \_\_\_ Servicios adicionales dentro de las pólizas adquiridas.
- \_\_\_ Asesoría telefónica permanente.
- \_\_\_ Prestación de servicios a través de aplicaciones móviles.

El 44% de los encuestados da valor a el aviso telefónico antes del vencimiento y el envío de las pólizas sin costos hasta su casa; mientras que el 37% da valor agregado a el aviso telefónico y el obsequio que reciban por sus compras. Esto permite crear estrategias de promoción de acuerdo a lo que valoran los clientes.

**Figura 27 Recomendación de los servicios**



El mismo 77% que evaluó la satisfacción con los servicios recibidos manifiesta su recomendación a otra persona de nuestros servicios, el 23% se mantiene en su insatisfacción por lo tanto la no recomendación de Innovadora de Seguros como centro de compra de pólizas.

**NOTA.**