

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA
EMPRESA PRONTO Y SEGUROS DEL VALLE

LEIDY MARCELA MARTÍNEZ
DANIEL RENGIFO BEDOYA

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2019

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA
EMPRESA PRONTO Y SEGUROS DEL VALLE

LEIDY MARCELA MARTÍNEZ
DANIEL RENGIFO BEDOYA

Trabajo de Grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Director:

Sergio E. Quijano Quijano

Docente Tiempo Completo

Comité de Autoevaluación. Facultad de Ciencias Empresariales

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2019

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| 1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | 9 |
| 1.1 MISIÓN | 9 |
| 1.2 VISIÓN | 9 |
| 1.3 PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES | 10 |
| 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA | 12 |
| 3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN | 15 |
| 4. ANÁLISIS DE ENTORNOS | 20 |
| 5. BENCHMARKING | 23 |
| 5.1 Proceso Metodológico de Prospectiva Estratégica | 27 |
| 6. MATRIZ DE OPERACIÓN DE ESTRATEGIAS | 29 |
| CONCLUSIONES | 31 |
| RECOMENDACIONES | 32 |
| REFERENCIAS | 33 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Situación de la empresa y estrategia a formular | 14 |
| Figura 2. Matriz de operación de estrategias | 29 |
| Figura 3. Presupuesto plan de ejercicio | 30 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. ¿Conoce qué es Pronto y Seguros del Valle? | 15 |
| Gráfica 2. Cuando adquiere un seguro tiene en cuenta | 16 |
| Gráfica 3. Su enfoque con respecto al precio, la calidad y el servicio está en | 17 |
| Gráfica 4. Qué seguros tiene actualmente? | 17 |
| Gráfica 5. Si le dieran a escoger un obsequio escogería: | 18 |
| Gráfica 6. ¿Qué es lo que más te gusta de tu intermediario de seguros? | 18 |

RESUMEN

El plan estratégico de la empresa “PRONTO Y SEGUROS DEL VALLE” tiene como finalidad diseñar estrategias guiadas a alcanzar un objetivo como el posicionamiento de marca de manera eficaz, viable, detallado, estructurado, que permita obtener resultados muy positivos mediante la implementación de estrategias para la compañía, dentro de un comercio tan competitivo como lo es el de los seguros.

Se describe la situación actual de la empresa, su misión, visión, valores corporativos así mismo, se establece su portafolio de servicios; además se realizaron diferentes estudios que permitieron un análisis de entorno de la empresa como la DOFA, MATRIZ PESTEL, SITUACION INTERNA, ANALISIS DE ENTORNOS. Mediante los anteriores análisis se descubrieron las posibles falencias y virtudes de los competidores y de la compañía, aprovechando las debilidades para convertirlas en oportunidades; y fortalezas hacer una mayor relevancia en ella para convertirla en una virtud.

Los mercados evolucionan para causar cambios en el consumo de servicios. Las grandes marcas y algunas menos reconocidas y posicionadas están cada vez más globalizadas. Este análisis se realizó con el objetivo de identificar cómo el posicionamiento de la marca influye en la decisión de compra del consumidor de seguros en la ciudad de Cali.

Palabras Claves: Posicionamiento – Marca – Decisión – Compra – Estrategia

ABSTRACT

The strategic plan of the company “PRONTO Y SEGUROS DEL VALLE” aims to design guided strategies to achieve an objective that is the positioning of the brand in an effective, viable, detailed, structured way, which allows to obtain very positive results by implementing a Marketing plan for the company in a market as competitive as insurance.

The current situation of the company was described, its mission, vision, corporate values, as well as its portfolio of services; In addition, different studies were carried out that allowed an analysis of the company's environment such as the DOFA, MATRIZ PESTEL, INTERNAL SITUATION, STRATEGIC PLAN OF ENVIRONMENT. Through the previous analyzes, the weaknesses and virtues of the competitors and the company were discovered, taking advantage of the weaknesses to turn them into opportunities; and strengths make a greater relevance in it to make it a virtue.

Markets evolve to cause changes in the consumption of services. The big brands and some less recognized and positioned are increasingly globalized. This analysis was carried out with the objective of identifying how the positioning of the brand influences the purchase decision of the insurance consumer in the city of Cali.

Keywords: Positioning - Brand - Decision - Purchase – Strategy

INTRODUCCIÓN

El análisis del entorno empresarial es de gran importancia para garantizar el buen desarrollo de las organizaciones; la empresa a la que se le realizara el análisis es una agencia de seguros llamada PRONTO Y SEGUROS DEL VALLE caracterizada por un amplio portafolio de servicios y gran proyección de desarrollo en el sector.

Por tal motivo el objetivo de este estudio de investigación es establecer una propuesta de un plan estratégico alineado a los objetivos organizacionales que contribuya al posicionamiento de la compañía en el mercado de las compañías de seguros, a su vez que apoye en la disminución a los problemas más frecuentes que se presentan en la organización que afectan directamente a la calidad en los servicios brindados al cliente, así como alinear sus objetivos y proporcionar una plataforma organizacional sólida que le permita alcanzar la consolidación de la empresa.

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Cuando se habla de pensamiento estratégico se hace referencia al enfoque con que se mira el hoy con la perspectiva de futuro de la empresa, estas características las identificamos en la Misión, Visión y Valores y Principios corporativos de la compañía, realizando un análisis de cara a la representación de la imagen y objetivos de la organización.

1.1 MISIÓN

Se realizó un análisis de la misión teniendo en cuenta la orientación y bases que debe contrarrestar el contenido; caracterizando las finalidades organizaciones y lo que la empresa desea lograr en un periodo específico, la empresa debe de demostrar que es lo que hace y lo que no hace. Tanto como en el presente como en el futuro, promoviendo un enfoque de dirección a sus colaboradores.

Respondiendo a interrogantes conceptuales como; ¿Qué función desempeña la Organización?, ¿Para quién desempeña esta función la Organización?, ¿Para qué desempeña esta función?, ¿Cómo la Organización trata de lograr las metas propuestas?, ¿Por qué existe la Organización?

1.2 VISIÓN

También se consideró la revisión de la visión que describe sus planes, los clientes y así misma, Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo, También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Plasmando un

conjunto de declaraciones que ayuden a pasar de la organización que tenemos a la organización que queremos.

Recogiendo intereses y expectativas existentes y posibles estableciéndose como un factor motivacional y de compromiso, con sentido de pertenencia hacia la compañía, agrupando los interrogantes como; ¿Cómo nos gustaría ser y como nos gustaría que nos describieran nuestros grupos de interés en un futuro deseable? ¿Cuál es nuestra cualidad distintiva por la que quisiéramos que nos identifiquen? ¿Qué es lo que el país y/o nuestra región necesitan de nuestra Organización?

1.3 PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

Teniendo en cuenta que los valores corporativos son los principios que representan la personalidad de la empresa. Estos deben presidir la cultura corporativa, pero también todo tipo de relaciones con terceros. Estas ideas guían el pensamiento y la acción empresarial, es decir la expresión de la filosofía empresarial.

La compañía Pronto y Seguros del Valle tiene como idea principal:

“Brindar acompañamiento a nuestros clientes en la implementación de un programa integral de protección para su patrimonio y bienestar propio.”

Partiendo de lo anterior como principio y valores organizacionales tiene:

- Efectividad en los trámites de siniestro
- Disposición de ayuda a nuestros clientes
- Contribución al bienestar social
- Respaldo de la oportuna atención y solución
- Orientación al logro calidad y Seguridad

Los cuales sitúan el actuar y acciones de la compañía para cada uno de sus miembros señalando claramente el compromiso con su factor clave que es Efectividad y eficiencia en la prestación de servicio.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Historia. Pronto y Seguros nace el 19 de mayo de 2009 con la creación en cámara y comercio por parte de Jacqueline Murillas fundadora de la empresa quien después de conseguir más de 15 años de experiencia en el mundo de la intermediación de seguros toma la decisión de iniciar su propia empresa, la cual inicio con 50 seguros y hoy en día realiza más de 800 negocios mensuales.

En este mismo año llega a una alianza estratégica, logrando una sociedad con Multi Inversiones del grupo Kia Almotores de la ciudad de Cali. Es aquí mediante esta alianza donde se consolidan negocios que han traído el crecimiento y base fundamental de la empresa con su principal foco negociaciones de intermediación para el sector automotriz y derivar servicios como renovaciones y expediciones de Pólizas para Automóviles livianos, pesados y maquinaria agrícola amarilla.

Una de nuestras fortalezas es la agilidad y versatilidad al ofrecer una plantilla de cotizaciones con 12 compañías, así nuestro cliente puede tomar su mejor decisión con la correcta asesoría, a la medida de sus expectativas de cobertura, beneficios y precio.

Contamos con un personal dinámico, amable, capacitados para atender las necesidades de cada cliente de manera acertada un equipo humano con excelente perfil de servicio y conocimiento que nos dan la tranquilidad de tener clientes bien asegurados.

Nuestra mayor fortaleza es; ser el respaldo de nuestros clientes a la hora de la verdad. Esta se define el día del siniestro con clientes tranquilos y seguros.

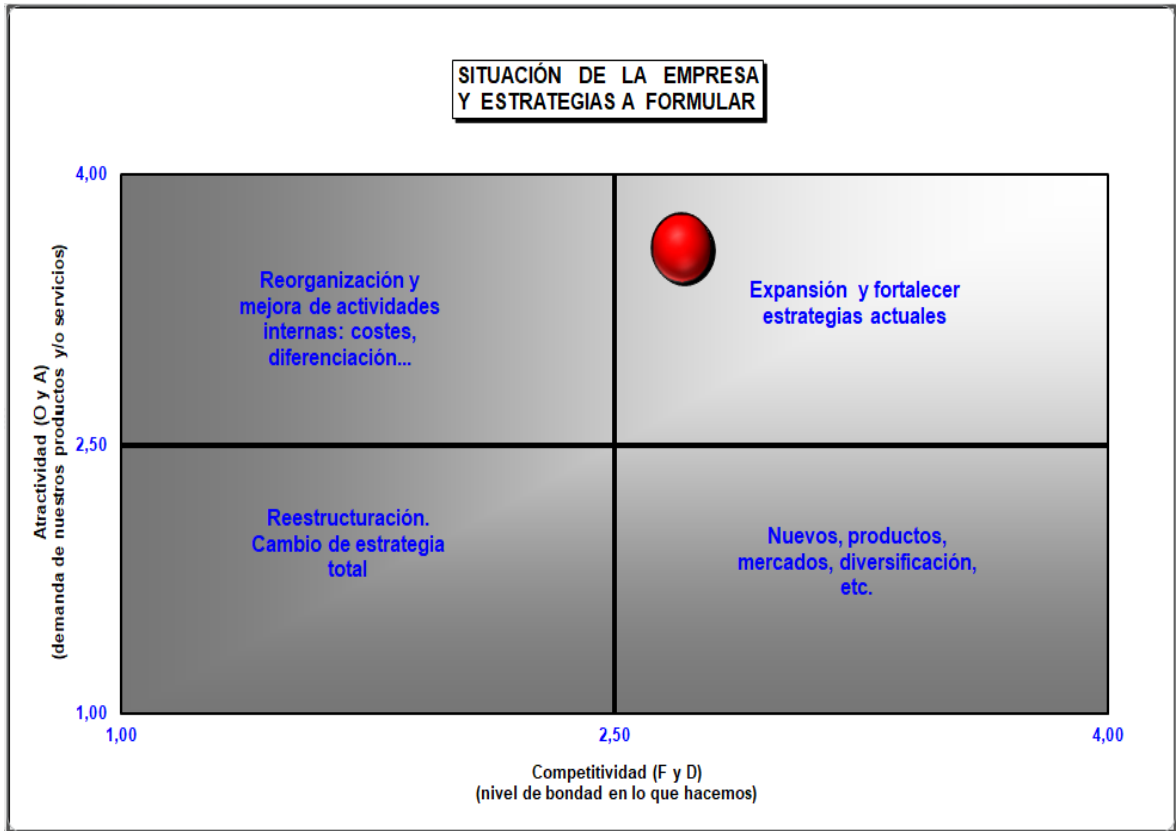
En nuestra estructura contamos con una junta Directiva, gerente comercial y su equipo de jefes de departamento administrativo y recursos humanos, cartera, departamentos de ventas en negocios nuevos, independientes y renovaciones.

Nuestro plan a mediano plazo está en incursionar en las ventas en línea donde nos estamos preparando para ello renovando nuestra plataforma tecnológica y de sistemas Con el ánimo de abrir las puertas al futuro, ingresar a los negocios de PYMES y grandes empresas con productos de ARL, VIDA Y SALUD como uno de nuestros más grandes retos a mediano plazo.

Planeamos ser de los más grandes, promocionando nuestros nuevos productos con agilidad, tranquilidad, y confianza para que nuestros clientes al comprar cualquier producto de seguros en nuestra agencia Pronto y Seguros del valle. 'puedan decir "por qué mejor es, estar tranquilo".

Una vez extraída la anterior información se procedió a realizar un diagnóstico estratégico donde cualitativamente se evaluaron factores internos y externos de Pronto y Seguros del Valle, donde nos mostraría la situación actual de la empresa adicional enfoques de estrategias para prescribir a que le debe apostar la compañía, acorde con la siguiente figura.

Figura 1. Situación de la empresa y estrategia a formular



Fuente: Elaboración Propia

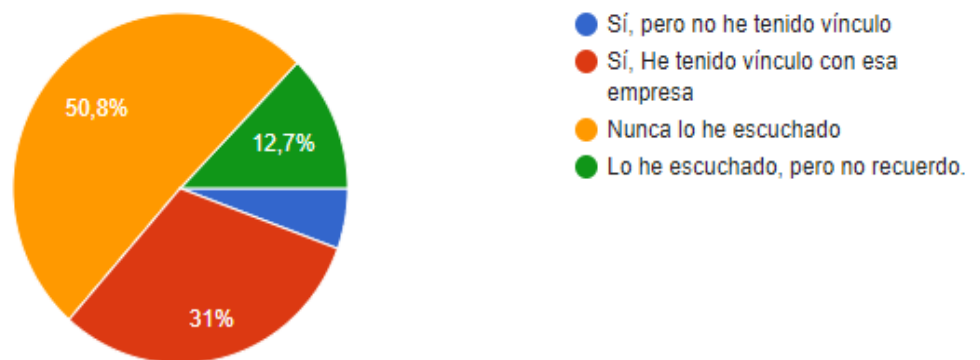
3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta el análisis de la información recopilada, que se logró a partir de un estudio realizado durante los meses de junio y julio de 2019, un instrumento de encuesta que se basó en la aplicación de un cuestionario a personas que residen en Santiago de Cali para determinar su conocimiento de la compañía Pronto y Seguros del Valle, además de cuál es la percepción, estándares y parámetros que tienen las personas a la hora de comprar un seguro.

Las siguientes gráficas muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las personas sobre sus patrones de conducta al adquirir un seguro y del conocimiento de la organización objeto de estudio, las cuales permitieron conocer los siguientes resultados de los Ítems de evaluación:

Gráfica 1. ¿Conoce qué es Pronto y Seguros del Valle?

197 respuestas

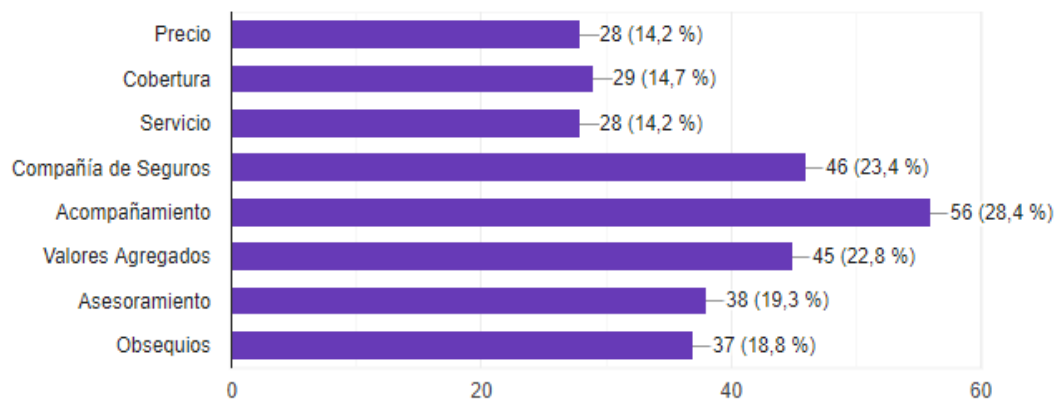


Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la grafica, un grupo de las personas que viven en la ciudad de cali el 50% nunca han escuchado de la compañía Pronto y seguros del valle, y un 12,7% lo ha escuchado pero no recuerda a que se dedica o cual es su perfil.

Gráfica 2. Cuando adquiere un seguro tiene en cuenta

197 respuestas

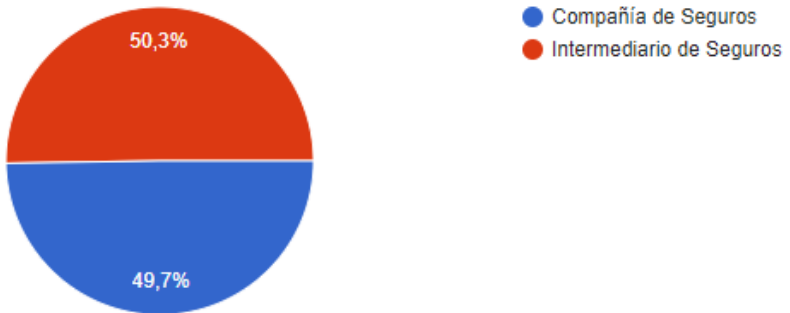


Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que los encuestados evaluaron el acompañamiento con un 28,4% y la compañía de Seguros con un 23,4%, como los parametros a tener mas en cuenta lo que demuestra que la orgzanicion debe trabajar en estos estanderes para cumplir con las expectativas de calidad del servicio y los usuarios la perciben de manera satisfactoria, sin embargo el 22,8% tiene en cuenta los valores agregados, hay que prestar atención a este ítem debido a que esta en aumento.

Gráfica 3. Su enfoque con respecto al precio, la calidad y el servicio está en

197 respuestas

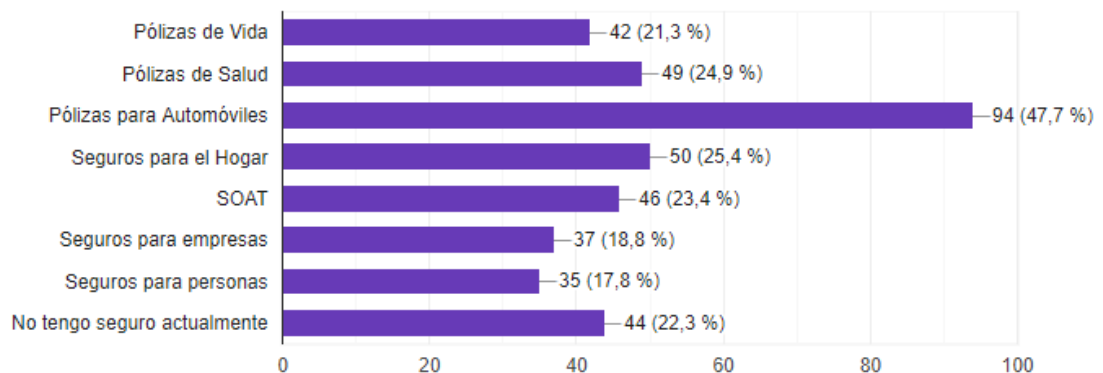


Fuente: Elaboración Propia

La gráfica indica que el 50,3% de las personas encuestadas calificaron el ítem de evaluación como intermediario de seguros y el 49,7% como Compañía de seguros al enfoque de precio, calidad y servicio, esto muestra que los clientes se enfocan en los intermediarios a la toma de una decisión para la compra de un seguro.

Gráfica 4. Qué seguros tiene actualmente?

197 respuestas

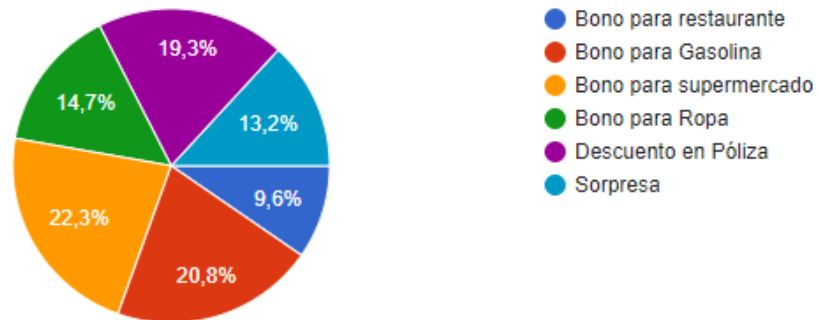


Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica se puede observar que el 22,3% de las personas no tiene seguro y el restante si cuentan con él, es decir un mercado para explorar, quienes podrían ser nuevos clientes y lograr cambio de intermediario de seguros.

Gráfica 5. Si le dieran a escoger un obsequio escogería:

197 respuestas

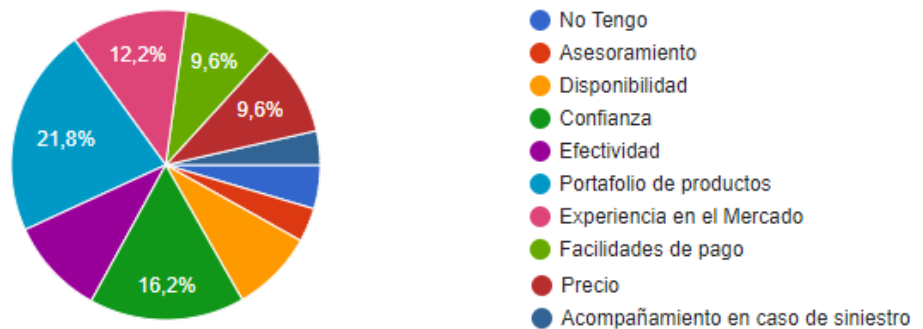


Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que los encuestados evaluaron los bonos para mercado 22,3% y Bonos para gasolina 20,8%, los obsequios más significantes que esperarían los clientes lo que demuestra que un cliente tiene en cuenta la calidad del servicio, acompañamiento y un obsequio para concluir de una manera satisfactoria.

Gráfica 6. ¿Qué es lo que más te gusta de tu intermediario de seguros?

197 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Por último, se determina que aproximadamente hay un 67% de personas que residen en la ciudad de Cali tendrían intención de cambiar de asesor de seguros, a partir de esto se establecen las siguientes estrategias:

- Innovación de Marca y Publicidad.
- Convenios y productos con entidades aseguradoras
- Fortalecimiento del conocimiento y aprendizaje de colaboradores
- Creación de Alianzas Estratégicas con grandes Distribuidores
- Incrementar la Investigación y Desarrollo

Estas estrategias se enmarcan a partir de sus resultados con herramientas para la gestión organizacional, tales como: El análisis de los entornos, una mirada desde el benchmarking y por último la relación de una matriz de operación de estrategias basada en un análisis DOFA.

4. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Para el análisis de entornos se utilizó la herramienta PESTEL; “es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad”. (Alan Chapman, 2004).

Lo anterior se realizó con el fin de identificar aquellos factores que no son de manejo de la empresa, que puedan impactar a PRONTO Y SEGUROS DEL VALLE.

En los aspectos Político-Legal se logran identificar factores tales como la llegada de nuevos competidores al sector asegurador trayendo consigo competencia la cual es positiva en la medida en que ayuden a crecer el mercado y no deseen competir por el mercado ya existente. Otro factor está relacionado con el proyecto de reforma pensional el cual según Santiago Montenegro manifestó permitiría que se reactive el mercado de rentas vitalicias de las compañías aseguradoras. En el mismo artículo Guillermo Arthur, presidente de la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones, -FIAP planteó como mecanismo para mejorar las pensiones, al seguro de longevidad. (El País, 2015)

Dado lo anterior se observa que se abren opciones de desarrollo de productos desde el mercado asegurador que ayuden a cerrar las brechas pensionales de los colombianos. Un tercer factor es la falta de regulación por parte de la Superintendencia Financiera para los agentes de seguros lo que ha generado que los Corredores pierdan participación en el mercado la cual se encuentra alrededor del 28,9% frente al 71,1% de las agencias y agentes de seguros.

En el entorno Económico, un gran factor de intervención es el incremento en la tasa interbancaria del Banco de la República cuyo objetivo es frenar el crecimiento de la inflación afectando la capacidad de compra de los colombianos.

En el entorno Sociocultural se puede identificar el factor de la baja conciencia de asegurabilidad en Colombia. Según Carlos Arturo García manifiesta que los colombianos figuran entre los que menos invierten en seguros en Latinoamérica, otro factor que afecta de gran manera este entorno en Colombia es que las personas invierten más recursos en adquirir pólizas voluntarias para proteger sus bienes que para atender las necesidades en salud especializada. (El Tiempo, 2017)

Es común que tengan aseguradas propiedades como vivienda, edificaciones, vehículos, equipos, maquinaria y empresas, antes que la atención médica especial, es decir, tratamientos de enfermedades cardiovasculares, entre otras; en el entorno Económico encontramos factores como el auge de los canales electrónicos, los cuales pueden ser usados tanto para cotizar como para vender, permitiendo una interrelación más rápida, más ágil y más económica con los clientes actuales y los prospectos, otro factor importante de gran afectación son las barreras de entrada, las cuales se impusieron para evitar los excesos en la demanda de aseguramiento, la regulación limita el tipo de coberturas o modalidades de aseguramiento disponibles, de modo que no permite el aseguramiento de los daños derivados de actos intencionales o criminales.

En cierto modo, si fuera posible la contratación de un seguro de este tipo, se estaría incentivando la comisión de actos dañosos y la adopción de precauciones insuficientes en el comportamiento de los asegurados.

Finalmente, en el entorno Ecológico se detectó el factor de catástrofes naturales donde encontramos que El costo que le representó a la industria aseguradora del año pasado, entre estas los huracanes Harvey, Irma y María y en el Caribe. Estos les pasará la cuenta de cobro a los tomadores de seguros en el país, donde existe una alta probabilidad este año de un reajuste en las primas de entre 10 y 25 por ciento, en especial las dirigidas al sector empresarial. Y es que solo esos cuatro fenómenos naturales le significaron a la industria aseguradora sacar del bolsillo más de 35.000 millones de dólares para el pago de siniestros, pero el costo total que dejaron esas catástrofes en todo el mundo ese año se estima en más de 135.000 millones de dólares, según un reciente informe de la Reaseguradora Múnich; solo el mercado de los seguros de terremoto en Colombia les representó a las aseguradoras primas del orden de los 681.000 millones de pesos entre enero y noviembre del año 2018, 4,6 por ciento más que en igual periodo del 2017 según Fasecolda. (El País, 2019).

5. BENCHMARKING

No existe una definición universal de lo que sería el término Benchmarking. Cada autor crea una definición acorde a sus percepciones, conocimientos e inquietudes, siempre teniendo como referencia la experiencia tenida por la empresa Xerox (De Cárdenas, 2006).

Benchmarking ha sido presentada como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios, y así llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo, hay aspectos que es importante revisar. Entre dichos aspectos se tiene a: la calidad, la productividad y el tiempo (Spendolini, 2005).

Se realizaron recopilaciones de las siguientes empresas:

Presentación de las Empresas

Seguros Falabella. Es una empresa especializada del grupo Falabella, con 20 años de experiencia protegiendo a clientes a través de asesoría integral en seguros. Esta experiencia les ha enseñado que cada persona y familia tiene sus propias necesidades.

Seguros Falabella se caracteriza por ser muy por tener su centro de distribución en puntos de cadena, como centros comerciales.

Pueden contratar su seguro en el sitio web, de forma telefónica en el Call Center y en todas las tiendas Falabella y también Homecenter a lo largo de toda Colombia.

Seguros Canguro. Es una empresa colombiana que nació en 2015 con capital sueco con la intención de responder a la necesidad de digitalizar la venta de seguros, para hacer el proceso mucho más rápido a través de su plataforma digital. Lo que buscan más que asesorar a los clientes, es entender sus necesidades para que adquieran el seguro de vehículo todo riesgo. Seguros Canguro se caracterizan por su efectividad en ventas Online.

Finesa Seguros. Finesa fue fundada en 1998 por un grupo de empresarios con más de 40 años de experiencia en la generación, administración, compra y venta de cartera prendaria en la ciudad de Cali, donde tiene su sede principal. La operación de créditos de vehículos de Finesa tiene presencia comercial a nivel Nacional, incluyendo Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Ibagué, Pereira, Manizales, Armenia, Neiva, Pasto, Tuluá, Popayán, entre otras ciudades. El producto de financiación de pólizas de seguros Finanprimas, cuenta con presencia comercial en más de 20 ciudades del país. Trabajamos con las principales aseguradoras y su red de corredores e intermediarios de seguros. Para fondear su operación, Finesa recurre al crédito bancario, venta de cartera y recursos propios, por lo cual no capta ahorros del público.

Finesa seguros se caracteriza por que los clientes que realizan crédito con ellos tienen un valor preferencial en las pólizas tomadas por medio del crédito.

Reconocimiento en el Mercado. Una marca es el significado detrás del nombre de tu empresa, logotipo, símbolos y lemas. Tener una marca única y memorable te ayuda a crear conciencia de la marca y lograr una posición en el mercado a largo plazo. El reconocimiento de la marca es una manera de saber qué tan bien se la conoce en el mercado al que va dirigida. El nivel más alto del reconocimiento de una marca es que esté en la mente de la gente. Esto es cuando los clientes piensan en tu marca primero, antes que, en cualquier otra, cuando van a hacer una

compra dentro de la categoría de tu producto. Puedes crear conciencia a través de la exposición repetida y la entrega constante de un buen producto o servicio. Esta es una gran ventaja en el mercado cuando los clientes están en una situación de compra y tu marca es la primera que viene a su mente.

Experiencia en el Mercado. La experiencia es una de las cosas más valiosas que una compañía puede ofrecer. Sin embargo, esto no siempre es apreciado por el mercado. En algunos casos, su verdadero significado y alcance no es comunicado adecuadamente, minimizando su impacto y haciéndolo ver como algo no tan relevante. Y es así como negocios con largas tradiciones, empiezan a desvanecerse y perder relevancia frente a los recién llegados competidores, que, si bien pueden tener atractivas novedades, en muchos casos carecen de la experiencia que se necesita para realizar bien un trabajo.

Tecnología, Aplicaciones. La tecnología es un recurso fundamental para aquellas PyMEs que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc. Que les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión.

Aliados Estratégicos. Los aliados estratégicos son una poderosa fuente de clientes. Mientras un cliente satisfecho le puede enviar tres o cuatro amigos referidos, un aliado puede exponerlo a cientos de clientes potenciales. Un aliado estratégico es aquel que se dirige a su mismo mercado, pero no es competencia directa. Son otras empresas que también están buscando venderle a la misma persona o empresa que usted también quiere venderle. No tienen que ser negocios que estén en el mismo ramo, ni que vendan productos o servicios

complementarios. Pueden ser empresas que están en otras industrias pero que coinciden con usted en la persona de contacto, que tiene el perfil que necesita.

Política Financiera. La Política Financiera brinda los lineamientos generales y los parámetros de control que deben establecerse en todos los procesos y procedimientos aprobados por cada una las empresas que involucren transacciones financieras y contables, Relacionadas con clientes, proveedores, accionistas, entidades financieras, organismos de tributación y regulación de los países donde estas operan.

Coste como porcentaje de las ventas. El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio. Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende. Cada uno de los métodos y sistemas, busca determinar el costo Pero cuando se venden grandes cantidades y se manejan multitud de productos, el proceso de determinación del costo de venta es mucho más complejo de la mercancía vendida para luego determinar la utilidad bruta, puesto que como ya se ha mencionado, el valor de la venta tiene incluido un costo que se debe determinar para saber cuál es el porcentaje de utilidad que se está manejando. El precio de venta está compuesto por el costo (Costo de venta) del producto más el porcentaje de utilidad deseado por el vendedor. De aquí se puede observar la importancia que tiene el costo de venta, pues de él depende en buena parte el porcentaje de utilidad, puesto que no siempre se puede tener control absoluto sobre el precio de venta.

Reconocimiento Público. El nivel más alto del reconocimiento de una marca es que esté en la mente de la gente. Esto es cuando los clientes piensan en tu marca primero, antes que en cualquier otra, cuando van a hacer una compra dentro de la categoría de tu producto. Puedes crear conciencia a través de la exposición repetida y la entrega constante de un buen producto o servicio. Esta es una gran ventaja en el mercado cuando los clientes están en una situación de compra y tu marca es la primera que viene a su mente.

Distribución exclusiva o de otra clase. La distribución exclusiva se refiere a un acuerdo comercial entre un productor y un distribuidor que establece que el primero sólo le venderá sus productos al segundo si este se compromete a no vender productos de la competencia. La distribución exclusiva puede tomar distintas formas. Una de las formas más utilizadas es que el minorista o distribuidor se compromete a vender única y exclusivamente el producto de un cierto fabricante o productor mientras que este, se compromete a utilizar solamente a este distribuidor como su canal de venta.

5.1 Proceso Metodológico de Prospectiva Estratégica

Primeramente, se procedió con la identificación de 50 factores de cambio, tanto internos como externos, haciendo uso de tres herramientas de análisis: el árbol de competencias de Marc Giget, la matriz del cambio y la matriz DOFA.

Posteriormente, haciendo uso del Ábaco de Francois Régnier se seleccionaron, como resultado de la consulta a los expertos, seis (6) variables estratégicas como las más importantes y estructuradoras del desarrollo futuro de la empresa. Esta consulta se orientó con la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante es el factor de cambio para mejorar el posicionamiento en el mercado, en el horizonte del año 2023?

Hasta este momento el análisis prospectivo y estratégico de la empresa nos ha llevado hasta la selección de las siguientes seis (6) variables estratégicas o “clave”:

1. Variable “Portafolio De Productos”
2. Variable “Sistemas De Información Y Comunicación”
3. Variable “Experiencia Comercial”
4. Variable “Servicio Al Cliente”

5. Variable “Tendencias De Compra”

6. Variable “Nuevos Modos De Distribución Y Alianzas Estratégicas”

De acuerdo con los resultados arrojados por el ábaco de Francois Régnier, se procedió con la formulación de cuatro (4) escenarios los cuales son una exposición breve de diferentes caminos que llevan a varios futuros posibles. De estos se optó por hacer uso del escenario optimista el cual lleva por nombre “LA CIMA DEL EXITO” donde se plantean acciones deseables pero guiadas a la realidad las que pueden ser logradas en el corto, mediano y largo plazo.

La compañía ha definido sus objetivos y estrategias para un crecimiento oportuno frente a su competencia, generando un valor agregado al servicio al cliente, construyendo una atención mucho más personalizada que sus competidores mediante la implantación de tecnología, la cual proyectara a sus clientes un nivel de confianza y eficacia al mismo tiempo. Pronto y Seguros genero alianzas estratégicas donde logro crear una recordación en un mercado donde se destaca por su servicio, las alianzas estratégicas lograron que la organización creciera de manera fundamental y argumentada con bases como la personalización a sus clientes, se intensificaron temas como la publicidad y material P.O.P., adicional se crearon alianzas con supermercados, oficinas y financieras que acreditaron la marca, a su vez con el compromiso de la expansión y ampliar la comercialización de productos de su portafolio que presentaban muy poco volumen de venta se fortaleció esa debilidad, adicional se crearon perfiles de asesores para cada ramo en especial para seguros de multi-riesgo (hogar-pyme-copropiedades) y Vida y Salud, esto generando que la compañía expanda su conocimiento en el mercado y así generando utilidades de un mercado sano. Se acoplaron a la comercialización vía internet donde se captar mercado de a nivel nacional, debido a que cualquier persona que se encuentre en el país pueda cotizar el seguro todo riesgo para su vehículo.

6. MATRIZ DE OPERACIÓN DE ESTRATEGIAS

De la información obtenida de la aplicación de las matrices anteriores se obtienen las opciones estratégicas, o sea alternativas para aprovechar convenientemente las oportunidades y protegerse de las amenazas. Unas representaciones de estas se muestran a continuación:

Figura 2. Matriz de operación de estrategias

| OBJETIVO DE LARGO PLAZO | OBJETIVOS ESTRATEGICOS | ACCIÓN | RESPONSABLE | INDICADORES | META | TIEMPO |
|---|---|---|------------------------|---|------|------------|
| Lograr posicionamiento y penetración de la marca a nivel local | Alianzas Estratégicas | Realizar convenios con Aliandos de Grandes Distribuciones | DIRECTORES COMERCIALES | Lograr 10 Convenios | 100% | Inmediato |
| | | Desarrollar alianzas con empresas que nos generen ampliación de productos que generen nuevas distribuciones | GERENTE | Hacer alianzas mínimo con 5 empresas en el año (Constructoras, Nuevos Concesionarios, entidades de salud) | 100% | Inmediato |
| | Profesionalización de fuerza de ventas | Realizar convenios con empresas de reclutamiento de personal | GESTION HUMANA | Establecer métodos de selección a través de las empresas de reclutamiento | 100% | Anual |
| | | Generar jornadas de capacitación constantes en técnicas de venta y nuevos productos | DIRECTORES COMERCIALES | Realizar plan de capacitación mensual | 100% | Menusal |
| | | Realizar evaluación de desempeño con reatoolimentación cada 3 meses | DIRECTORES COMERCIALES | Evaluación de desempeño con calificación mayores a 85% | 100% | Trimestral |
| | Incrementar la Investigación y Desarrollo | Crear departamento de I&D | GERENTE | Existencia del departamento I&D | 100% | Inmediato |
| | | Realizar el procedimiento matriz de innovación para el desarrollo de nuevos departamentos | DIRECTIVOS | Matriz de Innovación | 100% | Inmediato |
| | Innovación de Marca y Publicidad | Asignar presupuesto para las campañas publicitarias | GERENTE | Valor asignado para la inversión de Campañas publicitarias | 100% | Anual |
| | | Crear un departamento de publicidad que aumente el reconocimiento de marca | GERENTE | Existencia del departamento publicidad | 100% | Inmediato |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Presupuesto plan de ejercicio

| Objetivos estrategicos | Accion | Costo | Tiempo |
|---|---|------------------|-------------|
| Alianzas estrategicas | Convenios con grandes aliados en operaciones de distribucion | \$ 500.000 | inmediato |
| | Alianzas con empresas que ayuden a crear nuevos productos o nuevas distribuciones | \$ 300.000 | inmediato |
| Profesionalizacion de fuerzas de ventas | Realizar convenios con empresas especializadas en reclutamiento | \$ 2.000.000 | anual |
| | Capacitacion para la fuerza de ventas y nuevos productos | \$ 2.000.000 | mensual |
| | Evaluacion de desempeño con retroalimentacion | \$ 500.000 | trimestrial |
| Incrementar la I+D | Crear departamento de I+D | \$ 10.000.000 | inmediato |
| | Realizar procedimiento de matriz de innovacion para desarrollo nuevos productos | \$ 3.000.000 | inmediato |
| Innocacion de marca y publicidad | realizar campañas publicitarias | \$ 9.000.000 | anual |
| | Departamento de publicidad para desarrollo de marca | \$ 14.000.000 | inmediato |
| TOTAL | | \$ 64.800.000,00 | anual |

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

La actividad aseguradora presenta un crecimiento del sector, debido a que el ente regulador de la actividad apuesta en forma conjunta con el gobierno y distintas compañías la implementación de campañas para generar una conciencia aseguradora.

Luego de hacer un análisis sobre el sector de la actividad aseguradora, y de la empresa es posible sacar algunas conclusiones sobre la misma. La empresa es una empresa pequeña, que, si bien tiene algunas estrategias para implementar y decisiones que tomar para solucionar problemas que se presentan, es importante que se realicen con el pasar del tiempo, con el crecimiento de dicha empresa.

Las principales estrategias que se recomienda que se implementen son, básicamente las siguientes:

- Continuar brindando un buen servicio y variedad de costos, esta es una ventaja que posee y es muy útil frente a demás competidores.
- Ofrecer distintos productos que no se ofrecen en la actualidad.
- Generar convenios con las compañías para rebajar costos a los clientes.

RECOMENDACIONES

Los buenos procesos son la clave del éxito en la agencia de seguros. Todas las agencias de seguros se diferencian en tener cada plus; Seguros Falabella por ejemplo tiene gran flexibilidad en precio por su convenio con diferentes entidades aseguradoras, sin embargo, con falencias en el pago de póliza total, porque no se aceptan debido a políticas internas de cartera.

Seguros Canguro tiene una gran accesibilidad por medio del internet y facilidades en su proceso de emisión, pero tienen una gran falencia y es que no tienen asesores o personas presenciales, eso no genera confiabilidad en los clientes.

Finesa Seguros tiene su gran virtud en el descuento a clientes, que, al ser primera vez, el valor de póliza es a muy buen precio, sin embargo, se tienen falencias en cuanto a las personas que han tenido buen comportamiento en pólizas de todo riesgo, no les aplican descuento y por esta razón pierden mercado.

A partir de lo anterior, la recomendación para la empresa es que propenda por aumentar su eficiencia en procesos con el cliente mucho más efectivos y de mejora en el servicio y a su vez aumentar y mejorar los canales de distribución.

REFERENCIAS

- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de degerencia.com:
https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw Hill. Obtenido de
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=7970>
- Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Obtenido de
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Pronto y Seguros del Valle Ltda. (2016 -). *Pronto y Seguros*. Obtenido de prontoysegueros.com: <https://prontoysegueros.com/web2/>
- Redacción de El País y Colprensa. (09 de Junio de 2019). *¿Qué pasará con la reforma pensional? Habla el presidente de Colpensiones*. Obtenido de www.elpais.com.co: <https://www.elpais.com.co/economia/que-pasara-con-la-reforma-pensional-habla-el-presidente-de-colpensiones.html>
- Thompson , A., & Strickland , A. (2011). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11 ed.). Mc Graw Hill.