

Formulación de estrategias de penetración del mercado para la empresa grupo consultor de seguros Ltda.

Miguel Angel Usaquen Roberto.

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2019

Formulación de estrategias de penetración de mercado para la empresa grupo consultor de seguros Ltda.

Miguel Ángel Usaquen Roberto.

Asesor de trabajo

Luis Carlos Díaz Hernández

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2019

Resumen

El objetivo central del trabajo de grado es realizar la formulación de estrategias de penetración del mercado en el sector asegurador en Colombia para la compañía Grupo consultor de seguros Ltda., donde se tuvieron en cuenta factores internos de mercadeo, capital humano, financiero y tecnológico además de factores externos del sector asegurador como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos, que nos permitirá identificar y caracterizar los factores que pueden ser aprovechados de forma más eficiente, con el diagnóstico interno realizado se encontró que la compañía no aprovecha las necesidades que tiene cada uno de sus clientes por la falta de conocimiento tanto técnico como de los productos del mercado, además del desaprovechamiento de los productos ofrecidos en el mercado por falta de vinculaciones con las demás compañías de seguros y la falta de implementación de tecnología e innovación que permitan la comunicación de portafolios y atracción de clientes, todo esto anudado a generar ventajas competitivas que permitan crear un valor agregado en el servicio prestado.

Palabras clave: Seguros, Estrategias, Mercado, penetración

Tabla de contenido

1.	Tema de investigación	8
2.	Descripción de la organización.....	9
	Principios y valores	9
	Misión	10
	Visión	10
	Objetivos estratégicos	10
	Estructura organizacional.....	10
	Áreas donde se realizará la pasantía profesional.....	11
3.	Diagnóstico de la organización.....	12
3.1.	Diagnostico interno	12
3.1.1.	Diagnostico administrativo.....	12
	Áreas técnicas.....	12
	Área comercial.....	12
	Tecnología e innovación.....	13
3.1.2.	Diagnostico financiero.....	13
3.2.	Análisis de indicadores.....	19
	Ratios de liquidez.....	19
	Ratios de solvencia.....	20
	Ratios de utilidad.....	21
	Ratios de rentabilidad.....	22
	Actividad económica.....	22
	Análisis capital de trabajo.....	24
3.3.	Diagnostico externo.....	24
3.3.1.	Análisis PESTEL.....	25

3.3.2.	DOFA.....	27
3.3.3.	MEFE.....	30
3.3.4.	MEFI.....	31
3.3.5.	Matriz de Ansoff.....	32
4.	Problema de investigación.....	35
4.1.	Planteamiento del problema.....	35
	Objetivo general.....	35
	Objetivos específicos.....	35
5.	Justificación de la pasantía.....	36
6.	Marco de referencia.....	37
6.1.	Marco conceptual.....	37
6.2.	Marco geográfico.....	39
6.3.	Estado del arte.....	40
6.4.	Marco teórico.....	49
6.5.	Marco histórico.....	50
6.7.	Marco legal.....	54
7.	Metodología.....	57
7.1.	Naturaleza de la investigación.....	57
7.2.	Proceso de recolección y procesamiento de los datos.....	57
8.	Cronograma.....	58
9.	Resultados de la pasantía.....	59
10.	Conclusiones y sugerencias.....	61
11.	Referencias.....	63

Lista de tablas

Tabla 1.....	14
Tabla 2.....	16
Tabla 3.....	17
Tabla 4.....	19
Tabla 5.....	20
Tabla 6.....	20
Tabla 7.....	21
Tabla 8.....	22
Tabla 9.....	22
Tabla 10.....	23
Tabla 11.....	23
Tabla 12.....	24
Tabla 13.....	25
Tabla 14.....	27
Tabla 15.....	30
Tabla 16.....	31
Tabla 17.....	33
Tabla 18.....	40
Tabla 19.....	49
Tabla 20.....	54
Tabla 21.....	58

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama (Nossa, 2019).....	11
Figura 2 Producción total de Grupo Consultor (Nossa, 2019).....	15
Figura 3 Producción mercado 2018 (Fasecolda, s.f.).....	17
Figura 4 Participación % de Grupo Consultor en el Sector asegurador (Nossa, 2019) (Fasecolda, s.f.) ...	19
Figura 5 Ubicación geográfica (Google.maps, 2019)	39

1. Tema de investigación

La compañía Grupo consultor de seguros Ltda. es una compañía que al inicio de su actividad en Junio del 2010 ingreso al sector asegurador como un intermediario más de seguros, sin embargo en el transcurso de estos nueve (9) años la compañía ha crecido significativamente, evidenciando un mayor crecimiento en el año 2019 con el 204% en su utilidad neta a comparación del año 2016, evidenciando que este crecimiento se debe a los ingresos generados por una cartera específica en su mayoría de un único cliente, por tal razón el diagnóstico realizado a la compañía se encuentra enfocado en la parte comercial y financiera, además de un diagnóstico del sector en cuanto a las afectaciones tecnológicas, ambientales, políticas, legales y sociales que pudieran tomarse para identificar oportunidades de mejora, buscando con los datos obtenidos formular estrategias de penetración del mercado para que la compañía abarque en una mayor porción el mercado actual y permitiendo incrementar la salida de más productos dentro de su portafolio hacia los clientes, abarcando también la problemática que se presenta con la globalización en cuanto a la tecnología e innovación donde se identificó afectación en cuanto a la implementación de páginas web y marketing a través de redes sociales que permitan la captación de las nuevas carteras según lo mencionado anteriormente, existen teorías que ayudan a realizar diferentes tipos de análisis de factores internos y externos como el análisis de Ansoff, PESTEL y DOFA que ayudaran formular de una forma más adecuada estas estrategias con criterios respaldados con la información obtenida.

2. Descripción de la organización

La compañía Grupo Consultor De Seguros G.C.S Ltda. identificada con NIT: 900.386.438 – 3, constituida el 29/06/2010 con un capital de \$21.000.000 el cual se ha mantenido hasta la fecha, sus socias María José Nossa Gutiérrez, María Fernanda Nossa Gutiérrez y Melba Gutiérrez De Nossa, cada una con participación del 33,33%, ubicaron la compañía en la Carrera 7 Nro. 116-50 oficina 05 - 135 con TELEFONO 7944851 – 3108503437, su objeto social es la colocación de toda clase de seguros de cualquier compañía de seguros que operen legalmente en el país, siempre que exista autorización para proceder de conformidad. (Nossa Gutierrez, 2019)

En desarrollo de este objeto social la compañía de seguros podrá promover tanto la contratación de seguros como sus renovaciones, examinar los riesgos del asegurado y asesorarlo técnicamente en la selección de los amparos que más convengan a sus intereses, representar y asesorar al asegurado, respecto a la celebración y desarrollo de los contratos de seguros en todas sus etapas, esto es, en la solicitud adecuada, en la expedición de las pólizas pertinentes, en el pago oportuno de las primas y en general en cuanto se refiere a la ejecución del contrato, a los avisos y reclamaciones por siniestros, ajustes de perdidas, salvamentos, determinación de indemnizaciones, variaciones de los riesgos y de los amparos. (Nossa Gutierrez, 2019)

Principios y valores

Grupo Consultor de seguros G.C.S LTDA trabaja en fomentar la cultura organizacional, mediante los siguientes valores, que definen que somos y hacia dónde queremos llegar y son los pilares que afirman la identidad de la compañía.

Responsabilidad: Cumplir con los deberes asignados con disciplina

Lealtad: Crear vínculos de confianza y compromiso hacia los diferentes proveedores, aseguradoras y principalmente hacia nuestros clientes buscando el beneficio de la comunidad.

Honestidad: Brindar nuestro servicio hacia nuestros clientes con sinceridad

Trabajo En Equipo: Trabajamos por promover el trabajo conjunto entre todas las áreas de la compañía y sus diferentes interacciones con las distintas áreas de las aseguradoras pues solo así es como se logra un gran trabajo y servicio a nuestro cliente final.

Compromiso: Hacer propios los objetivos de la organización con el fin de cumplir el desarrollo de trabajo y trabajando con el mejor animo a fin de terminar con todos sus deberes dentro de los

tiempos estipulados. (Nossa Gutierrez, 2019).

Misión

En Grupo Consultor de Seguros G.C.S LTDA, es una empresa creada con el objetivo de satisfacer las necesidades de protección en seguros generales y de vida brindando una asesoría integral a los clientes; Presentando las mejores alternativas del mercado.

Visión

Para el año 2025, Grupo Consultor de Seguros G.C.S LTDA, busca ser reconocida como una de las empresas líder en colocación de seguros en el mercado, nuestro valor agregado diferencial será el servicio con el cual logrará construir una imagen de seriedad responsabilidad y confiabilidad.

Objetivos estratégicos

Actualmente la compañía no cuenta con objetivos estratégicos, por lo que en el desarrollo del trabajo se formularan estos.

Estructura organizacional

La compañía Grupo consultor de seguros está conformada por una gerencia general y tres departamentos, distribuidos conforme a la oferta que se presenta actualmente en el mercado que se maneja, se cuenta con un grupo de trabajo conformado por 6 personas incluida la gerente general, quienes son los encargados de satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes.

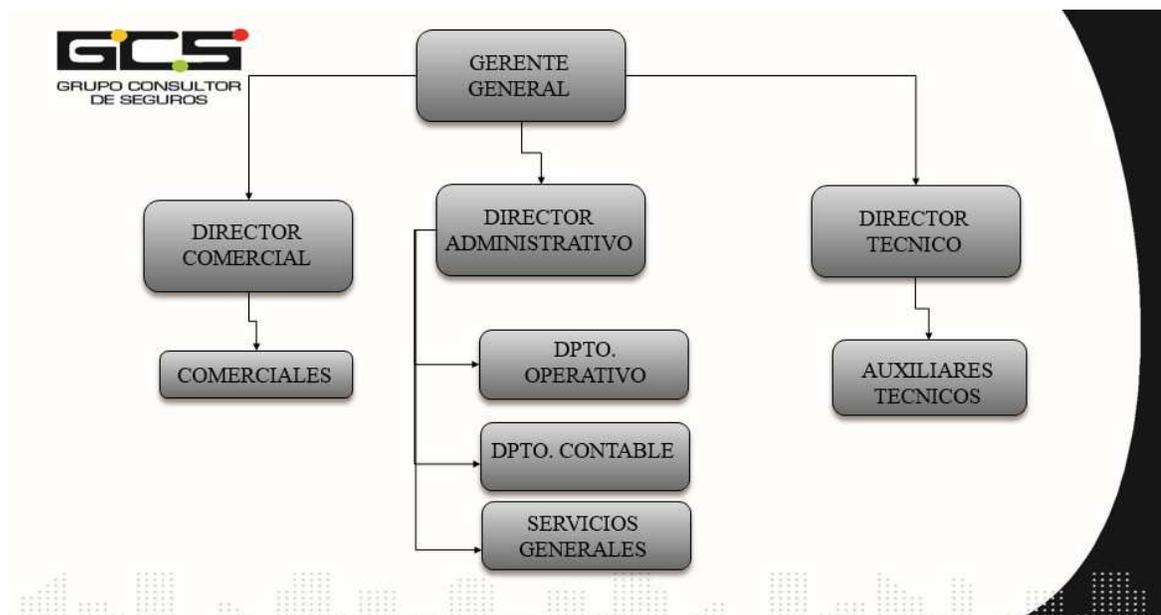


Figura 1 Organigrama (Nossa, 2019)

Áreas donde se realizará la pasantía profesional

La pasantía se desarrollará en la compañía Grupo consultor de seguros LTDA, en las áreas comerciales, técnicas y administrativas, acompañado del Gerente General quien es la persona encargada del funcionamiento de la operación, como objetivo inicial se realiza un diagnóstico previo de la compañía y su mercado con el fin de lograr formular adecuadamente estrategias de penetración de mercado que permitan incrementar la cartera existente y la salida de más productos dentro de su portafolio hacia sus clientes.

3. Diagnóstico de la organización

3.1. Diagnostico interno

3.1.1. Diagnostico administrativo.

Verificado el mapa de procesos de la compañía se encontró que no cuentan con objetivos estratégicos lo que conlleva a realizar un análisis a la compañía en general, encontrando oportunidades de mejora en cada una de las áreas funcionales, sin embargo este trabajo se enfocara en el área comercial, que es donde iniciara para verificar y validar que actividades se están dejando de realizar para no ofrecer los productos que se encuentran en el mercado y que podrían satisfacer las necesidades de los clientes y a partir de ello formular estrategias que pudieran ayudar a incrementar el flujo de productos en venta a los clientes existentes e incrementar la base de datos para poder alcanzar un crecimiento porcentual de la actividad de la compañía y generar un valor agregado a nivel de servicio que permita el fácil acceso a los clientes para que tengan facilidad en la solicitud de sus servicios y hacer conocer de una manera más practica las necesidades que se le vayan presentando.

Áreas técnicas.

Realizado un previo diagnostico a la compañía se encontró que las áreas funcionales están enfocadas a la producción que llega diariamente y a la renovación de los seguros que están pronto a su vencimiento, aunque hay un departamento comercial, este no cuenta con un enfoque comercial o de mercadeo que permita el incremento de clientes o servicios, por lo que se puede tomar como una oportunidad de mejora, en cuanto a incorporar comercialmente a las áreas funcionales debido a tienen un contacto más frecuente con los clientes y puede realizarse una gestión permanente en cuanto a posibles productos que convengan su necesidad.

Área comercial.

En la mayoría de las compañías el área comercial es de vital importancia debido a que es la encargada de las vinculaciones de nuevos clientes, negocios y continuas, sin embargo, Grupo Consultor de seguros no cuenta con personal que haga tarea constante con el envío de propuestas y consecución de nuevos clientes, por lo que a pesar de tener un departamento para esto no está siendo utilizado para este fin, lo que genera una posible desatención a clientes y deja de crear fidelización de clientes lo cual es costoso para la compañía, debido a que deberá invertir más recursos en dinero y tiempo para la consecución y fidelización de nuevos clientes, a estos nuevos

clientes deberá realizarle atenciones especiales como descuentos y premios que permitan a la compañía tener acceso a sus riesgos para así poder trasladarlos a las compañías de seguros.

Tecnología e innovación.

Dentro de la tecnología e innovación de la compañía se encontró que en el momento la compañía no está trabajando en este segmento, hasta ahora la compañía no ha visto la necesidad de implementar una página web o adherirse a las redes sociales con un fin estratégico de marketing, sin embargo, con el diagnóstico realizado se encontró que es necesario iniciar la implementación de estas redes empresariales debido a la tendencia del mercado² y teniendo en cuenta que los intermediarios de seguros se están despreocupando por este tipo de avances o adaptaciones globales, se puede tomar como una oportunidad de negocio enfocada a la innovación de la compañía

3.1.2. Diagnostico financiero.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la empresa Grupo Consultor de seguros en entrevista con la funcionaria María José Nossa quien suministró la información de las pólizas que los clientes han tomado a través de la intermediación de la agencia. Por lo anterior se muestran los diferentes ramos que maneja la compañía y que ofrecen a sus clientes por medio de su portafolio de servicios, estos ramos aquí ofrecidos son genéricos pues cada compañía de seguros especifica los productos de manera individual que contiene cada ramo.

- Automóviles
- Soat
- Cumplimiento
- Incendio/aliadas
- Ingeniería
- Transporte de mercancías / valores
- Responsabilidad civil
- Accidentes personales
- Salud familiar
- Vida de grupo
- Vida individual

- Otras personas

Una vez verificada esta información de los ramos que maneja la compañía, se evidencio que no todos los ofrecidos están siendo productivos o tiene menor movimiento a comparación de los demás ramos, por tal razón se realizó una comparación porcentual por producto frente a la producción total de la compañía (Nossa Gutierrez, 2019)

Tabla 1.

Producción total de Grupo Consultor

Ramo	Total, producción 2018	% producción por producto
<i>Automóviles</i>	\$ 93.812.000	4,56%
<i>Soat</i>	\$ 17.104.800	0,83%
<i>Cumplimiento</i>	\$ 760.071.484	36,98%
<i>Incendio/aliadas</i>	\$ 414.294.504	20,16%
<i>Ingeniería</i>	\$ 37.292.430	1,81%
<i>Transporte de mercancías / valores</i>	\$ 546.228.820	26,57%
<i>Responsabilidad civil</i>	\$ 31.982.078	1,56%
<i>Desempleo</i>	\$ -	0,00%
<i>Accidentes personales</i>	\$ 24.714.064	1,20%
<i>Salud familiar</i>	\$ 13.396.977	0,65%
Vida de grupo	\$ 85.998.208	4,18%
Vida individual	\$ 790.469	0,04%
Otras personas	\$ 29.836.715	1,45%
Educativo	\$ -	0,00%
Total general	\$ 2.055.522.551	100,00%

Nota. (Nossa, 2019)

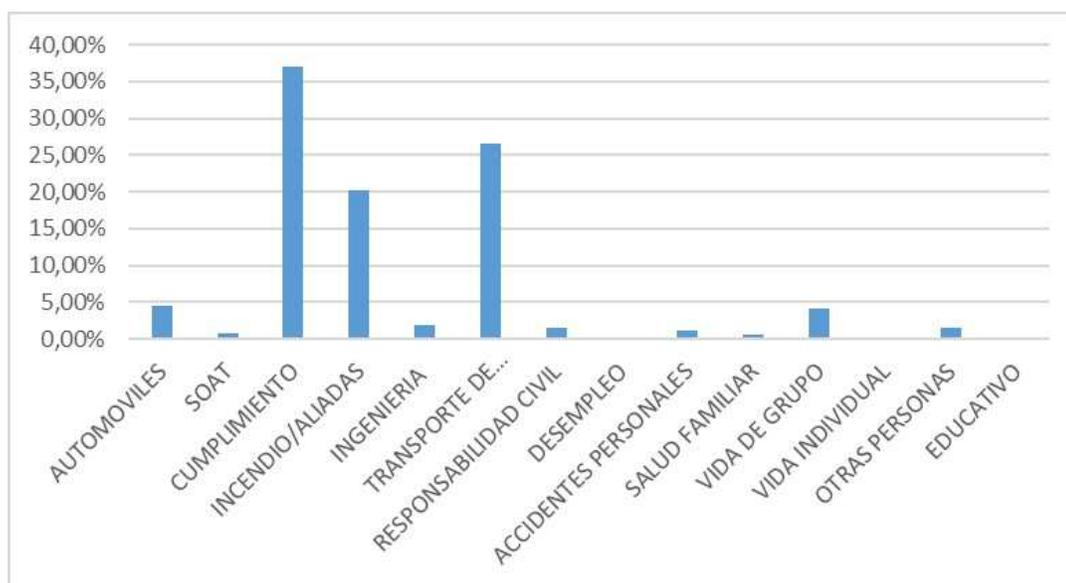


Figura 2 Producción total de Grupo Consultor (Nossa, 2019).

De la información anterior se puede concluir que la agencia es fuerte en los ramos que son empresariales como son pólizas de incendio con un 20,16% de su producción total, transporte de mercancías/valores 26,57% de su producción total y el más destacado es el ramo de cumplimiento el cual represento en el año 2018 una participación en su producción del 36,98%, generando preocupación en la organización, se puede concluir que son negocios específicos los cuales mantienen este nivel de producción, se encontró que en su mayor participación está representada en 3 ramos de los 12 que maneja es decir con tan solo el 24% de sus productos y de los 14 que maneja el mercado mantiene casi el 84% de la producción, De lo anterior se puede afirmar que la empresa está dejando de aprovechar el 76% de sus productos, por lo que se evidencia una oportunidad para mejorar el portafolio de productos de la compañía y capacitar al grupo comercial para estratificar los productos existentes y aprovechables del mercado, este presenta una gran producción a nivel nacional de los diferentes intermediarios, agentes, corredores de seguros y compañías de seguros tal como se puede verificar en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Producción del sector asegurador

Ramo	Mercado	% producto por mercado
<i>Automóviles</i>	\$3.485.000.000.000	18,60%
<i>Soat</i>	\$2.570.000.000.000	13,71%
<i>Cumplimiento</i>	\$782.000.000.000	4,17%
<i>Incendio/aliadas</i>	\$1.831.000.000.000	9,77%
<i>Ingeniería</i>	\$682.000.000.000	3,64%
<i>Transporte de mercancías / valores</i>	\$292.000.000.000	1,56%
<i>Responsabilidad civil</i>	\$1.060.000.000.000	5,66%
<i>Desempleo</i>	\$497.000.000.000	2,65%
<i>Accidentes personales</i>	\$1.017.000.000.000	5,43%
<i>Salud familiar</i>	\$1.543.000.000.000	8,23%
Vida de grupo	\$3.703.000.000.000	19,76%
Vida individual	\$1.047.000.000.000	5,59%
Otras personas	\$57.000.000.000	0,30%
Educativo	\$173.000.000.000	0,92%
Total general	\$18.739.000.000.000	100,00%

Nota. (Nossa, 2019)

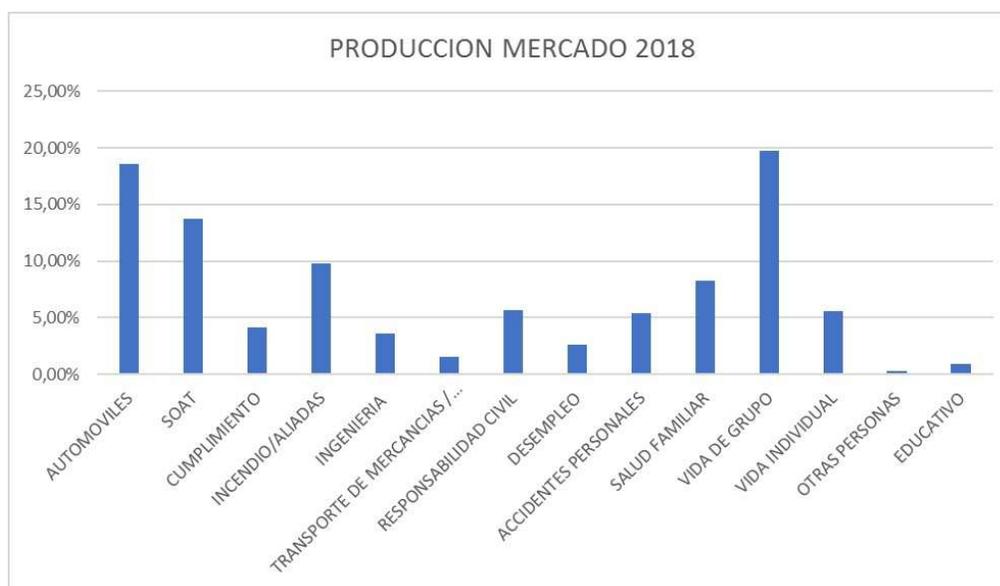


Figura 3 Producción mercado 2018 (Fasecolda, s.f.)

De acuerdo a lo anterior se pudo determinar que la producción total del sector asegurador está distribuida en la totalidad de sus productos en porcentajes similares, que dan a entender que el mercado es proporcional a las necesidades de las industrias que utilizan el servicio que ofrecen las 36 compañías aseguradoras, producción que realizada por la labor comercial de los múltiples intermediarios, agentes y corredores de seguros que existen en Colombia y que día a día aparecen y desaparecen del mercado, y donde la empresa objeto estudio tiene una participación total del 0,38%

Tabla 3.

Participación % de Grupo Consultor en el Sector asegurador

Ramo	Producción 2018 Grupo Consultor	Producción 2018 Sector asegurador	% de Par. Mercado Grupo Consultor
<i>Automóviles</i>	\$ 93.812.000	\$ 3.485.000.000.000	0,0027%
<i>Soat</i>	\$ 17.104.800	\$ 2.570.000.000.000	0,0007%
<i>Cumplimiento</i>	\$ 760.071.484	\$ 782.000.000.000	0,0972%

<i>Incendio/aliadas</i>	\$ 414.294.504	\$ 1.831.000.000.000	0,0226%
<i>Ingeniería</i>	\$ 37.292.430	\$ 682.000.000.000	0,0055%
<i>Transporte de mercancías / valores</i>	\$ 546.228.820	\$ 292.000.000.000	0,1871%
<i>Responsabilidad civil</i>	\$ 31.982.078	\$ 1.060.000.000.000	0,0030%
<i>Desempleo</i>	\$ -	\$ 497.000.000.000	0,0000%
<i>Accidentes personales</i>	\$ 24.714.064	\$ 1.017.000.000.000	0,0024%
<i>Salud familiar</i>	\$ 13.396.977	\$ 1.543.000.000.000	0,0009%
<i>Vida de grupo</i>	\$ 85.998.208	\$ 3.703.000.000.000	0,0023%
<i>Vida individual</i>	\$ 790.469	\$ 1.047.000.000.000	0,0001%
<i>Otras personas</i>	\$ 29.836.715	\$ 57.000.000.000	0,0523%
<i>Educativo</i>	\$ -	\$ 173.000.000.000	0,0000%
<i>Total general</i>	\$ 2.055.522.551	\$ 18.739.000.000.000	0,38%

Elaboración propia (Nossa, 2019) (Fasecolda, s.f.)

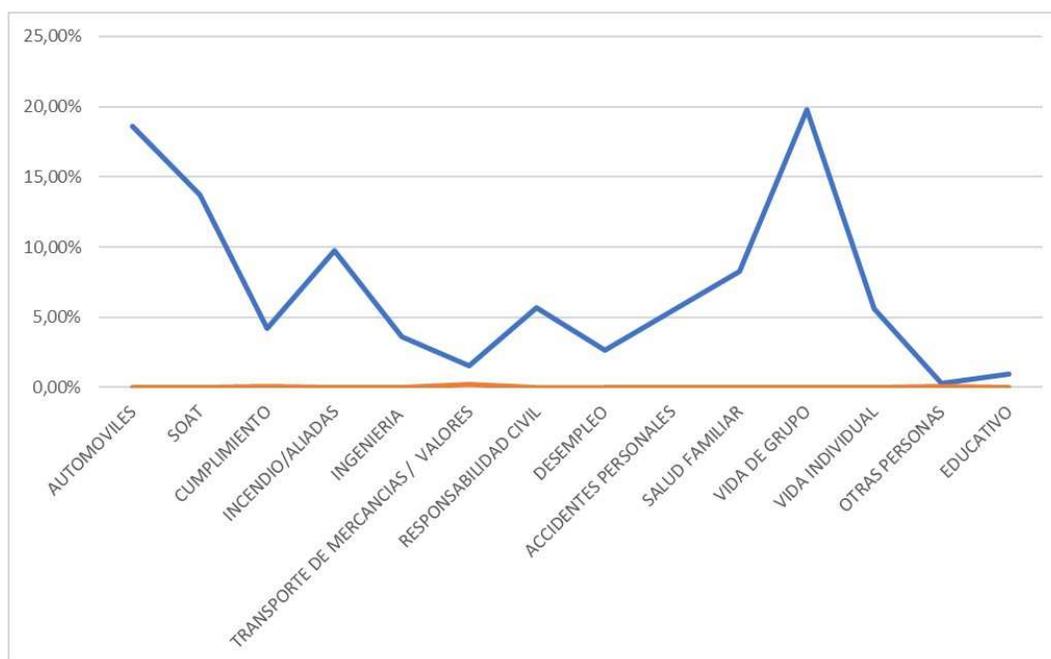


Figura 4 Participación % de Grupo Consultor en el Sector asegurador (Nossa, 2019) (Fasecolda, s.f.)

Por esta razón se determinó que se deben fortalecer las ventas de esta compañía intermediaria de seguros en cuanto a lograr posicionar sus productos e incrementar el porcentaje de participación de cada uno de ellos, fomentando por medio de las diferentes estrategias que se pueden aplicar en la actualidad ajustándolas a las necesidades que se evidenciaron con este diagnóstico financiero, además de análisis de los indicadores financieros que se relacionan a continuación con el fin de poder interpretar la situación financiera actual de la compañía.

3.2. Análisis de indicadores

Ratios de liquidez.

Tabla 4.

Ratios de liquidez

Activo corriente / Pasivo corriente

AÑOS	2016	2017	2018
A.C.	165.628.286	49.272.956	264.089.929
P.C	73.570.448	108.436.581	133.963.889
	2,25	0,45	1,97

En la tabla 4 se presenta ratio de liquidez, representa de una forma general la liquidez y la capacidad de la empresa para sostener sus deudas en el corto plazo, por lo que se puede evidenciar que en el 2016 el índice arroja un valor de 2,25, en el 2017 de 0,45 y por último en el 2018 un índice de 1,97, lo que indica que la compañía en el primer y último año se encuentra óptimo para cubrir sus deudas a corto plazo, teniendo posibilidad que con los pesos sobrantes 0.25 y 0.97 respectivamente en sus años, podría endeudarse un poco más o realizar inversiones que permitan mejorar su actividad, incrementar sus ventas o abrir nuevos mercados, sin embargo en el 2017 no tenía la liquidez suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo, se debe entender que un peso que se tiene en liquidez, es un peso que deja de rentar intereses o que pierde valor en el tiempo y se verá afectado por la inflación.

Ratios de solvencia.

Endeudamiento de activo total.

Tabla 5.

Endeudamiento de activo total

Pasivo total / Activo total

AÑOS	2016	2017	2018
A.T.	73.570.448	108.436.581	133.963.889
P. T	208.842.035	194.913.455	432.260.271
	0,35	0,56	0,31

Nota: Autoría propia

Este indicador refleja la porción de las inversiones totales que han sido financiados con deudas a terceros. Mientras más alto sea el índice, es mayor el financiamiento con terceros, así como se puede observar, la compañía refleja un buen comportamiento de endeudamiento, debido a que los pasivos no superan el 50% de los activos lo que refleja que la compañía tiene autonomía financiera en su operación.

Endeudamiento patrimonial.

Tabla 6.

Endeudamiento patrimonial

Pasivo total / Patrimonio			
AÑOS	2016	2017	2018

P.T.	73.570.448	108.436.581	133.963.889
PAT.	135271587	86476874	298296382
	0,54	1,25	0,45

Nota: Autoría propia

El endeudamiento patrimonial refleja el componente de las inversiones totales que han sido financiadas con deudas a terceros, se encontró que en el comparativo de los años 2017 y 2018 este nivel se redujo en aproximadamente un 80% encontrando que su comportamiento es adecuado debido a que tiene autonomía financiera, lo que genera que la compañía no se encuentre en un alto nivel de riesgo financiero, adicional se puede evidenciar que podría ser beneficioso endeudarse teniendo en cuenta el óptimo nivel del último periodo.

Ratios de utilidad.

Margen bruto.

Tabla 7.

Margen bruto

Utilidad bruta / Ventas			
AÑOS	2016	2017	2018
U.B.	236.906.247	193.307.211	456.386.755
VEN.	329.306.247	309.997.444	862.777.775
	0,72	0,62	0,53

Nota: Autoría propia

Este indicador da a conocer el resultado de la operación bruta durante la ejecución del periodo contable, se puede observar que en los últimos tres años el margen bruto ha disminuido a pesar de que en el 2016 las ventas fueron superiores a las del 2017, sin embargo, los costos de ventas han sido superiores en el 2017, en cuanto al año 2018 a pesar de que sus ingresos incrementaron en una gran magnitud, así mismo se incrementaron los costos de ventas y por ende disminuyó su margen bruto.

Ratios de rentabilidad.

Rentabilidad neta del patrimonio.

Tabla 8.

Rentabilidad neta del patrimonio

Utilidad neta / Patrimonio

AÑOS	2016	2017	2018
U. N	103.771.587	54.976.874	211.819.508
PAT.	135.271.587	86.476.874	298.296.382
	0,77	0,64	0,71

Nota: Autoría propia

Este indicador da a conocer la rentabilidad que tienen los accionistas por cada peso invertido y la respuesta de la reinversión de utilidad del ejercicio en el negocio, se puede observar que el año 2016 y 2018 la rentabilidad fue similar a diferencia del 2017 que fue la más baja de los tres periodos, esto teniendo en cuenta la diferencia de utilidad y patrimonio que hay en cada uno de los periodos.

Actividad económica.

Rentabilidad sobre las ventas.

Tabla 9.

Rentabilidad sobre las ventas

Utilidad neta / Ventas

AÑOS	2016	2017	2018
U. N	103.771.587	54.976.874	211.819.508
VEN.	329.306.247	309.997.444	862.777.775
	0,32	0,18	0,25

Nota: Autoría propia

Con este indicador se puede evidenciar que en el año 2018 a pesar de que las ventas fueron mayores que las del año 2016 la rentabilidad fue menor, por lo que se recomienda incrementar los precios de los productos y disminuir los costos de ventas debido al incremento que tuvo el mismo en los últimos años.

Rentabilidad sobre el activo.

Tabla 10.

Rentabilidad sobre el activo

Utilidad neta / Activo total

AÑOS	2016	2017	2018
U. N	103.771.587	54.976.874	211.819.508
ACT.	208.842.035	194.913.455	432.260.271
	0,5	0,28	0,49

Nota: Autoría propia

Con este indicador se puede evidenciar que los activos en todos los años fueron rentables, el año con menos rentabilidad fue el del 2017 a comparación de los años 2016 y 2018 que generaron rendimiento del 50%.

Rentabilidad financiera.

Tabla 11.

Rentabilidad financiera

Utilidad neta / Patrimonio

AÑOS	2016	2017	2018
U. N	103.771.587	54.976.874	211.819.508
PAT.	135.271.587	86.476.874	298.296.382
	0,77	0,64	0,71

Nota: Autoría propia

Con estos indicadores como en anteriores análisis se evidencio que el patrimonio está generando rentabilidad para todos los años de estudio por más del 60%, por lo que la compañía podría aprovechar para incrementar su endeudamiento y disminuir el patrimonio.

Análisis capital de trabajo.

Tabla 12.

Capital de trabajo

ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE

2016	2017	2018
92.057.838	59.163.625	130.126.040

Nota: Autoría propia

El capital de trabajo presenta una variable interesante en la ejecución de la actividad de la compañía, se evidencio que en los dos últimos periodos hubo un crecimiento de capital de trabajo del 145% a diferencia de los dos primeros periodos que tuvo una pérdida de capital de trabajo del 156%, esto debido a que en el 2016 se realizó una inversión de \$50.000.000 que no fue renovada para el 2017 lo que ocasiono que en el 2018 los activos corrientes fueran más bajos que el año siguiente, adicional que los deudores del 2017 fueron más bajos en un 50% del año 2018.

3.3. Diagnostico externo

Una vez evaluada la situación interna de la compañía se ve la necesidad de evaluar los factores externos del mercado, a través del análisis PESTEL, pues se deben tener criterios para poder establecer estrategias que es a donde se quiere llegar con esta pasantía, por lo que estas estrategias no deben surgir de la nada y deben responder al entorno del negocio, por tal razón es importante pronosticar, explorar y mantener vigilado el entorno para estar al tanto de los acontecimientos y tendencias claves del pasado

El 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 el PESTEL 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, este consiste en examinar el impacto que los factores Políticos, Económicos, sociales y tecnológicos pueden afectar el desarrollo de la compañía. (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012).

Por tal razón para la compañía grupo consultor de seguros se requiere un análisis PESTEL enfocado a visualizar su mercado y poder generar una oportunidad de mejora para fortalecer

productos que no se impulsan favorablemente, de generar un mejor aprovechamiento de la base de datos de clientes y una incursión de ajustes de productos a las necesidades de los clientes, el resultado esperado con este análisis, es poder tener una visión más amplia del macro entorno que afecta de alguna forma la productividad de la compañía y así poder evidenciar oportunidades y amenazas.

33.1. Análisis PESTEL.

Tabla 13.

PESTEL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	
Nuevos proyectos en infraestructura	Cambios de gobiernos
Entrada de nuevas compañías extranjeras	Cambio de acuerdos internacionales
Crecimiento empresarial por incentivo de gobierno	Iniciativas gubernamentales para las empresas
Creación de nuevos seguros	Cambio en la contratación estatal
	Modificación de leyes y artículos que reglamentas el sector
ECONOMICOS	
Entrada de nuevas compañías de seguros	Fluctuación en la tasa de cambio
Entrada de nuevos clientes	Inflación
Creación de nuevos productos.	Incremento del desempleo y la informalidad
Nivelación de precios en el mercado	Cambios en la normativa fiscal
	Competencia desleal
SOCIALES	
Creación de nuevos productos para mascotas	Falta de cultural sobre el seguro
Aprovechamiento de los Millennials	Poder adquisitivo familiar
Incremento de conocimiento de nuevos mercados	Estructura familiar
Generación de nuevos modelos de negocio	Millennials
	Formación académica

	Motines, asonadas y comisiones civiles
TECNOLOGICOS	
Acoplamiento en nuevas tecnologías	Llegada de compañías virtuales
Recepción de clientes por medio de plataformas virtuales	Fraude o inseguridad con el tratamiento de información
Aprovechamiento de las nuevas necesidades del mercado	Desaparición de productos
Reducción de tramitología y papel	Creación de nuevas plataformas tecnológicas
	Descentralización de la intermediación
LEGALES	
Aprovechamiento de cada uno de los aspectos legales que puedan llegar a modificarse	Estatuto financiero
	Código general del proceso
	Código de comercio
	Código penal
	Artículo 1510
	Constitución política
	Estatutos aduaneros
ECOLOGICOS	
Aprovechamiento de los nuevos productos	Derrames de petróleos
Recepción de nuevos clientes	Inundaciones
Reducción en la utilización de papel	Cambios climáticos
	Degradación del medio ambiente
	Políticas ambientales
	Desmaterialización de seguros

Nota: La información del PESTEL es sustraída de diferentes fuentes de información y de conocimiento propio en la situación actual del sector

De acuerdo a los factores mencionados en el PESTEL, se encontró que para la mayoría de las amenazas en el mercado tienen facultad de poder aprovecharse a favor de la compañía, en cuanto muchos de los ámbitos analizados dan oportunidad de crear nuevos productos, crear necesidades

al mercado existente y permite que se aprovechen los avances del mercado en cuanto a tecnología e innovación, permitiendo que Grupo consultor pueda con este análisis formular sus estrategias de crecimiento en los mercados que no están aprovechando y que adapte los nuevos mecanismos de mercadeo que permitan la captación de nuevos clientes.

Con el análisis anterior se espera realizar un adecuado DOFA, que permita ampliar el conocimiento de la compañía en cuanto a los factores que afectan directamente el entorno comercial y lograr una adecuada formulación para penetrar el mercado existente.

332 DOFA.

Tabla 14.

Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Falta tener vinculaciones comerciales con distintas compañías de seguros • Dependencia de las compañías de seguros en la expedición de pólizas. • Falta de personal capacitado para promover productos • Falta de página web, app y redes sociales • Falta de planeación estratégica • Poco control de ventas a corto plazo • Debe generar un valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de incrementar sus ventas mediante redes sociales • Diversidad al momento de ofrecer productos de seguros • Valor agregado por medio de plataformas virtuales, app, y redes sociales • Acompañamiento y capacitación de productos ofrecidos en el mercado de acuerdo a la necesidad • Adquisición de nuevos seguros obligatorios
FORTALEZAS	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento en pólizas de cumplimiento • Acompañamiento a sus clientes en siniestro • Respuestas oportunas en procesos de suscripción • Compañía con las puertas abiertas para sus clientes • Enfocar estrategias de ventas mediante página web y redes sociales • Conocimiento de más de 20 años en el sector asegurador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevas compañías de seguros extranjeras • Incremento de innovación T.I. • Disminución de tasa por alta competencia • Incremento de siniestralidad • Fraude extorción e inseguridad con la información • Falta de cultura de las personas para la compra de los seguros • Bajo crecimiento de la economía del país • Aumento del desempleo, la informalidad y la inactividad en la población.
---	--

Nota: La información relacionada es tomada de análisis propios de la investigación ya realizada

Estrategias.

En este sentido se realizó un análisis interno en el cual se plasmaban primero las debilidades internas de la organización, una vez realizado este análisis se determinan cuáles son las fortalezas que tiene la empresa, en segundo lugar, se realiza un análisis de las amenazas externas que la organización tiene y como estas pueden afectar a la empresa.

Todo lo anterior conlleva a realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, posterior a esto se procede a realizar la matriz que permite hacer el cruce de las siguientes variables debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza.

Presentando los siguientes cruces: (Salazar, 2010).

Estrategia EDO: Cómo la oportunidad que tiene la empresa puede ayudar a eliminar la debilidad.

Grupo consultor de seguros puede por medio de redes sociales y con la creación de una página WEB donde pueda publicar su portafolio y hacer una presentación de la compañía, dando atención a sus posibles clientes con el fin de mantener la compañía actualizada en el mercado y así pueda penetrar en más proporción el mercado con el fin de poder incrementar su cartera.

Crear cadenas comerciales con las distintas compañías de seguros que hay en Colombia, teniendo en cuenta que actualmente la compañía está vinculada comercialmente con 3 compañías de seguros de las 36 existentes en el mercado, todas manejando en su mayoría todos los ramos, pero con diferentes productos, lo que puede ser aprovechable al momento de vincular un cliente que se le pueda satisfacer las necesidades que tenga respecto al traslado de sus riesgos.

Por medio de la capacitación de personal que tenga conocimiento e idoneidad para establecer un contacto más acertado con sus clientes, de forma que pueda estar activo en la actualidad del mercado y así mismo se pueda anticipar a los futuros seguros obligatorios que pueda ayudar a la fidelización y vinculación de nuevos clientes que permitan ampliar la experticia de la compañía y sus ventas.

Estrategia EDF: Al aprovechar la fortaleza para así eliminar la debilidad

Mediante la amplia experticia en el ramo de cumplimiento y el reconocimiento que tiene con sus clientes en cuanto a la asesoría en expedición y resolución de siniestros en caso de requerirse, puede dar a sus clientes un valor agregado que permita fortalecer los vínculos con sus clientes.

Mediante las múltiples redes sociales y pagina web, se pueden iniciar campañas que permitan la atracción de mercado y publicación de portafolios de productos que le permitan a la compañía identificar las múltiples necesidades de sus clientes, otorgando respuestas oportunas y se les facilitaría por medio de estas el envío de cualquier solicitud por parte de sus clientes.

Estrategia EDA: Se afronta una amenaza que tenga la compañía en una debilidad que se tenga.

Por medio de las redes sociales y la página web que se van a crear, se espera estar en línea con las múltiples campañas de avance digital e innovación que presentan las compañías de seguros y el mercado en general.

Debido a la alta competencia que se tiene en el mercado respecto a las tasas en los diferentes productos, es importante establecer buenas relaciones con las diferentes compañías de seguros y tener óptimos tiempos de respuesta que permitan combatir precio con atención y rapidez en emisión y servicios prestados.

Estrategia EOF: Se debe aprovechar una fortaleza para poder explotar una oportunidad al máximo.

Mediante el amplio conocimiento del sector en los diferentes productos que ofrecer el

mercado es posible brindar un más amplio portafolio que permita satisfacer las necesidades de los clientes, y poder brindarle una adecuada asesoría técnica en cuanto a los productos adquiridos.

Generar un valor agregado por medio de los recursos que nos ofrece la tecnología en cuanto a redes sociales y páginas web que permitan agilizar los procesos de solicitud de los clientes que requieran adquirir uno de los productos ofrecidos.

333. MEFE.

Tabla 15.

Análisis MEFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Posibilidades de incrementar sus ventas mediante redes sociales	0,2	4	0,6
Diversidad al momento de ofrecer productos de seguros	0,1	4	0,4
Valor agregado por medio de plataformas virtuales, app, y redes sociales	0,15	4	0,6
Acompañamiento y capacitación de productos ofrecidos en el mercado de acuerdo a la necesidad	0,14	3	0,3
Adquisición de nuevos seguros obligatorios	0,05	3	0,15
SUBTOTAL OPORTUNIDADES	0,64		2,05
Amenazas			
Entrada de nuevas compañías de seguros extranjeras	0,02	3	0,06
Incremento de innovación T.I.	0,1	4	0,4
Disminución de tasa por alta competencia	0,1	2	0,2
Incremento de siniestralidad	0,04	2	0,08
Falta de cultura de las personas para la compra de los seguros	0,1	4	0,4

SUBTOTAL AMENZAS	0,36		1,14
TOTAL	1		3,19

Nota: Elaboración propia con información derivada del análisis de datos anteriores

La matriz MEFE, permite conocer los aspectos o factores externos que afectan o generan una oportunidad para la empresa Grupo consultor de seguros, donde una de las oportunidades que la empresa tiene se encuentran con un valor ponderado del 2.05 lo que es favorable para la compañía, se evidencia que el ambiente externo es favorable debido a que ahora muchas normas obligan a las personas y empresas a que adquieran seguros, con el fin de tener un respaldo de seguridad por los riesgos que generan en su operación, al igual que la incursión de nuevos mercados y productos por medio de redes sociales, páginas web y el constante acompañamiento de los productos existentes, dando a las oportunidades un peso alto debido a la importancia que se le da a estos aspectos para el crecimiento de la compañía. Por otro lado, en cuanto a las amenazas, se tiene un valor ponderado de 1,14, lo que es favorable pues las actuales amenazas del sector no tienen afectación constante a la operación de la compañía, como el alto nivel de competidores, el incremento de compañías de seguros, el constante incremento de T.I., afecta a la empresa generando mayor elección para los clientes y la nueva normatividad a la que genera cambios en los procesos de la empresa. (Gehisy, 2016) (Nossa Gutierrez, 2019).

334. MEFI.

Tabla 16.

Análisis MEFI

Factores Internos Claves	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas Internas			
Amplio conocimiento en pólizas de cumplimiento	0,06	4	0,24
Acompañamiento a sus clientes en siniestro	0,1	3	0,3
Respuestas oportunas en procesos de suscripción	0,05	3	0,15
Compañía con las puertas abiertas para sus clientes	0,05	4	0,2
Enfocar estrategias de ventas mediante página web y	0,15	2	0,3

redes sociales			
Conocimiento de más de 20 años en el sector asegurador	0,1	4	0,4
SUBTOTAL FORTALEZAS	0,51		1,59
Debilidades			
Falta tener vinculaciones comerciales con distintas compañías de seguros	0,05	3	0,15
Dependencia de las compañías de seguros en la expedición de pólizas	0,08	3	0,24
Falta de personal capacitado para promover productos	0,08	3	0,24
Falta de página web, app y redes sociales	0,08	3	0,24
Falta de planeación estratégica	0,07	3	0,21
Poco control de ventas a corto plazo	0,05	3	0,15
Debe generar un valor agregado	0,08	3	0,24
SUBTOTAL DEBILIDADES	0,49		1,47
TOTAL	1,000		3,06

Nota: elaboración propia con información derivada del análisis de datos anteriores.

La matriz MEFI, muestra factores internos de la empresa que fortalecen la diversificación de sus productos y servicios, esto es algo beneficioso, porque le permite tener un factor competitivo frente al mercado, debido a que es posible estar al tanto de los acontecimientos o factores que pueden estar beneficiado o afectado a la compañía desde su interior, de acuerdo a la ponderación asignada para cada uno de los factores, se encontró que las oportunidades tiene una ponderación de 1.59 frente a las debilidades con una ponderación de 1.47 por lo que la compañía se encuentra en un punto intermedio en el cual las ponderaciones son similares. (Nossa Gutierrez, 2019).

335. Matriz de Ansoff.

La matriz de Ansoff plantea como alternativas de crecimiento a partir de las combinaciones resultantes entre productos y mercados nuevos y existentes, así como de las tácticas que se desprenden como producto de tales. (Isaza, 2016), por tal motivo con esta matriz se desea realizar el análisis del resultado obtenido y así mismo poder formular las estrategias necesarias que

conlleven al crecimiento y penetración en el mercado por parte de la compañía, según la información obtenida en los análisis realizados previamente, donde se evidencio la carencia de estrategias de la parte comercial que permita diversificar la cartera de la compañía debido a que se evidencio la concentración de esta en pocos productos y pocos clientes.

Tabla 17.

Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota: Autoría propia

La Matriz Ansoff recoge 4 estrategias de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Cada opción estratégica tiene un distinto grado de riesgo que está asociado a la inversión.

Penetración de mercado.

De acuerdo a lo mencionado por (Isaza, 2016) “*esta estrategia representa el punto de partida para cualquier negocio y es el escenario donde las empresas cuentan con un mayor dominio y tienen un menor riesgo a la hora de implementar sus planes de acción por lo que puede considerarse como la alternativa de crecimiento menos riesgosa*” por lo que se consideró que es vital para la práctica, teniendo en cuenta que la compañía con este diagnóstico se encuentra en un proceso de transición para mejorar su portafolio y establecimiento de mercado, productos y clientes que permitan el incremento de su rentabilidad, por lo que las posibles estrategias de penetración de mercado teniendo en cuenta lo anterior son:

Incorporar herramientas tecnológicas que permita atraer clientes potenciales por medio de publicidad y promoción, ofrecidas por las diferentes herramientas que existen en la actualidad como lo son las redes sociales, páginas de internet y App, esto teniendo en cuenta la problemática

que se viene presentando con la desaparición de intermediarios de seguros por no utilizar estos recursos, “en el país se ha registrado la desaparición de 2.232 agencias de seguros en los últimos tres años, de acuerdo con un estudio reciente de Sinnetic, firma de investigación de mercado y de big data analytic.” (Cifuentes, 2019).

Profundización de portafolio a los clientes existentes por medio de las ventas cruzadas o cross-selling³, creando fidelización y buscando conocer cada una de las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones con los productos existentes, optimizando costes y creando valor para el cliente. (Espitia, 2013)

Las estrategias anteriormente formuladas son principales en la ejecución de la actividades de la compañía teniendo en cuenta que dentro del diagnóstico realizado se determinó que su cartera se encuentra concentrada en tres (3) productos de catorce que tiene el sector, por tal razón se vio la necesidad de establecer estrategias que permitieran la penetración de mercado con el fin de poder diversificar la cartera de la compañía, ampliar la fidelización de los clientes, crear un valor agregado en servicio a los clientes, mantener la compañía actualizada en el mercado y generando un crecimiento porcentual para el próximo periodo.

4. Problema de investigación

4.1. Planteamiento del problema

La compañía grupo consultor de seguros Ltda., es una empresa que como muchas desea incrementar sus ventas e intensificar la penetración de mercados por medio de nuevos productos y servicios que permitan mantener y atraer nuevos clientes con algún tipo de factor diferenciador, con el diagnóstico realizado se espera obtener información que permita fortalecer la actividad comercial, marketing y ampliar su portafolio, así mismo la duración en tiempo de la compañía por medio de las diferentes estrategias que se formulen, por lo que se desea responder la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias son convenientes para que la empresa Grupo consultor de seguros Ltda. logre una adecuada penetración de mercado?

Objetivo general.

Formular estrategias de crecimiento de mercado en la empresa Grupo consultor de seguros G.C.S. Ltda.

Objetivos específicos.

Realizar el diagnostico actual del marco estratégico de la compañía

Realizar diagnóstico del mercado que permita conocer las características de este

Realizar un diagnóstico general de la compañía que permita realizar identificar posibles oportunidades de mejora.

5. Justificación de la pasantía

El presente trabajo tiene como fin lograr diagnosticar y analizar el entorno general de la compañía grupo consultor de seguros quien se dedica a la prestación de servicios de asesoría y colocación de seguros, esto con el propósito de identificar diferentes estrategias de crecimiento que puedan ser aplicadas dentro del ejercicio de la actividad de la compañía y que permitan la penetración en el mercado.

Dentro del contexto del trabajo se encontraron problemáticas relacionadas con la falta de innovación en el servicio de la compañía, en cuanto a la creación de páginas web, incursión en las redes sociales y posibles creaciones de APP, adicional a esto no cuenta con un departamento encargado o enfocado a la realización de marketing, vinculación y fidelización de clientes, sin que tenga estrategias que generen un valor agregado o diferenciador entre la competencia existente.

Para abordar este problema, dentro del documento se destacan segmentos que ayudan a analizar y evaluar puntos críticos dentro de la operación de la compañía en aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos para poder evidenciar la problemática externa que permite identificar oportunidades y amenazas en pro del mejoramiento de la compañía.

Otro de los componentes del trabajo es la participación de unos análisis internos que permite identificar factores críticos dentro de la operación de la compañía, los cuales se pueden convertir en oportunidades de mejora y así mismo poder generar factores diferenciadores.

Dentro del contenido del documento se relacionan las debilidades y amenazas que tiene actualmente la compañía dentro del mercado asegurador y que hace que la compañía pierda poder de servicio y tenga una desventaja frente a la demanda del sector.

También se evidencio la baja participación que tiene dentro del mercado y la poca variación de productos con la que se encuentra en trabajando, se evidencia la importancia de tres (3) ramos esenciales de catorce (14) que cuenta el sector en general.

6. Marco de referencia

6.1. Marco conceptual

Agencia: Es la oficina del agente que actúa como intermediario entre un vendedor y un comprador. (Definicion, 2019).

Agente de seguros: persona física o moral independiente que desempeña una labor de intermediación entre las compañías aseguradoras y los consumidores que demandan los servicios de protección mediante una póliza de seguros. (Fasecolda, s.f.)

Amparo: cobertura, eventos por los cuales la aseguradora será responsable en caso de realizarse. (Fasecolda, s.f.)

Asegurado(a): es la persona que mediante el pago de la prima tiene derecho al pago de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro. (Fasecolda, s.f.)

Asesor de seguros: es la persona, habilitada por la Superintendencia de Seguros, que realiza la intermediación entre quien quiere contratar el seguro y la entidad aseguradora. Es quien ejerce la actividad de intermediación promoviendo la concertación de contratos de seguros, asesorando a asegurables. (Fasecolda, s.f.)

Aseguradora: Es una empresa que se ocupa de la aseguración de riesgos a terceros. Su principal actividad es resguardar los bienes materiales de las personas o empresas. (Definicion ABC, 2019)

Contrato de seguros: es el contrato mediante el cual una parte se obliga al pago de una prima para poder tener derecho a recibir las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida o daño amparada en el mismo. La otra parte se obliga a cubrir dichas indemnizaciones de acuerdo con el clausulado de dicho contrato en donde generalmente se establecen las condiciones en que deben ocurrir los siniestros, se definen las exclusiones, las limitaciones y las condiciones de pago, temporalidad del compromiso y definiciones de los aspectos relacionados con el seguro.

Corredor de seguros: es la persona que está vinculada con las aseguradoras para la promoción de los servicios que ofrecen a los asegurados o personas que demandan estos servicios. (Fasecolda, s.f.)

Póliza: es el instrumento probatorio por excelencia del contrato. Es aconsejable, leer todas las cláusulas contenidas en el mismo para tener una información completa de sus términos y condiciones. En él se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el asegurador y el asegurado. (Fasecolda, s.f.)

Prima: es el precio pactado por el seguro contratado. Es la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos que está amparando en la póliza y es la contraprestación que está obligando a ambas partes a cumplir con lo establecido en el contrato. Es el pago que se hace por adelantado para iniciar el contrato de seguro y en ocasiones puede ser demandada legalmente cuando la aseguradora ha iniciado la cobertura en ciertos riesgos (Fasecolda, s.f.)

Producción: Es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios; consiste en la creación de productos o servicios. (Wikipedia, 2019)

Renovación del seguro: acto por el que el seguro se extiende por un nuevo período de cobertura, generalmente de un año. (Fasecolda, s.f.)

Ramos: Se entiende por ramo a la modalidad o conjunto de modalidades de seguros relativas a riesgos de características o naturaleza semejantes (ramo vida, ramos automóviles, etc.). Debe tenerse en cuenta que para operar en un determinado ramo la entidad aseguradora debe estar previamente autorizada por la Superintendencia Financiera. (Fasecolda, s.f.)

Riesgo: es la probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de póliza. Es el suceso incierto, futuro y susceptible de ser valorado. (Fasecolda, s.f.)

Seguros: Es un medio para la cobertura de los riesgos al transferirlos a una aseguradora que se encargara de garantizar o indemnizar el perjuicio producido por situaciones accidentales. (Seguros y pensiones para todos, 2019)

6.2. Marco geográfico

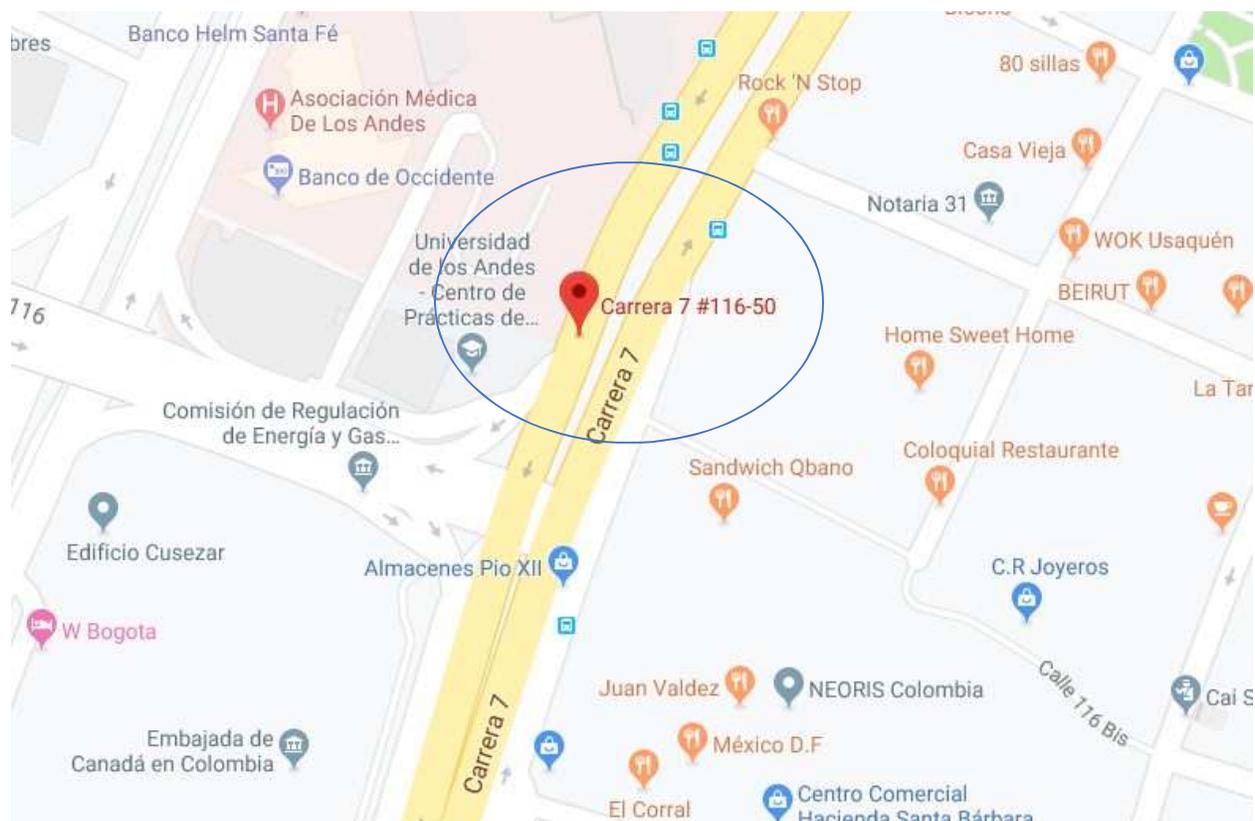


Figura 5 Ubicación geográfica (Google.maps, 2019)

El área geográfica en la que se encuentra la compañía Grupo Consultor de Seguros Ltda. es en la ciudad de Bogotá D.C. localidad de Usaquén, Carrera 7 Nro. 116-50, que es donde se realizara la pasantía profesional, sus clientes se encuentran a nivel nacional debido a la modalidad de la operación del mercado, no es un mercado que defina un lugar específico de ubicación de clientes sino algunos intermediarios los sectorizan por actividad comercial.

6.3. Estado del arte

Tabla 18.

Estado del arte

Título	Autores	Referencia	Resumen	Aporte teórico
Marketing sectorial	José María Cubillo Pinilla, Julio Cerviño Fernández	CUBILLO, J. M., &Cerviño, J.(2008). Marketing sectorial. ESIC editorial. Del libro https://books.google.es/books?id=JNYK0o3r2h4C&pg=PA19&ots=5GcmVRA5zQ&dq=antecedentes%20del%20marketing&lr&hl=es&pg=PA16#v=onepage&q&f=false	El texto desarrolla la identificación de diferentes clases de marketing "como disciplina científica que está experimentando un fuerte desarrollo no solo de su concepción teórica, sino también de sus aplicaciones prácticas, el libro se resume es Marketing de servicios, Marketing de productos y otras aplicaciones del marketing" (Cubillos Pinilla & Cerviño	El documento citado ayuda a la practica en cuanto se tomaron las diferentes clases de marketing que ayudaran a establecer estrategias que permitan formular las estrategias de la compañía

			Fernandez, 2008)	
	Cortés, Carmen Berenic e Ynzunz a, y Juan Manuel Izar Landeta	Cortés, C. B. Y., & Landeta, J. M. I. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. Contaduría y administración, 58(1), 169-197.	Este estudio analiza las relaciones entre las fuerzas de mercado, las estrategias competitivas, los recursos y capacidades orientados al mercado, así como el desempeño organizacional. La investigación se realizó en Pyme del sector industrial del estado de Querétaro, con un muestreo de conveniencia no probabilístico; asimismo, se diseñó un modelo estructural para probar las relaciones entre las variables, las cuales se	El documento relacionado ayudara estudiar la relación de las fuerzas del mercado que y verificar las estrategias competitivas que permitirán la formulación de las estrategias para la compañía estudio, con el apoyo del diagnóstico realizado

			<p>analizaron con el software AMOS.</p> <p>El tamaño de muestra alcanzado fue de 116 y la recopilación de información se hizo mediante entrevistas. Las fuerzas de mercado, la estrategia competitiva y la orientación a mercado fueron medidas con las escalas de Kohly y Javorsky (1990), Segev (1987) y Narver y Slater (1990). (Cortes Carmen & Izar Landeta, 2013)</p>	
Estrategias de Marketing	José Luis Muñera Alemán y Ana	Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC editorial. https://books.google.es/bo	El libro citado comprende los principales conceptos teóricos relativos	El libro citado ayudara a tomar los casos

	Isabel Rodríguez Escudero	oks?id=aj7wABSD7-MC&lpg=PA19&ots=nxKSOBPA19&dq=estrategias%20de%20crecimiento&lr&hl=es&pg=PA19#v=onepage&q=estrategias%20de%20crecimiento&f=false	al análisis de mercado, a las estrategias de marketing y a la planificación y ejecución de tales estrategias, adicional contiene la información sobre la situación, el mercado y las estrategias de nueve empresas que en la actualidad operan en el mercado español. (Munuera Aleman & Rodriguez Escudero, 2007)	aplicados para dar una mejor dirección a la formulación de las estrategias y a la posible ejecución de las mismas teniendo en cuenta el análisis de mercado realizado con antelación.
Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial	Esteban García Canal, Alex Rialp Criado y Josep Rialp Criado	Canal, E. G., Criado, A. R., & Criado, J. R. (2009). Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial (Vol. 29). Univ. Autónoma de Barcelona. https://books.google.es/books?id=CyztPnpEodMC&lpg=PA78&ots=edVtT7jT eI&dq=estrategias%20de%20crecimiento&lr&hl=es &pg=PP1#v=onepage&q=estrategias%20de%20crecimiento&f=f	El libro trata sobre la importancia de las TIC para la expansión de mercados y nuevas oportunidades de negocios, además del impacto de estas dentro de la	Según la información del documento citado se pudieron tomar datos como la importancia de la implement

		alse	organización, incluyendo ventajas y desventajas de su implementación. (Garcia Canal, Rialp Criado, & Rialp Criado, 2009)	ación de las Tic que es uno de los factores que en la actualidad están afectan a las compañías del sector estudio de acuerdo al análisis PEST realizado en puntos anteriores.
Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organiz	José Ever Castellanos Narciso Mauricio A. Cruz Pulido	(Narciso Castellanos & Cruz Pulido, 2014) https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf	El presente artículo es el resultado de una revisión acerca de la historia e importancia de la estrategia organizacional, plasmando conceptos y	Con el artículo anterior se logro conocer la trayectoria de las estrategias fundadas por los

<p>acional</p>		<p>modelos de distintas corrientes y pensadores, especialmente aquellos que en su época han marcado la diferencia, por ejemplo (Narciso Castellanos & Cruz Pulido, 2014) los estudios desarrollados por Drucker, Chandler, Ansoff, Andrews, Mintzberg y Porter, entre otros. En primera instancia, se hace un recorrido histórico y se dan a conocer las principales definiciones para que el lector analice la evolución de la estrategia. Posteriormente se</p>	<p>diferentes teóricos que han aportado al crecimiento y desarrollo de las mismas.</p>
----------------	--	---	--

			<p>muestran los principales aportes que los autores han realizado a la estrategia organizacional. Por último, se referencian algunos modelos de gestión estratégica que en la actualidad están siendo implementados por las organizaciones, al igual que se describe la importancia de la prospectiva en campo estratégico.</p>	
--	--	--	---	--

Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)*	Rodríguez Romero y Vanoni Martínez	(Rodríguez Romero & Vanoni Martínez , s.f.)	Los Grupos en Ecuador conforman estructuras que concentran importantes capitales pertenecientes a grupos familiares y que se identifican en el mercado bajo características de sociedades mercantiles, anónimas o limitadas, que demuestran su gestión centralizada y unidad económica en sus filiales, lo que va en concordancia con los puntos en los que converge la literatura en relación con las coincidencias identificadas por los autores. La ge	Pg. 45. Las estrategias de crecimiento o hacen parte constitutiva de las decisiones corporativas que toma la alta dirección de la empresa siendo estas las que: 1) definen los tipos de negocios (sectores) en los que la organización quiere establecerse; 2) delimitan la clase de empresa
---	------------------------------------	---	---	--

		<p>se han consolidado en el tiempo y han aprendido a amoldarse a los cambios, basados, entre otras cosas, en sus estrategias de crecimiento e, incluso como lo describe la literatura, con la capacidad de moldear el entorno en su beneficio propio</p>	<p>que se quiere llegar a ser (Wheelen, Hunger y Oliva, 2007), y 3) asignan los recursos que se van a invertir para poder operar (Medina, Constanzo y Sandoval, 2012; Sanabria y Smida, 2015). Esto se ajusta a la idea básica de que las organizaciones implementan acciones que les permiten</p>
--	--	--	--

				potenciar sus ingresos para mejorar sus resultados (Bowen y Wieserma, 2005; Markides, 1995).
--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia con información derivada de diferentes autores, las referencias se encuentran incluidas en el anterior cuadro.

6.4. Marco teórico

Tabla 19.

Marco teórico

AÑO	DEFINICION	AUTOR
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? (Drucker, 1949).	Peter Drucker
1962	“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Chandler, 1962). Para él la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler
1965	“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos” (Ansoff, 1965).	Igor Ansoff

1965-1971	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1971).	Kenneth Andrews
1980	“Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad” (Andrews, 1980)	Kenneth Andrews
1990	“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial” (Porter, 1990).	M.E. Porter
2002	“Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable” (Grant, 2002).	Robert M. Grant

Nota: Elaboración propia

6.5. Marco histórico

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias

empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006). (Narciso Castellanos & Cruz Pulido, 2014).

Uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff. Según la Universidad Nacional de Colombia (UNAL, 2012) este autor desarrolla una herramienta de Marketing denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review. La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos. (Narciso Castellanos & Cruz Pulido, 2014).

Durante los años 80 y 90 del siglo pasado, el autor que toma especial relevancia en el campo de la estrategia empresarial es Michael E. Porter. Sus investigaciones más importantes detallan cómo operan las corporaciones en Estados Unidos de Norteamérica, Gran Bretaña y Alemania, entre otros países industriales. Los resultados de los estudios arrojaron que “tanto la estrategia como el Management, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional” (UNAL, 2012). Porter también agrega la influencia del conocimiento y las capacidades previas como elementos influyentes para la creación de la estrategia. El autor halló la funcionalidad de la estrategia competitiva “a través de un modelo de diamante y otro, en el que establece cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia” (UNAL, 2012). (Narciso Castellanos & Cruz Pulido, 2014)

El seguro es un instituto por el cual el Asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima a abonar, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca. (Federacion de aseguradores colombianos - Fasecolda , s.f.), la historia del seguro se remonta a las antiguas civilizaciones griega, romana, probablemente a los babilonios e hindúes quienes efectuaban contratos a la

gruesa financiando pérdidas. así como a la edad media donde era acostumbrado por las asociaciones religiosas, coleccionar y distribuir fondos entre sus miembros en caso de muerte de alguno de ellos, hasta el moderno sistema actuarial y legal que rige todos los contratos de seguros en sus diferentes ramos y coberturas, (Catarnia, s.f.)

En un principio el negocio de los seguros en Colombia estuvo explotado en nuestro país por empresas extranjeras. Fue en 1874 cuando en una reunión presidida por el jefe del estado de aquel entonces, don Santiago Pérez, se constituyó la primera sociedad anónima colombiana encargada de la explotación del seguro, la cual se denominó “Compañía Colombiana de Seguros”. Opero inicialmente el ramo del transporte asegurando los cargamentos que se llevaban por el río Magdalena.

La década de 1910 a 1920 se caracterizó por la multiplicación de agencias y sucursales en todo el país, esto, sin duda, debido a que la nación conocía y confiaba cada día más en la industria aseguradora.

En 1924 se promulgo la ley 68, la cual en su artículo 55 dispuso que las instituciones de seguros debieran quedar sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria. En 1925 se promulgo el decreto número 655 que reglamento la ley 68 de 1924. Este decreto constituyo junto con la precitada ley claros antecedentes de la ley 105 de 1927 que fue por muchos años la ley orgánica de las compañías de seguros.

En 1927, bajo la presidencia del doctor Miguel Abadía Méndez, se promulgo la ley 105 que reglamento las compañías de seguros. Esta ley tuvo como base el decreto precitado del cual, inclusive, transcribió varios artículos, al igual que la ley 68 de 1924 sometió a las compañías de seguros al control de la Superintendencia Bancaria; estableció los requisitos mínimos que se deben acreditar ante este organismo cuando se trate de organizar una compañía de seguros, determinó las cauciones o seguridades que estas compañías deben prestar para atender a sus obligaciones en debida forma; les prohibió a las compañías actividades comerciales como compra y venta de mercancías, les dio facultades a la Superintendencia Bancaria para, en determinados casos, tomar posesión y liquidar las compañías de seguros. (Superintendencia financiera de Colombia, s.f.)

La superintendencia financiera de Colombia es la entidad gubernamental encargada de

supervisar los sistemas financiero y bursátil colombianos con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como promover, organizar y desarrollar el mercado de valores y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.

La Superintendencia Financiera de Colombia surgió de la fusión de la Superintendencia Bancaria de Colombia en la Superintendencia de Valores, según lo establecido en el artículo 1 del Decreto 4327 de 2005. La entidad es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio. (Superintendencia financiera de Colombia, s.f.)

En Colombia el código de comercio como norma legal aplica en el campo de los seguros en el LIBRO CUARTO, TITULO V (del contrato de seguros) donde especifica gran parte de la legislación actual y normatividad vigente para este tipo de comercio. También actúa como vínculo para la parametrización y definición reglamentaria que en conjunto de otras normas acompaña a este a deducir y esclarecer partes del contrato de seguros y sus componentes, convirtiéndose en una herramienta fundamental en la asegurabilidad en Colombia.

El contrato de seguros se encuentra reglamentado por el Código de Comercio (Decreto ley 410 de 1971, en su libro cuarto, título v). Además de la normatividad de sus anexos. El código de comercio en Colombia decreta desde el artículo 1036 hasta el artículo 1162. Dando a cada artículo las especificaciones propias del estado y normatividad de los seguros. (Ministerio de comercio, industria y turismo, s.f.)

De conformidad con lo previsto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, se podría concluir la siguiente clasificación de los intermediarios de Seguros que operan en el mercado Asegurador:

Corredores de Seguros: Empresas constituidas bajo la modalidad de Sociedades anónimas, Vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, que cuentan con exigencias mínimas de funcionamiento e infraestructura propia, dedicadas exclusivamente a ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediario de Seguros.

Agencias: Por su parte, las agencias de Seguros son sociedades que operan bajo la forma societaria de Sociedades de responsabilidad Limitada, Sociedades en Comandita Simple o Sociedades Colectivas, que promueven la celebración de los contratos de seguro y la renovación

de estos, representando a una o a varias Compañías de Seguro en un determinado Territorio, desarrollando las siguientes actividades: Recaudo de primas de Seguro, Inspección de Riesgos, intervención en salvamentos.

Agentes: Personas naturales que promueven la celebración de los contratos de Seguro y la renovación de estos en relación con una o varias compañías de Seguros. Estos agentes podrán ser dependientes o independientes. En relación con el régimen de Responsabilidad aplicable a las Agencias y Agentes de Seguros, las actuaciones de estos tipos de Intermediario obligan a la Aseguradora con la cual hubieren intermediado el respectivo contrato de seguro, siempre que el vínculo entre la Aseguradora y el Intermediario esté vigente.

6.7. Marco legal

Tabla 20.

Marco legal

Nombre	Descripción
Título V del Libro 4 del Código de Comercio	Contiene las disposiciones legales que rigen el contrato de seguro y reaseguro en Colombia.
Estatuto Orgánico del Sistema Financiero	Contiene las disposiciones legales que rigen la organización, supervisión y control de la actividad aseguradora en Colombia.
Ley 45 de 1990	“Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.”
Ley 35 de 1993	“Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.”
Ley 389 de 1997	“Por la cual se modifican los artículos 1036 y 1046 del Código de Comercio.”
Ley 510 de 1999	"Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades"

Ley 795 de 2003	“Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones”
Ley 964 de 2005	“Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.”
Ley 1340 de 2009	"Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la Competencia."
Ley 1328 de 2009	"Por medio de la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones."
Ley 1480 de 2011	"Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones." materia de desintegración física vehicular.
Circular Básica Contable y Financiera (C.E. 100 de 1995)	Circular Básica Contable y Financiera y remisión de información.
Circular Básica Jurídica (C.E. 007 de 1996)	(C.E. 007 de 1996) Circular Básica Jurídica
Decreto 2555 de 2010	Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones.
Decreto 094 de 2000 Decreto 2779 de 2001 Decreto 3285 de 2005 Decreto 4432 de 2006 Decreto 1796 de 2008	Decretos relacionados con el régimen de inversiones de las entidades aseguradoras.
Decreto 2973 de 2013 Decreto 4865 de 2011 Decreto 070 de 2010 Decreto 839 de 1991	Decretos relacionados con el régimen de reservas técnicas de las entidades aseguradoras.
Decreto 2569 de 1993 Decreto 1649 de 1994 Decreto 1176 de 1995.	Reglamentación del seguro de credito a la exportacion
Decreto 1866 de 1992	Determina el capital mínimo y los sistemas de garantía a los cuales deben someterse las sociedades corredoras de seguros.

Decreto 206 de 1999	Actualiza los montos del patrimonio técnico saneado que aseguradoras y reaseguradoras que operan en el país.
Decreto 1272 de 1999	Decreto 1272 de 1999 Dicta normas relacionadas con el patrimonio técnico de las sociedades de capitalización.
Decreto 2347 de 1995,	Dicta normas relacionadas con la reserva para el
Decreto 2655 de 1998.	ramo de seguros previsionales de invalidez y sobrevivencia.
Decreto 1222 de 2003	Determina los montos de patrimonio requerido para la operación de los ramos de seguro y se establece el capital mínimo que deberán acreditar las entidades aseguradoras que tengan como objeto exclusivo el ofrecimiento del ramo de seguro de crédito a la exportación.
Decreto 2800 de 2003	Reglamenta parcialmente el literal b) del artículo 13 del Decreto-ley 1295 de 1994 que señala: los trabajadores independientes son afiliados voluntarios al Sistema General de Riesgos Profesionales, de acuerdo con la reglamentación que el Gobierno Nacional expida.
Decreto 666 de 2003	Añade un párrafo al decreto 325 de 2003.
Decreto 3990 de 2007	Reglamenta la Subcuenta del Seguro de Riesgos Catastróficos y Accidentes del Tránsito del Fondo de Solidaridad y Garantía, FOSYGA, establece las condiciones de operación del aseguramiento de los riesgos derivados de daños corporales causados a las personas en accidentes de tránsito, eventos catastróficos y terroristas, las condiciones generales del seguro de daños corporales causados a las personas en accidentes de tránsito, SOAT.
Decreto 2558 de 2007	Expide el régimen de las oficinas de representación de instituciones financieras, reaseguradoras y del mercado de valores del exterior.
Decreto 2775 de 2010	Reglamenta el Registro Único de Seguros
Decreto 1082 de 2015	Reglamenta la contratación estatal

Nota: (Federación de aseguradores colombianos - FASECOLD, s.f.)

7. Metodología

7.1. Naturaleza de la investigación

El proyecto de pasantía genero un enfoque cuantitativo y cualitativo, esto en cuanto a se obtuvieron datos estadísticos de la compañía y del sector, lo cuales fueron analizados y utilizados para formular diferentes estrategias, adicional se obtuvo información que permitió estructurar los datos y así mismo realizar una adecuada formulación, para el proyecto se aplicaron tipos de investigación explicativa, descriptiva, comparativa y de teoría fundada, debido a que a lo largo del trabajo se trata de explicar e indagar el origen de las posibles aplicaciones y formulación de estrategias que permitan una penetración de mercado, esto utilizando las diferentes variables de análisis que se tuvieron en cuenta dentro de los diagnósticos realizados a la compañía por medio de la recopilación de información estadística y teórica que permitieron concluir el objetivo del proyecto.

7.2. Proceso de recolección y procesamiento de los datos

El proceso de recopilación de datos utilizado fue por medio de la observación directa, teniendo en cuenta que se realizó un proceso de recopilación de información del mercado y de sus variables, el diagnóstico interno realizado permitió analizar la información y con base a las diferentes teorías y mecanismos de estructuración y análisis, además de las diferentes bases de datos que permitieron lograr la culminación de los objetivos del proyecto.

8. Cronograma

Tabla 21

Cronograma

Actividad	Estado	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Realizar tema de investigación	Ejecutado	■	■															
Realizar descripción de la organización GRUPO CONSULTOR DE SEGUROS	Ejecutado		■	■														
	Planeado	■																
Realizar diagnóstico que permita identificar la situación actual de la empresa	Ejecutado				■	■												
	Planeado			■														
Establecer el problema de investigación	Ejecutado					■	■											
	Planeado		■	■														
Marco de referencia de la investigación	Ejecutado					■	■	■										
	Planeado					■	■											
Metodología del proyecto	Ejecutado						■	■	■									
	Planeado						■	■										
Administración del proyecto	Ejecutado								■	■							■	■
	Planeado							■	■				■	■				
Resultado de la pasantía	Ejecutado												■	■				
	Planeado											■	■					
Realizar conclusiones	Ejecutado													■	■			
	Planeado																■	■

9. Resultados de la pasantía

El objetivo de la pasantía es poder formular correctamente las estrategias que permitieran una óptima penetración de mercado, sin que se tronque la operación de la compañía ni que tuviera afectación dentro de su estructura física, a lo largo del proyecto se establecieron diferentes puntos de análisis como el administrativo lo cual permitió identificar la falta de personal capacitado que permita orientar a sus clientes que llegan gracias a la labor comercial de la gerente, sin embargo su área técnica no se encuentra completamente capacitada para poder resolver las necesidades de los clientes de forma asertiva, además no cuenta que las facultades técnicas que le permiten ofrecer los productos totales del portafolio actual de la empresa grupo consultor y de los productos que existen en el mercado a través de las diferentes compañías de seguros.

En cuanto al área de mercadeo o marketing se determinó que existe el área, sin embargo esta no tiene una persona que realice la labor de manera adecuada o cotidiana, la labor de mercadeo la hace únicamente la gerente y la captación de clientes se realiza a través del llamado voz a voz, que si bien le ha funcionada en los últimos años, este se está quedando obsoleto debido al avance tecnología y a la digitalización que se viene presentando en el sector asegurador, la eliminación de documentos físicos, leyes anti tramites y fácil acceso a los clientes para solucionar sus necesidades, permite que empresas aseguradoras ya digitales tengan acceso más fácil y rápido a sus clientes, además que las compañías de seguros que están entrando al mercado están descentralizando a los intermediarios de seguros debido a que llegan con un modelo de negocio totalmente diferente al tradicional.

Dentro del área financiera se encontró que la compañía en los últimos años ha crecido de forma satisfactoria para sus socios, sin embargo, se evidencio que este crecimiento se han basado en clientes específicos que han representado hasta producción de más del 75% de un periodo centralizado en tres o cuatro productos, des-aprovechando el portafolio del mercado y dejando de satisfacer las necesidades de sus clientes con un completo portafolio, la alta concentración en cartera dentro de la cuenta corriente genera que la compañía pueda verse afectada debido al incumplimiento de los acuerdos de pago de estos mismos clientes.

Lo anterior fue el diagnóstico realizado a los diferentes departamentos que están directamente involucrados en la operación de la compañía y con el resultado de este diagnóstico se realizara una adecuada formulación de estrategias que permitan fortalecer las debilidades y aprovechar las

oportunidades encontradas.

Se detectaron factores externos mediante la investigación del mercado y el análisis PESTEL, esto permitió determinar los diferentes factores que pueden llegar a afectar a la compañía por cambios, modificaciones o simplemente la desaparición de normas, leyes, gobiernos, que dan lugar a la creación de nuevos productos por parte de las compañías de seguros, debido a las nuevas necesidades que pueden llegar a tener los clientes, adicional de la afectación que puede llegar a tener las compañías de seguros y por consiguiente los intermediarios en cuanto al incremento de siniestralidad por cambios climáticos y el deterioro que se ha venido presentando en el medio ambiente y la normatividad que se ha generado para preservar el ecosistema en cuanto a uso del plástico, talas y uso de aguas. Dadas esas circunstancias los entes reguladores han optado por establecer seguros obligatorios para el funcionamiento de las compañías que actúan en estos entornos, estos seguros obligatorios benefician al sector asegurador en la medida que surgen nuevos clientes y nuevos productos.

Por último se resolvió que en medio de los diagnósticos realizados internos y externos se desatan oportunidades de mejora, en cuanto a modelos de negocio, aprovechamiento del sector y promoción de la compañía en el mercado, por tal razón se determinó que las estrategias para poder crecer y penetrar el mercado asegurador para la compañía grupo consultor de seguros se deben basar en la creación de una página Web y la incursión de redes sociales donde se logre promover los servicios y productos de la compañía y que con este se puedan captar más clientes, mejorar los tiempos de respuesta y reducir los procesos de solicitud, adaptándose al entorno actual del mercado y encaminando la compañía en la misma línea de tiempo de las nuevas generaciones y modelos de negocio, otro de los puntos que se debe tener en cuenta para la formulación de la estrategia es la estructuración de un departamento de marketing con personal capacitado y amplio conocimiento en el sector, que permita la atención y resolución de las necesidades que presenten los clientes ofreciendo un portafolio completo que permita satisfacer el cliente en su mayor necesidad.

10. Conclusiones y sugerencias

Con los diagnósticos, análisis e investigación realizada, se concluyó que, aunque la compañía grupo consultor de seguros Ltda., se encuentra actualmente en un punto financiero optimo donde genera 0.71 de rentabilidad por cada peso invertido donde se evidencio un crecimiento de más del 60% del 2016 al 2018 en su patrimonio, no se están generando inversiones con las ganancias obtenidas que favorezcan al crecimiento de la compañía, por lo que se recomienda realizar inversiones en tecnología, capacitación e infraestructura que permita el crecimiento de productos dentro del portafolio y recepción de nuevos clientes.

Se logró determinar que la compañía grupo consultor de seguros no se encuentra ofreciendo todos los productos con el que cuenta el mercado, por lo que esta ocasionado un desaprovechamiento dentro de su producción, esto debido a la falta de personal capacitado, falta de alianzas con diferentes compañías de seguros y falta de tecnología que permita llegar a otros clientes.

Se lograron determinar factores internos y externos que generan debilidades y amenazas para la compañía por el desaprovechamiento de la información del entorno, la competencia y normatividad que constantemente reglamenta seguros obligatorios como por ejemplo el Decreto 3990 de 2007 que reglamenta el SOAT, y decretos o resoluciones para seguros obligatorios de funcionamiento como Zonas francas o usos de espacios, que dando un adecuado aprovechamiento se puede generar valores agregados a la operación de la compañía y llegar a una satisfacción de sus actuales y posibles nuevos clientes.

Por último, se determinó que las estrategias que son beneficiosas para la compañía y que van a generar un valor agregado lo que va a permitir una penetración de mercado por lo que la compañía Grupo consultor de Seguros Ltda. Según los diagnósticos anteriormente mencionados son:

Estructurar departamentos de mercadeo y marketing con personal que sea conocedor en el sector asegurador y los productos, con el fin de permitir una amplia captación de clientes y optima asesoría para generar satisfacción en el servicio prestado.

Incorporar herramientas tecnológicas que permita atraer clientes potenciales por medio de publicidad y promoción, ofrecidas por las diferentes herramientas que existen en la actualidad como lo son las redes sociales, páginas de internet y App.

Profundización de portafolio a los clientes existentes por medio de las ventas cruzadas o cross-selling⁴, creando fidelización y buscando conocer cada una de las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones con los productos existentes, optimizando costes y creando valor para el cliente.

11. Referencias

- Andrews, K. R. (1980). *El concepto de estrategia empresarial*. Estados Unidos: Universidad de Virginia.
- Bolaños R., L. F. (24 de 01 de 2019). *LA república*. Obtenido de La república: <https://www.larepublica.co/finanzas/sistema-financiero-esta-alerta-por-freno-economico-segun-encuesta-del-banco-de-la-republica-2819390>
- Camino Rivera, J., & Rua, M. (2012). *Dirección de Marketing fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Catarnia. (s.f.). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledf/specia_j_al/capitulo2.pdf
- Catillo, M. C. (11 de 2 de 2019). *La república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/cuidar-el-carro-mas-alla-de-talleres-y-repuestos-2826453>
- Cifuentes, V. (22 de 03 de 2019). *La república*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/en-los-ultimos-tres-anos-desaparecieron-mas-de-2200-agencias-de-seguros-2842728>
- Comparador de Seguros*. (27 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.seguros.es/ramo.html>
- Cortes Bernal, v. (28 de 12 de 2018). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/los-retos-del-sector-asegurador-en-colombia-articulo-831474>
- Cortes Carmen, B. Y., & Izar Landeta, J. M. (marzo de 2013). *Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones*. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71202-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71202-6)
- Cubillos Pinilla, J. M., & Cerviño Fernández, J. (2008). *Marketing sectorial*. Madrid: ESIC.

Definicion. (24 de mayo de 2019). Obtenido de <https://definicion.de/>

Definicion ABC. (25 de mayo de 2019). Obtenido de <https://www.definicionabc.com>

Economia Simple. (2018). Obtenido de

<https://www.economiasimple.net/recomendados/la-importancia-de-los-seguros-en-nuestra-sociedad-actual>

Espitia, R. (03 de 04 de 2013). *¿Porque utilizar estrategias de venta cruzada?*

Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2013/04/08/por-que-utilizar-estrategias-de-venta-cruzada/>

Fasecolda. (s.f.). *fasecolda*. Obtenido de

<https://fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/estadisticas-por-ramo/>

Federacion de aseguradores colombianos - Fasecolda . (s.f.).

Obtenido de

<https://fasecolda.com/index.php/servicios/glosario/s/>

Garcia Canal, E., Rialp Criado, A., & Rialp Criado, J. (2009). *Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Gehisy. (06 de 11 de 2016). *Aprendiendo calidad yadr*. Obtenido de

<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Grant, R. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Blackwell Publishers. .

Isaza, J. J. (2016). *La matriz de Ansoff y su utilidad como herramienta de marketing*.

Obtenido de <https://bienpensado.com/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-estrategica-de-marketing/>

La Republica. (11 de 09 de 2018). <https://www.larepublica.co/finanzas/superfinanciera-expedira-esta-semana-circular-para-registro-de-quejas-de-industria-aseguradora-2804645>.

Obtenido de

<https://www.larepublica.co/finanzas/superfinanciera-expedira-esta-semana-circular-para-registro-de-quejas-de-industria-aseguradora-2804645>

- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=an%C3%A1lisis+pestel&ots=0-UsKuuq0W&sig=JQaIvfcN8pyCL7StB38dG-vGAkY#v=onepage&q&f=false>
- Meneses Oaternina, J. (2014). Obtenido de <https://fasecolda.com/files/6313/9968/6560/memoriaJMENESES2docw.pdf>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (s.f.). Obtenido de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/inversion/CodigodeComercio.pdf>
- Munuera Aleman, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Narciso Castellanos, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia organizacional*. Obtenido de revista de estudios avanzados de liderazgo : <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Nossa Gutierrez, M. J. (04 de 2019). (M. A. Usaquen Roberto, Entrevistador) Nossa, M. J. (2019). (M. Usaquen, Entrevistador)
- Oliva , F., & Flores, M. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>
- Redaccion Vivienda. (s.f.). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/seguros-y-polizas-para-proteger-las-viviendas-338126>
- Revista Dinero. (01 de 10 de 2018). <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/discordia-entre-fasecolda-y-contraloria-por-responsabilidades/262674>. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/discordia-entre-fasecolda-y-contraloria-por-responsabilidades/262674>

Rodriguez Romero, C. A., & Vanoni Martinez , G. A. (s.f.). *Revista innovar*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n65/0121-5051-inno-27-65-00039.pdf>

Salazar, I. P. (2010). *Guia practica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Sectorial. (10 de 05 de 2018). *Sectorial*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/informativa-asegurador/item/146946-extranjeros-invierten-en-el-sector-asegurador-colombiano>

Seguros y pensiones para todos. (25 de mayo de 2019). Obtenido de <https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org>

Superintendencia financiera de Colombia. (s.f.). Obtenido de <http://www.superfinanciera.gov.co/>

Vanegas Loaiza, A. (21 de 03 de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/oferta-de-microseguros-va-desde-un-smartwatch-hasta-una-lavadora-2842161>

Venegas Loaiza, A. (21 de 12 de 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/evasion-del-soat-significa-mas-de-17-billones-a-la-industria-aseguradora-2808588>

Venegas Loaiza, A. (23 de 02 de 2019). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/inversion-promedio-en-tecnologia-de-las-aseguradoras-es-12000-millones-al-ano-2831546>

Wikipedia. (25 de mayo de 2019). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_\(econom%C3%A1Da\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_(econom%C3%A1Da))