

## **TÍTULO**

**Nuevo Modelo de Apertura de Convenios para el Ramo Afines Empresarial de la  
Compañía Seguros Bolívar en Antioquia**

**Alejandra Úsuga  
Emerson Chancí Angel**

**Universidad Católica Luis Amigó**

### **Notas del Autor**

**Alejandra Úsuga y Emerson Chancí Ángel, Escuela de Posgrados, Especialización en  
Mercadeo Estratégico, Universidad Católica Luis Amigó**

**Medellín 2018**

**Este Proyecto ha sido Financiado por los Propios Alumnos**

**La Correspondencia relacionada con este Proyecto debe Ser dirigida a la Compañía  
Seguros Bolívar sede centro**

**Contacto: [Emerson.chanci@segurosbolivar.com](mailto:Emerson.chanci@segurosbolivar.com)**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

1. INTRODUCCIÓN
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
3. DELIMITACIÓN
  - a. ESPACIAL
  - b. TEMPORAL
4. JUSTIFICACIÓN
  - a. SOCIAL
  - b. EMPRESARIAL
  - c. PERSONAL
5. OBJETIVOS
  - a. OBJETIVO GENERAL
  - b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN
7. MARCO TEÓRICO
  - a. CONTEXTO CORPORATIVO
  - b. ANTECEDENTES TEÓRICOS
  - c. BASES TEÓRICAS
  - d. GLOSARIO DE TÉRMINOS
8. METODOLOGÍA GENERAL DEL TRABAJO
  - a. TIPO DE INVESTIGACIÓN
  - b. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- c. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
  - FUENTES PRIMARIAS
  - FUENTES SECUNDARIAS
- 9. RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN
  - a. RECURSO HUMANO
  - b. RECURSOS INSTITUCIONALES
  - c. RECURSO TÉCNICOS
  - d. RECURSOS FINANCIEROS
- 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
  - a. POBLACIÓN Y MUESTRA
    - POBLACIÓN
    - MUESTRA
- 11. INSTRUMENTO
  - a. ENCUESTAS
  - b. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA
- 12. CONCLUSIONES
- 13. RECOMENDACIONES
- 14. BIBLIOGRAFÍA

## 1. INTRODUCCIÓN

La expansión de mercados y la consecución de nuevos clientes son prioridad dentro de la visión de las empresas y compañías de carácter comercial, para éstos objetivos dentro de dichas empresas existen modelos de venta determinados los cuales se caracterizan por tener factores diferenciadores de éxito, donde uno de los factores más importantes son los modelos para la apertura de nuevos mercados o la vinculación de nuevos clientes o convenios.

La compañía Seguros Bolívar, dedicada a brindar tranquilidad a las familias colombianas desde el 5 de diciembre de 1939, centra sus esfuerzos en llevar sus productos de calidad a diferentes sectores de la industria y de la sociedad, protegiendo tanto la vida como los bienes de sus clientes a través de amplios productos diseñados para cada área o ramo de la compañía para darle un enfoque particular a las necesidades específicas de los diferentes clientes.

Mediante el presente proyecto, se desarrollará un modelo nuevo de apertura de empresas enfocado en la incorporación de nuevos convenios para la Compañía Seguros Bolívar. El nuevo modelo se desarrollará para el ramo de Afines empresarial el cual estará conformado por diferentes estrategias aplicables en el corto plazo, que permitan obtener resultados favorables y determinen el camino a seguir para que el producto vivir y disfrutar, producto bandera de la compañía en este ramo, buscando que pueda llegar a muchos más clientes, y a muchas más familias en la ciudad de Medellín.

El diseño de este modelo nuevo de apertura, permitirá tener un nuevo enfoque e implicará un cambio en el sentir y en la gestión como tal de todos los colaboradores dentro de la organización, ya que este modelo, no se aplicaría únicamente al ramo seleccionado, sino que se podría replicar a otras áreas de la compañía, permitiendo a su vez, la sinergia y el trabajo en equipo al interior de la empresa.

Era hora de recoger conceptos, de mejorar el proceso para la consecución de nuevos convenios, ya que uno de los objetivos fundamentales de las empresas es el crecimiento, pero este crecimiento no puede depender del azar o de la improvisación, ni tampoco se trata de seguir haciendo lo mismo, con resultados insuficientes, solo porque siempre se ha hecho de la misma manera. La cantidad de empresas que existen en la ciudad de Medellín en la actualidad, y el porcentaje de penetración actual de la compañía en este ramo específico permite soñar, y por tanto, este nuevo modelo de apertura de empresa buscará darle un giro a la historia de esta área, un vuelco positivo que se centre en el relacionamiento ejecutivo y

en el bienestar de las nuevas empresas que sean parte de nuestro programa empresarial. Y como dijo alguna vez Albert Einstein, *“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo...”* y esto precisamente, es lo que buscaremos con este proyecto.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Vivir y disfrutar es un programa de protección Integral dentro de la modalidad de pólizas vida grupo de la Compañía Seguros Bolívar, el cual tiene como mercado objetivo el sector empresarial en la ciudad de Medellín. En sus 7 años de existencia ha ingresado en 386 empresas a través de convenios de libranza, abarcando a un poco más de 10.000 asegurados en total. El total de empresas con las que cuenta la ciudad de Medellín es de 90.572 según datos de cierre de la cámara de comercio en el 2016, por tanto el porcentaje de penetración de la Compañía Seguros Bolívar a través del programa Vivir y disfrutar en el sector empresarial es de tan solo el 0,48% del total del mercado, siendo esta cifra un dato muy preocupante teniendo en cuenta el porcentaje de penetración de la compañía en otros sectores.

La falta de un modelo estructurado de apertura ha impedido que la compañía pueda tener un posicionamiento mucho mayor en el mercado empresarial vida grupo, ya que se cuenta con un producto altamente competitivo, posiblemente siendo en cuanto a amparos el mejor producto del sector empresarial en este momento, por lo que es preocupante la baja participación. Pero también, estas mismas razones, son las que motivan a desarrollar este nuevo modelo de apertura, confiando en el producto, y optimistas por el potencial tan alto de mercado que podemos impactar.

### 3. DELIMITACIÓN

- a. **Espacial:** El proyecto “Nuevo Modelo de Apertura de Convenios para el Ramo Afines Empresarial de la Compañía Seguros Bolívar” se desarrollará en la ciudad de Medellín, en las instalaciones de la Compañía Seguros Bolívar sede centro, carrera 46 # 50-63 piso 6 PBX: 514 92 00 Ext. 123
- b. **Temporal:** El presente proyecto tendrá una duración y será desarrollado en el transcurso de un año (año 2018).

### 4. JUSTIFICACIÓN

#### a. Social:

El valor esencial la compañía Seguros bolívar es generar “Tranquilidad a los clientes” a través de productos y servicios de calidad, los cuales a su vez se enfocan en brindar bienestar a los asegurados y sus familias, por tanto, el éxito del proyecto, determinará un crecimiento importante en el número de empresas vinculadas a la compañía por medio del convenio empresarial y esto a su vez, influirá directamente en que muchas más personas puedan ingresar bajo el producto empresarial, llevando tranquilidad a más familias en la ciudad de Medellín.

Adicionalmente, este nuevo modelo de apertura, permitirá que los asesores o ejecutivos de venta de la compañía, tengan una herramienta fundamental para su gestión, que permita un aumento significativo, en sus cumplimientos, y por ende se vea reflejado en su bolsillo, para su bienestar y el de las personas que los rodean.

#### b. Empresarial:

Las compañías deben estar en constante cambio, ya que los clientes y el mismo mercado van evolucionando, y allí es donde entra el colaborador, ya que como parte de la empresa, debe aportar. La innovación, las nuevas ideas, las nuevas maneras de hacer las cosas, determinan el futuro de las organizaciones, y esta responsabilidad no se debe dejar solo en manos de los gerentes, ya que las empresas y el futuro de estas, es de todos.

Este proyecto, permitirá refrescar no solo el modelo o las estrategias actuales en el área, sino también dar un salto hacia el futuro, ya que desde hace casi 10 años no se hace ningún cambio en el modelo de apertura de la compañía, lo que nos da a

entender, que los clientes y el mercado han evolucionado, pero la compañía no lo ha hecho, y a eso, es a lo que definitivamente queremos darle un vuelco.

**c. Personal:**

Dejar una huella, esa debe ser la consigna.

A nivel personal, son muchos los motivadores, pero los más representativos son el deseo de aportar, de contribuir y de dejar un legado mediante este proyecto. Deseamos refrescar la compañía, por medio de un modelo innovador, bien estudiado y bien estructurado, que sea de fácil manejo, fácil implementación y que se adapte a la cultura de los nuevos asesores o ejecutivos de venta, apoyados en tecnología y en la agilidad, y que pueda replicarse en otras áreas de la compañía, incluso a toda la organización.

## 5. OBJETIVOS

**a. Objetivo General:**

Crear un modelo de Apertura de convenios para la Compañía Seguros Bolívar en el ramo Afines Empresarial.

**b. Objetivos específicos:**

- Analizar el proceso de apertura de empresas actual de la compañía Seguros Bolívar en el ramo Afines Empresarial
- Identificar cuáles son las necesidades que tienen las diferentes áreas de bienestar o de gestión humana de las empresas en Medellín en torno al cuidado de sus empleados
- Analizar la actitud del cliente frente al producto que se ofrece en el programa empresarial de la compañía
- Determinar cuáles son las causas de los bajos resultados en efectividad en cuanto a la apertura de convenios empresariales en la compañía

## 6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Con el presente proyecto se buscará posicionar a la localidad de Antioquia como la mejor del país en el ramo empresarial de la Compañía Seguros Bolívar, por medio de un incremento importante en el número de convenios que ingresan a la compañía bajo el producto vivir y disfrutar. En la actualidad, la localidad ocupa el tercer puesto, por detrás de las localidades de Bogotá y Cali, y mediante este proyecto queremos darle ese impulso que necesita ese ramo de la compañía, apalancados en una fuerza de ventas abierta a los cambios, y optimistas en el potencial de mercado de la localidad, apuntándole a esas 90.572 empresas que se encuentran matriculadas en cámara y comercio y que hacen parte del sector empresarial al cual le apunta la compañía.

La fuerza de ventas será la directamente beneficiada, ya que el modelo de apertura de convenios generará un apoyo determinante en su gestión, mejorando los indicadores de apertura de convenios, los cuales en este momento son del 12,5%, ya que actualmente se logra conseguir un convenio a partir de ocho propuestas realizadas. Se busca con este proyecto aumentar los indicadores de efectividad a un convenio exitoso a partir de cuatro propuestas, pasando de un 12,5% a un 25% de efectividad, lo que dinamice todo el ramo, ya que si hay un incremento del 100% en la cantidad de convenios que ingresan a la compañía, se tiene la oportunidad de crecer a su vez en un 100% en la productividad, ya que si hay el doble de empresas y/o convenios disponibles para la fuerza de ventas, también se tendrán el doble de clientes potenciales para tomar el producto vivir y disfrutar, producto empresarial que llegará a un 100% más de empleados en la ciudad de Medellín, permitiendo un crecimiento exponencial en el cumplimiento de la localidad también en negocios nuevos, ya que es una relación directa, entre más convenios ingresen a la compañía, mayor es la cantidad de empleados que pueden ingresar bajo el programa empresarial.

## 7. MARCO TEÓRICO

### a. Contexto Corporativo:

La Compañía Seguros Bolívar nació el 5 de diciembre de 1939 y hasta ese entonces, prácticamente la única empresa aseguradora que existía en Colombia era Colseguros.

Varios pequeños empresarios, liderados por la familia Cortés -antes vinculada a Colseguros- unieron esfuerzos y decidieron montar su propia compañía aseguradora.

En 1945, al término del conflicto mundial, Seguros Bolívar (que se especializaba en

seguros de vida) hizo su primera alianza con Suramericana de Seguros, que cubría ramos generales de esa actividad.

En 1947 nació la Sociedad de Capitalización y Ahorro Bolívar con Carlos Lleras Restrepo, quien llegó a hacer parte de la junta directiva de la compañía y años después Presidente de la República.

A principios de los años 50, el sector asegurador en Colombia comenzó a consolidarse y el Grupo Bolívar buscó negocios en otros sectores distintos al ahorro, eso sí, sin abandonar su actividad central: seguros y capitalización. Una de esas nuevas áreas de negocios fue la industria de la construcción en donde el Grupo Bolívar ha desarrollado una intensa y reconocida actividad, pese a las dificultades propias de los negocios en Colombia.

En 1972, cuando nació el sistema Upac, se tomó la decisión de crear la corporación de ahorro y vivienda Davivienda para incursionar de lleno en el negocio financiero. Los años 70 fueron de consolidación del negocio hipotecario y asegurador, pero llegó la crisis bancaria de 1982 de la cual el Grupo Bolívar salió bien librado, pero en la que varias entidades crediticias de gran importancia tuvieron sonados y grandes fracasos.

Cuando el país superó la crisis, Davivienda consolidó su crecimiento y en los años 90 todo marchaba 'sobre ruedas' hasta que a finales de la década el fantasma de la crisis financiera volvió a aparecer. Sin embargo, una vez más Davivienda y el Grupo Bolívar salieron bien librados.

La corporación de ahorro y vivienda se convirtió en banco y en este momento Davivienda es el segundo Banco en importancia del país después de Bancolombia. Extraído de la reseña histórica seguros Bolívar (2016)

Actualmente, el Grupo Bolívar está conformado por 36 empresas, dentro de las cuales sobresale Davivienda, Constructora, Seguros Bolívar y El Liberador, además tiene presencia en siete países de sur, centro y Norteamérica.

La Compañía Seguros Bolívar, primera empresa del grupo, ocupa en este momento el tercer lugar en productividad después de Suramericana de Seguros y Allianz y en los ramos de seguros para personas y empresarial ocupa el segundo y el cuarto lugar respectivamente Fasecolda (2018).

En Antioquia, el ramo empresarial es uno de los de mayor potencial para la compañía debido al poco porcentaje de penetración que se tiene en el momento (0,48%) frente a la gran cantidad de empresas legalmente constituidas en la ciudad 90.572 empresas. Datos del cierre de cámara y comercio de (2016).

## **b. Antecedentes Teóricos**

### **- Antecedentes del sector:**

La Compañía Seguros Bolívar, se dedica a satisfacer las necesidades en torno a programas y productos financieros, de seguros, capitalización y ahorro en el país. El compromiso es ser una Compañía que brinde tranquilidad, por medio de una política orientada al cliente, con un óptimo servicio, mediante la innovación y la tecnología enfocada en la cultura *millenials*, personalización de sus productos, un sólido respaldo y empleados, agentes e intermediarios.

En la actualidad la competencia directa son las aseguradoras de buen tamaño como Suramericana, Colseguros y Allianz, estas compañías ofrecen muy buenos productos, en este momento se busca competir con calidad y servicio, dándole al producto un agente diferenciador de las demás aseguradoras.

Según Restrepo Ruiz & Rivillas Ospina, Diseño de plan de mercadeo (2016, p. 17). El seguro de vida tiene un papel fundamental tanto en la formación del ahorro a medio y largo plazo y en la capitalización de la economía, como en el desarrollo de la previsión complementaria mediante la cobertura de la jubilación, fallecimiento e invalidez. Esta actividad permite asegurar prestaciones, pensiones, en forma de renta o capital de carácter temporal o vitalicio, de forma inmediata o diferida, con reversión o no de las rentas a otros beneficiarios en caso de fallecimiento.

A nivel financiero, las entidades aseguradoras de vida ofrecen productos con garantía de intereses o mantenimiento del capital aunque también comercializan seguros donde el riesgo de la inversión es asumido por el tomador, generalmente vinculados a cestas de fondos de inversión o índices de referencia. “Factores de la relación interorganizacional y su asociación con la obtención de beneficios a nivel organizacional: caso de tres consorcios del sector de la construcción en Colombia”. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Dirección. Autor: Adriana Del Pilar Guzmán Otálora. Universidad del Rosario. Bogotá”. (2017).

### **- Antecedentes del producto:**

El seguro de vida se conoce desde épocas muy remotas y ha evolucionado de manera gradual.

Se dice que la protección de la vida de alguien, mediante una indemnización, al fallecer, se conocía en el mundo mucho tiempo antes de que el seguro de vida quedara establecido en la forma de institución que existe en nuestros días.

El término indemnización hace referencia a la suma que, limitada al valor asegurado, no excede el importe de los daños sufridos por los bienes asegurados en un siniestro, calculado con base en el valor comercial o valor a reposición, según se haya convenido, en la fecha de ocurrencia del siniestro. También puede ser el monto efectivo del perjuicio patrimonial sufrido por el asegurado a consecuencia de un siniestro (art. 1079 y 1089 Código de Comercio).

En el caso de los seguros de vida la indemnización sería el valor asegurado, correspondiente al acordado con el cliente en el momento de suscribir el seguro.

La historia habla de sistemas de indemnización en caso de fallecimiento desde la antigua Grecia. Allí hubo grupos de personas dispuestas a pagar en forma de cuotas previamente determinadas en caso de la pérdida de un esclavo.

En la antigua Roma existieron las llamadas Sociedades Fraternal de Beneficencia, cuyo fin principal era el pago de indemnizaciones a los familiares de un socio que muriera. Estas sociedades, formadas por esclavos y hombres libres muy pobres, se consideran las iniciadoras de la práctica del seguro de vida en el mundo.

Luego, los gremios de mercaderes y artesanos, de gran vitalidad en los siglos once, doce y trece, incentivaron el espíritu de hermandad entre sus miembros, definieron prácticas éticas, ayudaron a los caídos y cubrieron, desde un fondo común, los gastos funerarios y los beneficios para las viudas y los huérfanos.

Después vino el desarrollo del seguro de vida como empresa comercial que comenzó en Inglaterra en el siglo catorce para proteger la vida de los marinos cuando los piratas empezaron a asaltar las embarcaciones en el Mediterráneo. Los comisionistas expidieron las primeras pólizas y repartían el riesgo entre un grupo de comerciantes que acostumbraban a reunirse desde 1571 en un sitio llamado The Royal Exchange, en Londres, que se convirtió en el centro de los contratos de seguro.

El seguro de vida, técnicamente establecido, nació con la Old Equitable, en Londres (1756), cuando el matemático Thomas Simpson evaluó los riesgos para fijar las primas de acuerdo con las edades de los solicitantes.

El seguro de vida se define como la protección contra las pérdidas financieras y económicas causadas por la ocurrencia de la muerte prematura. Por consiguiente, proporciona los medios con los que una persona puede compensar, por los menos en parte, a sus beneficiarios la pérdida de sus ingresos o entradas futuras al ocurrir su muerte prematuramente. Se conoce también como un contrato en virtud del cual el asegurador (por una cierta suma de dinero o prima proporcionada según su edad, salud, profesión u ocupación y otras condiciones personales) se obliga a pagar la suma especificada en la

póliza, de acuerdo con sus términos, a la persona en cuyo favor se concede el seguro, si el asegurado muere durante el periodo estipulado en la póliza o contrato.

El ser humano está en permanente riesgo desde su nacimiento, y la ocurrencia de cualquier evento que vaya contra su vida implica un desequilibrio, en casi todos los casos, de orden económico. Así, por lo general, la muerte prematura de un padre de familia afecta la estabilidad económica futura de la esposa, los hijos y de quienes dependen de él, su ingreso mensual, sus estudios, su alimentación.

También la muerte prematura puede lesionar considerablemente el patrimonio para quienes lo heredan, por los efectos del tratamiento tributario. Ese es otro riesgo, considerable y de consecuencias delicadas.

Estos riesgos, y muchos más, pueden trasladarse a la compañía de seguros, que asumirá los sucesos previstos en el momento en que sucedan. En consecuencia, para quien es previsor, existe la tranquilidad de tener bien protegidos los ingresos del hogar, el patrimonio. Esta tranquilidad sólo se consigue con un adecuado seguro de vida.

El seguro de vida es un contrato en virtud del cual una compañía de seguros reconoce en favor del beneficiario la indemnización o compensación correspondiente al valor asegurado si la persona muere o se incapacita totalmente durante la vigencia del mismo. El seguro de vida se diseñó para prever y subsanar el desequilibrio económico que le significa a los beneficiarios la desaparición prematura del asegurado. “Nociones y aspectos jurídico-técnicos de los seguros colectivos de vida y de los seguros de accidentes” (2013)

#### - **Antecedentes del ramo Empresarial:**

El ramo Afines Empresarial es uno de los once ramos o áreas que compone la compañía Seguros Bolívar, creado en el año 2005. En la sucursal de Antioquia, cuenta con 382 empresas vinculadas al programa empresarial mediante el producto Vivir y disfrutar.

En este momento el programa empresarial, está enfocado en brindar programas de protección en formato vida grupo para los empleados de las empresas vinculadas al programa, las características del convenio permiten que el empleado ingrese al programa por medio de la contratación de un producto, el cual se deduce por descuento de nómina, dependiendo de variables como el valor asegurado, la edad del trabajador, los amparos contratados etc.

En los 13 años que se viene manejando el programa empresarial, se han manejado diferentes productos, con amparos que incluyen la protección a la vida, coberturas en salud como enfermedades graves, amparos de incapacidad total y permanente, etc. Productos como Plan Creciente, plan básico de la compañía que estaba compuesto por solo los amparos básicos de vida, permanecieron durante mucho tiempo, sin modificaciones, sin

valores agregados, y mientras Seguros Bolívar no cambiaban, la competencia si lo hizo, penetrando en el mercado empresarial, con amparos como Hospitalización, últimos gastos (póliza exequial), seguro estudiantil, seguro de desempleo, etc. Y se fueron posicionando mucho más fuertes en el sector empresarial de la ciudad de Medellín en comparación con el programa empresarial de Seguros Bolívar.

### c. Bases teóricas

Según Segura Solís, (2013) Las sociedades han sentido la necesidad de buscar protección contra los eventos imprevistos que nos causan daño o los que nos provocan voluntaria o involuntariamente las personas, por este motivo, se ha creado en la sociedad actual un sistema de aportación para recuperar o reponer la pérdida de bienes materiales, y en las personas a cubrir los gastos médicos que se incurre al sufrir una enfermedad o accidente; esto no es más que un fondo común, el cual con el pasar del tiempo se ha venido perfeccionando en lo que hoy conocemos como SEGUROS.

Dentro el sector asegurador tan competitivo en la actualidad, y particularmente en la regional Antioquia, es muy importante reconocer que a pesar de existir tantas ofertas de valor, provenientes de tan diferentes compañías aseguradoras, el potencial de mercado que se tiene en la localidad es muy importante, y por esto es bastante motivador el desarrollo de este proyecto.

La apertura de mercado es de vital importancia para las empresas, y en el sector asegurador determinan el crecimiento de las organizaciones y su competitividad. En otras palabras, la apertura de mercados hace referencia a las negociaciones que permiten que nuevos clientes contraten productos con las compañías, a través de procesos comerciales y en este proyecto, estará encaminado hacia las nuevas empresas que se vinculan a la compañía a través de convenios de libranza para la comercialización de las pólizas de vida.

Según Fisher et al, (2015) “las empresas pierden posicionamiento en el mercado cuando su potencial de mercado se acorta o entra en declive, y la expansión de su nicho se hace corta y poco diferenciada. Es en la expansión de y el aprovechamiento del potencial de mercado, donde las empresas entran a la etapa de crecimiento y logran alcanzar la madurez, esa madurez tan visionada por los analistas de *Marketing* y que muy pocas empresas alcanzan...”

Por lo anterior podemos analizar la importancia del aprovechamiento del mercado, objetivo fundamental de este proyecto, en donde si analizamos que al cierre de Cámara y comercio (2016), se tienen matriculadas en el área metropolitana de Medellín 90.572 empresas, se puede analizar que solo se tiene una cobertura del 0,48% del total del mercado en el área metropolitana de Antioquia, punto determinante para la iniciativa a implementar.

En palabras del director comercial de la compañía Seguros Bolívar en Antioquia, el Doctor Juan Gabriel Elejalde “La Fidelización de un cliente, comienza en la venta misma, si una empresa ingresa a la compañía, dependerá de la calidad de la vinculación para que esa empresa perdure en el tiempo...” y además de permanecer en el tiempo, si ésta se acompaña de un modelo estructurado para vincular esas nuevas empresas a la compañía, las posibilidades de un crecimiento importante están bien fundamentadas y el propósito de llegar a ser líder en el mercado estaría cada vez más cerca.

La vinculación de estas empresas nuevas a la compañía, deben estar acompañadas de un proceso de CMR, que Según Rodríguez López, Quito (2015) Es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios”. Este mercadeo relacional, permitirá que las empresas vivan una experiencia completa a través de los productos de la compañía, y permitirá que estos convenios se renueven en el tiempo, objetivo fundamental de las compañías de Seguros, fidelizar el cliente.

Por tanto, a través de un modelo estructurado de apertura de convenios, la compañía buscará posicionarse en el mercado vida grupo de la localidad de Antioquia.

Para desarrollar este modelo de apertura, debemos conocer y analizar las variables que conforman dicho modelo, ya que un modelo no es solo una actividad o un proceso, es un conjunto de elementos, procesos, acciones que se unen y entrelazan y desarrollan un sistema equilibrado y funcional, para llegar a un fin único, que es la venta sostenible en el tiempo. Por éste motivo, aspectos como la capacitación al personal y el entrenamiento de esta fuerza de ventas, el desarrollo de un modelo de venta consultiva o de técnicas comerciales, un sistema de CMR que permita el mantenimiento y la fidelización de ese cliente, etc. hacen que se pueda hablar de “Modelo” y sea el punto de partida para este proyecto.

Los aspectos fundamentales, que se analizarán en este trabajo son los que al final, nos dirán cuál es o cuales son los puntos que influyen en la baja productividad y efectividad en las negociaciones empresariales (Ver descripción del problema, página 5), lo que nos brindará los insumos para el desarrollo de nuestro modelo. Estos aspectos los detallamos a continuación:

- Capacitación y entrenamiento a la fuerza de ventas (ejecutivos comerciales):
- Modelos de venta consultiva – Técnicas comerciales:
- CMR – Procesos o modelos de Fidelización:
- Competencia y análisis del producto en el sector asegurador:

### 1. Capacitación y entrenamiento a la fuerza de ventas (ejecutivos comerciales)

La capacitación a la fuerza de venta o vendedores es el primer paso del éxito comercial, como dice el Gerente comercial de Seguros Bolívar, el Sr. Jose Fernando García “...para vender seguros, hay que estar seguro”, lo que nos lleva a concluir que antes de cualquier gestión de ventas o comercial, el conocimiento de los productos que se van a mercadear es vital y prioritario, y determina el éxito de las futuras ventas.

A continuación, tomando como base el artículo redactado por el Licenciado Alejandro Wald denominado “*Cómo capacitar sus vendedores – Una guía para la dirección comercial*” del año 2009. Anexamos un cuadro que refleja la importancia de este primer paso en la consecución de la venta final y que para muchos es el pilar fundamental de todo proceso comercial.

#### Temas de capacitación para los vendedores

<b>TÉCNICAS DE VENTA</b>	Técnicas generales de venta Venta de salón Venta de servicios Venta técnica Venta por teléfono Negociación comercial La argumentación La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de la venta
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTION</b>	Gestión del tiempo de venta Organización de viajes y giras Planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales Conocimiento del sector comercial
<b>CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL</b>	Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones Técnicas de creatividad Elementos de administración comercial Investigación de mercado y análisis de la competencia Fundamentos del crédito a clientes Conocimiento de las operaciones de la empresa Conocimientos de los productos
<b>RELACION Y COMUNICACION</b>	Recibimiento del cliente Manejo de las relaciones interpersonales La fórmula “todos vendedores” Dominio del teléfono Comunicación interna entre los departamentos Psicología del consumidor

Wald, (2009).

## **2. Modelos de venta consultiva – técnicas comerciales**

Existen estándares únicos, perfectamente reconocidos y universalmente aceptados en los procesos de ventas. Lo que se tiene son muchísimos modelos o metodologías. El no tener una metodología perfectamente establecida es una de las causas, de pobres resultados en las ventas.

### **Uso de Métodos de Venta**

Como lo expresa Jorge E. Pereira en su Blog *Modelos o métodos de venta* del año 2010, publicado en la página de Mercadeo.com. Existen pocas empresas que tienen una metodología y la siguen regularmente; en muchas otras se han establecido metodologías, pero no son usadas por el personal de ventas. Esto es algo tan corriente, que he visto docenas de casos de estos. El personal de venta se niega a seguir una metodología reconocida y que produce resultados, porque están convencidos que no la necesitan, siguen sus propias forma de vender, que producen algo, pero no consiguen todo el potencial que se debería obtener, o son demasiado anticuados y no se adaptan a los nuevos consumidores.

Una gran mayoría de empresas lamentablemente no siguen metodología alguna, las que no lo aplican, aunque las conozcan, de acuerdo a estudios realizados, son un porcentaje superior al 80%.

### **Metodologías de Venta más utilizados**

Los más conocidos métodos o modelos que se han ido desarrollando y enseñando por los instructores de venta se indican a continuación.

#### **Modelo del Script de Venta.**

John Patterson, quien fuera Presidente de NCR, desarrollo este modelo por el año 1887, hace 110 años, para introducir las primeras cajas registradoras que salieron al mercado. Este modelo fija instrucciones tanto de lo que debe decir el vendedor, como lo que debe hacer durante su discurso de ventas. Por ejemplo: el vendedor va mostrando partes específicas del artículo que vende, al tiempo que repite su discurso de ventas. La presentación de ventas se divide en cuatro partes: acercamiento, demostración, proposición y cierre. Cada una de ellas tiene reglas específicas que se deben seguir.

#### **Modelo de Cierre de Ventas.**

Este modelo es introducido por el año 1950, dando énfasis en las características de producto. Es ampliamente usado en las ventas a alta presión. Los elementos que definen este modelo son: habilidades de presentación, cierres tentativos, sobrepasando objeciones y cierre final.

#### **Modelo de Venta de Relación.**

El vendedor genera con su prospecto una relación a lo largo del tiempo, con repetidas visitas. El vendedor y comprador llegan a conocerse uno al otro en un nivel personal y profesional.

**Modelo de Resolución de Problemas.**

Los componentes de este modelo, aparecido por 1960, incluyen entender lo que el prospecto o cliente percibe como importantes. Capacidad de escuchar y hacer preguntas adecuadas, para dar soluciones que sean de valor para el cliente o prospecto.

**Modelo del Valor Agregado.**

También del año 60, este modelo combate las objeciones al precio que se presentan, por medio de un valor agregado al producto o servicio vendido. De esta forma adicionando servicios adicionales se consigue dar una percepción de un valor mayor que recibe el cliente, por el precio que paga.

**Modelo de Venta Consultiva.**

Por el año 1970 se desarrolla este nuevo modelo que tiende a conseguir reducir los costos o incrementar los ingresos del cliente. Para ello se requiere tener un profundo conocimiento del negocio del cliente o prospecto, a la vez que un probado record de resultados probados.

**Modelo de Asociación.**

Más que un modelo es una forma de conseguir que el cliente sienta que forma parte del proceso de venta, como un asociado.

**Modelo de Venta de Equipo.**

En este modelo el vendedor debe coordinar todas las actividades dentro de la organización y externamente, para conseguir cerrar una venta.

**Modelo de Venta Compleja.**

Este modelo también llamado de venta mayor, se aplica a aquellas ventas que son de alto valor, tienen múltiples niveles de decisión, requieren extensiva coordinación de las partes, y en las cuales el ciclo de venta es largo. En la venta llamada “compleja” el papel de los vendedores involucra una serie de estrategias y tácticas, que se ajustan a una metodología predeterminada y muy rigurosa.

### 3. CMR – Procesos o modelos de Fidelización

#### Marketing relacional o CRM

Como lo menciona Juan Carlos Chica en su artículo *Del Marketing de servicios al marketing relacional* del año 2005. “La mercadotecnia de productos se dio durante los años 80 y la de servicios en los 90, y también hoy podemos afirmar que se da la mercadotecnia de CRM, dicho de otra Forma, se pasó de administrar al cliente a gerenciarlo. CRM, por definición busca entre otros, los siguientes objetivos:

- Cambiar el concepto de relaciones mediante una visión integrada y única de los clientes (potenciales y actuales), a través del empleo de herramientas de análisis y el desarrollo de acciones más inteligentes.
- Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única e independiente del canal de contacto telefónico, sitio web, visita personal, etc.
- Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

Si analizamos las anteriores metas, encontramos que el hecho de tener una visión integrada y holística del cliente permite comprender sus actuaciones, temores, necesidades, gustos y en general su comportamiento sin aislarlo de su ambiente específico.

El segundo aspecto a analizar, es el referente a las relaciones, estas son el elemento crítico y es allí donde más se necesita en primer lugar el apoyo tecnológico. En este punto del CRM, la tecnología se convierte en un arma de competencia.

El CRM puede desarrollarse aun sin tecnología; pero si se cuenta con ella y se maneja adecuadamente, la ventaja competitiva que se obtiene es suficiente para medianamente competir, pues el CRM desde el cliente la gran mayoría de las empresas, especialmente aquellas con influencias de multinacionales, ya están enfocadas a la administración de las relaciones, pero ¿Qué son las relaciones con el cliente?, hoy por hoy, estas ya no son simplemente la identificación de necesidades sino que van mucho más allá, son la forma de “medir” el grado de necesidad del cliente, casi a diario de ser necesario; de evaluar constantemente los productos o servicios y de saber cómo están supliendo la necesidad identificada, sin embargo, ¿Por qué necesidad identificada?, porque ésta cambia y el tiempo de preaviso para este cambio es demasiado corto en la actualidad. Dicho de otra forma, el concepto de la relación: Cliente à Producto à Empresa, cumple cabalmente con lo que se conoce como proceso de comunicación; de allí, el símil con el proceso sistémico y con la necesidad de la tecnología, especialmente con los aspectos relacionados a las retroalimentaciones.

#### 4. Competencia y análisis del producto en el sector asegurador

Otro aspecto a evaluar en este proyecto, es la competitividad. Según el artículo de Zona Económica llamado “COMPETITIVIDAD” publicado en junio del 2009, la competitividad es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

El mundo de los seguros no es muy diferente al del resto de otro tipo de negocios y la **competencia en el mercado de seguros** mantiene las mismas características. Se ha vuelto una moda el bombardear a los usuarios con comparadores de precio de todo tipo. Primero, aparecieron los cotizadores de seguro de automóvil invadiendo la red. Poco después, internet ha recibido comparadores de precios de seguros de vida, de seguro de casa y hasta de seguros de gastos médicos y salud.

Si los asegurados fueran expertos en las distintas opciones de aseguramiento, en coberturas, deducibles y otros factores, entonces estaríamos hablando de que se ha creado un gran mercado de auto servicio de seguros.

Pero la realidad es muy distinta. Muchos consumidores se guían por el precio, desconociendo que muchas de las características de la póliza que contratan le son desfavorables.

El agente profesional de seguros tiene en este momento la increíble oportunidad de convertirse en el verdadero ganador en esta apuesta.

Es el agente o mediador quien puede crear o descubrir mercados específicos que necesitan solucionar una necesidad específica de aseguramiento.

Es por estos argumentos, que nuestro proyecto analizará también la competencia en torno al producto Vivir y disfrutar, que es el producto con el que la compañía Seguros Bolívar compite en el mercado empresarial de pólizas vida grupo, y en el cual nos vamos a centrar para determinar si la competencia en torno a servicio y/o producto es el principal responsable de los bajos resultados en cuanto a número de empresas vinculadas o como se denomina en el sector asegurador “aperturadas”, o si el impacto de la competencia como agente externo, no es el responsable de la problemática centro de este trabajo, sino que el problema central aduce a un factor interno entre los que están (la mala capacitación al personal, las fallas en el proceso de ventas de la compañía, o el mal servicio o mercadeo relacional), y la respuesta a estas cuatro incógnitas nos dará la luz para resolver de raíz el problema, y asimismo generar las recomendaciones y las conclusiones idóneas que permitan desarrollar un modelo completo de apertura de convenios empresariales para la compañía Seguros Bolívar en el sector vida grupo Empresarial.

#### d. Glosario de términos

**Seguro de vida:** Según Nociones y aspectos jurídico-técnicos de los seguros colectivos de vida y de los seguros de accidentes” (2013). El seguro de vida Es un contrato en virtud del cual una compañía de seguros reconoce en favor del beneficiario la indemnización o compensación correspondiente al valor asegurado si la persona muere o se incapacita totalmente durante la vigencia del mismo.

**Asegurado:** Según Nociones y aspectos jurídico-técnicos de los seguros colectivos de vida y de los seguros de accidentes” (2013).

**Tomador:** Según Nociones y aspectos jurídico-técnicos de los seguros colectivos de vida y de los seguros de accidentes” (2013). Según el Código del Comercio, el tomador es la persona que actuando por cuenta propia o ajena traslada los riesgos a una aseguradora. En otras palabras, el tomador es la persona que establece el contrato con el asegurador con el fin de protegerse a sí mismo, en caso de que él sea el asegurado, o con el fin de proteger a otros, cuando él es distinto al asegurado.

**Asegurador:** Según Reseña histórica Seguros Bolívar (2016) El asegurador es la persona jurídica que asume el riesgo, debidamente autorizado conforme a las leyes y reglamentos. En nuestro caso, el asegurador es la Compañía de Seguros Bolívar, la cual se encarga de los seguros de personas, como es el caso del Seguro de Vida Grupo.

**Marketing:** Según Luna Otero, (2014) Es el proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando intercambiando productos y valor con otros.

**Análisis de ventas:** Según Luna Otero, (2014) Es el estudio de las cifras de años anteriores con el objetivo de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se disgrega en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.

**CRM:** Según Rodríguez López, Quito (2015) Es una filosofía y una estrategia de negocios, apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios

## 8. METODOLOGÍA GENERAL DEL TRABAJO

### a. Tipo de investigación

Para este trabajo se empleará el enfoque cualitativo, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), tiene las siguientes características:

*\* Se guía por la áreas o temas significativos de investigación, sin embargo en lugar de que la claridad que las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y al análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos) los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia estas actividades sirven primero para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien circular, en el que la secuencia no siempre es la misma. Pues verá con cada estudio”.*

Para obtener tales resultados, se recolectarán datos numéricos a través de una encuesta y mediante la utilización de instrumentos como el cuestionario, sobre el papel, en el ramo empresarial de la ciudad de Medellín, se identifica para ello la gestión realizada para el alcance de los objetivos durante el periodo establecido y se analizarán mediante procedimientos estadísticos.

Al final, con este estudio cuantitativo se pretende la expansión de mercados y la consecución de nuevos clientes, llevando a cabo la implementación de éste en el área de afines empresarial, buscando regularidades que permitan una mayor penetración en el mercado con el producto estrella de la compañía.

Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

### b. Método de Investigación (exploratoria-descriptiva-causal)

El tipo de estudio con el que se abordará el sector empresarial corresponde al descriptivo. De acuerdo con Hernández et al. (2010), *la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta*

*información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.*

Los estudios descriptivos miden conceptos o recolectan información sobre éstos; únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Respecto al diseño, se busca estructurar una investigación no-experimental. Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos; de hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio.

En un estudio no experimental no se construyen variables, sino que se observan situaciones las ya existentes, sólo se observan los fenómenos no provocadas intencionalmente en la investigación.

De acuerdo a la base empresarial se determinará la muestra de personas a encuestar del sector empresarial en la ciudad de Medellín. La muestra se selecciona por conveniencia y es no probabilística. Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “en las muestras no probabilísticas la muestra no depende de la probabilidad y suponen un procedimiento de selección informal” (p.226)

### **c. Fuentes y técnicas de recolección de información**

**Fuentes primarias:** proporcionan datos de primera mano: libros, artículos periodísticos, monografías, tesis, entrevistas.

Con base a esto la fuente principal, son las diferentes personas que laboran actualmente en el sector empresarial de la ciudad de Medellín.

**Fuentes secundarias:** compilaciones, resúmenes, reprocesan información de primera mano.

- Inicialmente se realizará un proceso de investigación, por medio de libros, artículos, trabajos de grado, escritos y demás publicaciones acerca de los diferentes modelos de ventas utilizados.
- Posteriormente, se realizará un análisis del modelo de ventas que se está implementando en la compañía Seguros Bolívar, para analizar puntos a favor y acciones de mejora, el primer proceso definido para obtener la información

mencionada es “La encuesta”, en donde se utilizará este recurso para determinar el nivel de satisfacción de los asesores de venta con el modelo, y también para identificar si este modelo se aplica al pie de la letra o conocer cuál es su grado de utilización.

- El segundo proceso que se utilizará para conocer el grado de efectividad y el nivel de aceptación del modelo de venta actual que utiliza la compañía es “la entrevista”, este proceso se realizará a las personas destino, es decir, a los gerentes y a los jefes de gestión humana tanto de las empresas que ya tienen el convenio vigente (información precisa de los motivadores para realizar el convenio en su momento) y entrevistas a los gerentes y jefes de gestión humana de las empresas que se están visitando actualmente con propuestas comerciales.

## 9. RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN

### a. Recurso humano

El recurso humano del proyecto está constituido por los líderes de este proyecto: Alejandra Úsuga y Emerson Chancí, así como los asesores de venta del ramo Afines Empresarial de la compañía Seguros Bolívar, ya que ellos agendarán las citas para las entrevistas, apoyarán con las encuestas, y estarán en todo momento aportando para realizar los análisis correspondientes al modelo de venta que ellos utilizan diariamente.

### b. Recursos institucionales

- La compañía Seguros Bolívar como empresa que cobija sus productos bajo su marca es el recurso institucional más importante, ya que en sus 78 años de fundación se ha posicionado como una empresa líder en el sector asegurador, y su reputación permite generar confianza en el sector empresarial al cual le apunta este proyecto.
- Adicionalmente las Instalaciones de la Compañía Seguros Bolívar, auditorio, sala de reuniones, oficinas, y demás locaciones para hacer seguimiento al proyecto.
- Dentro de la Compañía, aunque se comprenden como recursos humanos, al ser los representantes de la compañía Seguros Bolívar en los procesos internos que se van a adelantar, podemos hablar que también se pueden entender como recursos institucionales que apoyarán nuestro proyecto y que están constituidos por la fuerza de ventas la cual se encarga de conseguir la base de datos, el contacto de la empresa o la prospección como tal, realizar llamada de tele mercadeo, la visita de apertura y la negociación y por otra parte, el personal administrativo que se encarga del

proceso administrativo de vinculación de la empresa, en donde se firman los documentos de ingreso, constituidos por tres documentos: convenio de libranza, solicitud de seguro tomador y el SARLAFT, documento que se exige desde la superintendencia financiera para garantizar que los dineros que entren de una empresa a otra sean legales.

- Instalaciones, locaciones, salas y equipo de la Universidad Católica Luis Amigó.

#### **c. Recursos técnicos**

Se utilizará como recurso técnico, equipos tecnológicos, papelería en general, formatos de entrevistas, locaciones como las oficinas de la compañía Seguros Bolívar, salón de capacitación de Comfenalco Antioquia Sede Centro para realizar las encuestas y realizar el Focus Group, impresoras, fotocopadoras, artículos de escritorio, artículos publicitarios y vehículos propios para los desplazamientos.

#### **d. Recursos financieros**

Se requiere para este proyecto:

- Gastos de transporte: \$300.000 (gastos de combustible para los vehículos de los desarrolladores del proyecto durante las jornadas, transporte público)
- Reserva del salón para el focus group y el desarrollo de las encuestas: \$150.000
- Refrigerios durante la sesión del Focus group y las encuestas: Refrigerio para 15 personas: \$120.000
- Papelería y otros gastos: \$150.000
- Desarrollo de video de impacto: \$250.000
- Costos de alimentación y otros para entrenamiento del personal: 750.000

Total recurso financiero: \$ 1'720.000

## **10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

### **Población y muestra**

#### **Población:**

Asesores de venta de la compañía Seguros Bolívar ramo Afines empresarial, población homogénea en salario y funciones, y que han recibido la misma capacitación, entrenamiento, supervisión y demás formación en la compañía.

**Muestra:**

Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos.
--------------------	--------------------------------

En el proceso cualitativo, se incluyen grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.

(Tabla: Duración en tiempo cada actividad y Responsable)

Secuencia	Actividad	Nombre de la Actividad	Responsable de la Actividad	Duración	Costo
1.	Conocer la percepción que tienen los directivos de las empresas ya vinculadas acerca de la experiencia con la compañía - medio de evaluación: Encuesta - Tabulación de resultados	Validando la Experiencia	Directores de ventas	1 semana (Programar visitas a las empresas y llevar la encuesta)	120.000
2.	Encuesta al cliente interno para conocer sus percepciones acerca de los aspectos favorables y de mejora en el proceso de apertura de convenios dentro de la compañía – Tabulación de 15 encuestas	Me importa lo que piensas	Líderes del proyecto	2 horas	50.000
3.	Focus Group	Me importa lo que piensas 2	Líderes del proyecto	1 hora	50.000

4.	Diagnóstico de los conocimientos básicos de producto y modelo de venta consultiva - medio de evaluación: Examen de conocimiento	Validando el saber	Directores comerciales	45 minutos	50.000
5.	Inicio de programa de Capacitación en servicio al cliente para las ejecutivas de Fidelización	Afianzando lazos con el cliente	Directora de conservación de clientes	1 hora cada 15 días	50.000
6.	Elaboración de video empresarial para apoyo en visitas de apertura: Entrevistas con clientes indemnizados y registro en video, edición, sonido y audio.	Video de impacto	Líderes del proyecto	1 semana	250.000
7.	Desarrollo de programa de entrenamiento en negociación gerencial, técnicas de cierres de ventas, presentaciones grupales, venta a grupos, manejo de público, presentaciones empresariales utilizando ayudas tecnológicas.	Forjando los Mejores	Líder área de capacitación con el apoyo de los directores de venta	4 horas semanales por dos meses	300.000

NOTA: Resaltadas las actividades a realizar en el desarrollo del trabajo de grado.

## 11. DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

El “Nuevo Modelo de Apertura de Convenios para el Ramo Afines Empresarial de la Compañía Seguros Bolívar” se desarrollará a partir de un Análisis detallado de la Situación actual de la Compañía, partiremos de una Matriz (DOFA) la cual nos permitirá tener una visión objetiva y a su vez desarrollar las estrategia más acertadas para la estructuración del Nuevo Modelo de Apertura de convenios.

- **MATRIZ DOFA**

#### FORTALEZAS

1. Producto competitivo, con coberturas que no tienen las demás aseguradoras como es el caso de las coberturas de hogar, lo que se convierte en un diferenciador marcado para la venta del producto.
2. Seguros Bolívar es una marca que está en la mente del consumidor, y esto genera que el producto tenga un buen grado de aceptación
3. Para la distribución del producto vivir y disfrutar se cuenta con una fuerza de ventas amplia la cual es propia de la compañía Seguros Bolívar, lo que permite una cobertura completa del territorio.
4. Alto porcentaje de indemnizaciones respecto a las reclamaciones , lo que genera una muy buena reputación en el mercado asegurador

#### DEBILIDADES

1. Deficiente proceso de fidelización y retención de clientes
2. Poca sinergia dentro de la compañía, lo que no facilita ampliar las ventajas competitivas a partir de valores agregados con otras líneas de productos o beneficios.
3. Enfoque en torno al producto y no al cliente, analizando que el producto no es modular, es decir, que no se puede armar según las necesidades del cliente, como si ocurre en otras compañías y productos de la competencia.
4. Falta de material publicitario, lo que influye no en perder recordación, ya que la marca tiene un buen posicionamiento en la mente del consumidor, sino en el momento de compra o de decisión de compra en donde priman otras compañías por su recordación inmediata.

#### OPORTUNIDADES

1. El mercado al cual le apunta el producto es la mayor oportunidad, ya que en Medellín hay 90.572 empresas matriculadas en cámara de comercia (Dato de cierre

- cámara de comercio 2016), y solo se tienen vinculadas 378 empresas, lo que equivale al 0.48% del total de mercado. El total de cobertura de la competencia en el mercado empresarial no supera el 5%.

2. Utilizar alianzas internas, ya que la Compañía Seguros Bolívar tienen 14 ramos diferentes, entre los que se destacan Autos, Capitalización, ARL, Hogar, Salud etc. Y en estos ramos se tienen vinculadas muchísimas empresas, mercado potencial para el producto de vivir y disfrutar, pero que por la poca sinergia el interior de la compañía, éstas alianzas no se dan.

#### AMENAZAS

1. Productos de la competencia modulares y con un precio un hasta un 40% más económico.
2. Competencia desleal por parte de asesores de otras aseguradoras, que buscan dañar la imagen de la compañía con informaciones falsas.
3. Otro problema indirecto, que impide que se desarrolle una estrategia completa y bien ejecutada es la alta rotación de personal dentro de la compañía, lo que no permite un adecuado proceso de relacionamiento empresarial, ya que los asesores rotan constantemente y a los directivos de las empresas esto no les gusta.

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<i>ESTRATEGIAS (FO)</i>	<i>ESTRATEGIAS (FA)</i>
<p>1. Segmentar el mercado objetivo (empresas del área metropolitana de Medellín) por zonas, actividad económica, número de empleados y riesgo.</p> <p>2. Diseñar un programa de cobertura zonal para hacer un barrido completo del mercado objetivo.</p> <p>3. Visitar a cada área comercial de la compañía, para crear alianzas comerciales en donde se pueda acceder a las empresas que se tienen vinculadas por medio de estas áreas con otros productos.</p> <p>4. Realizar un video de presentación para las empresas que tenga las siguientes características: Presentación de la Compañía (Evolución y consolidación), Abre bocas del producto empresarial, Testimonio de clientes indemnizados por el producto (póliza empresarial), Ventajas para la empresa por pertenecer al convenio empresarial con Seguros Bolívar.</p>	<p>1. Desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento que comprenda: Estrategias de penetración de mercados, prospección y proceso de tele mercadeo, entrevista gerencial, proceso de venta consultiva, técnicas de negociación y técnicas de cierre de ventas.</p> <p>2. Entrenar a la fuerza de ventas en exposiciones grupales y de alto impacto, utilizando ayudas audiovisuales y manejo de presentaciones virtuales y ayuda ventas físicos.</p> <p>3. Solicitar a la dirección comercial apoyo con Tablet para cada asesor, que permita cotizar en tiempo real, y le permita al asesor realizar la venta con el apoyo del video a desarrollar y con los ayuda ventas virtuales los cuales se entrenarán para manejar.</p>

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<i>ESTRATEGIAS (DO)</i>	<i>ESTRATEGIAS (DA)</i>
<p>1. Realizar mejoras al proceso de Fidelización de clientes (CRM) con el objetivo de realizar un seguimiento efectivo a los clientes o asegurados, tener una información actualizada de ellos, y evitar las cancelaciones por mala fidelización.</p> <p>2. Utilizar la base de datos de los clientes</p>	<p>1. Desarrollo de programa de capacitación en servicio al cliente para el área de Fidelización y cartera, que permita mejorar el proceso de retención de clientes, y eso nos lleve a garantizar la estabilidad de la gestión, ya que de nada sirve traer nuevos clientes, si no permanecen en la compañía.</p>

<p>actuales, para realizar visitas a sus empresas, y solicitar reuniones con los directivos de dichas empresas para abrir convenios empresariales.</p> <p>3. Solicitar al área de mercadeo de la compañía, un mayor apoyo en temas de souvenirs, material publicitario, estrategias de impacto, acompañamiento en eventos, con el objetivo de que el producto vivir y disfrutar tenga una mayor divulgación dentro del mercado empresarial.</p>	<p>2. Mejorar las garantías de los asesores de ventas, personas encargadas de ejecutar el proyecto a desarrollar, en cuanto a su esquema de bonificación o incentivos, apoyo comercial, apoyo con material publicitario y herramientas tecnológicas.</p> <p>3. Crear una presentación empresarial de Alto impacto, para llegar a las empresas y presentar a los trabajadores en reuniones, que permita mejorar la imagen de la compañía en algunos sectores donde se ha visto competencia desleal, y aparte se genere la expectativa de venta.</p>
---	--

El proceso de capacitación en la compañía Seguros Bolívar en el sector vida grupo empresarial, está enfocado en enseñar y entrenar en el modelo de venta de la compañía, el cual se conoce como “CONVERSACIONES COMERCIALES”, modelo muy completo, altamente amplio en su estructura, que se compone por tres partes o como lo denominan en la compañía 3 momentos de la venta. Por tanto, el proceso de capacitación está únicamente enfocado en repasar una y otra vez este modelo, el cual dentro de su estructura se compone a su vez de pasos y comportamientos, como se va a detallar en la imagen siguiente, y dentro de esta estructura, también entran técnicas comerciales, las cuales no se detallan en la imagen, pero que se enseñan y capacitan a los asesores de venta. Estas técnicas terminan de englobar todo el modelo de venta y son las siguientes: Telemercadeo, Rapport, Pirámide de necesidades, Preferencias cerebrales, los 5 NO y Manejo de objeciones por color.

Estas técnicas adicionales, que conforman el modelo de venta de la compañía no se especifican en la estructura del modelo que se entrega a los asesores de venta, pero se trabajan a la par con cada momento, paso y comportamiento del modelo de conversaciones comerciales.

A continuación una imagen del modelo de venta de la compañía Seguros Bolívar.

		MOMENTOS	PASOS	COMPORTAMIENTOS (Acciones observables)	Siempre
P R E P A R A R	PROSPECCIÓN DE CLIENTES	Utiliza diferentes y variadas fuentes para acceder a posibles clientes (Redes Sociales, círculos sociales, referidos, Hall Bancario, Fila Preferencial). Tiene claras cuáles son las condiciones y políticas exigidas por la compañía para la vinculación de clientes a la póliza.			
	LLAMADA AL CLIENTE	Tiene un número adecuado de registros en su base de datos Maneja un ambiente adecuado utilizando las herramientas pertinentes. Su efectividad en el número de citas es proporcional al número de registros llamados. Persuade opciones de agenda y reconfirma la fecha y lugar de la visita. Agenda las citas de acuerdo a la ubicación Geográfica para optimizar desplazamientos.			
	PREPARA LA VISITA	Lleva consigo las herramientas necesarias para presentar su producto ( lapiceros, papelería, calculadora, Tablet, plan de datos al día). Su imagen personal es acorde a la presentación sugerida por la compañía. Asiste a la cita con el cliente dentro de los tiempos establecidos.			
C O N V E R S A R	ACERCAMIENTO AL CLIENTE	Genera un ambiente de cordial y confiable con el cliente. ( Nombre, Marca, Experiencia) Logra hacer RAPPORT con cada uno de sus clientes ( empatía) Presenta la marca Seguros Bolívar resaltando nuestra experiencia y nuestros valores			
	INDAGAR	Valida que el cliente cumpla con los requisitos mínimos para la compra de la póliza Logra identificar mediante preguntas, el ciclo de vida del cliente y su preferencia cerebral Logra identificar mediante preguntas, las posibles necesidades y/o riesgos del cliente Escucha al cliente y valida palabras claves para utilizarlas en la conversación			
	SENSIBILIZAR	Usa la caracterización del cliente con base en las preferencias cerebrales para poder orientar la conversación Lleva a sus clientes a posibles y futuras situaciones de implicación de acuerdo a su riesgo particular o su ciclo de vida			
	DEMOSTRAR	Presenta las características principales de la oferta según las necesidades del cliente utilizando la presentación habilitada en el portal comercial. Explica el producto al cliente de acuerdo a sus preferencias cerebrales. Demuestra Conocimientos técnicos y prácticos del producto Logra hacer comparativos frente a las pólizas de otras compañías			
	NEGOCIAR	Realiza permanentes intentos de cierre al cliente para determinar su grado de interés Genera seguridad en el cliente al momento del cierre, utiliza ejemplos y valida con el cliente que la información se ha entendido. Explica claramente el valor de la prima a pagar así como la renovación automática al siguiente año. Logra identificar claramente una objeción de una excusa para debatirla correctamente.			
V I N C U L A R	MANEJAR OBJECIONES	Cierra la posibilidad que el cliente genere nuevas objeciones (utilizando frases como " esta es la única razón que le impide tomar la decisión"?) Responde adecuadamente identificando previamente el color de la objeción Demuestra seguridad y confianza al momento de debatir objeción Respalda su argumentación con ejemplos y posibles acciones que validen su discurso Ante la insistencia en el NO por parte del cliente, usa adecuadamente la herramienta de los 5NO como elemento de persuasión Vuelve a negociar y logra finalmente la aceptación del cliente			
	COTIZAR Y EMITIR LA PÓLIZA	Ambienta y explica al cliente el paso a seguir de cotización y emisión en línea Es oportuno en las acciones de cierre al momento de diligenciar y emitir la póliza. Hace firmar por el cliente los documentos necesarios para la correcta emisión del seguro			
	PROCESO DE PAGO Y AFIANCIAMIENTO DE VINCULACIÓN	Explica cuándo y por cual vía se va a hacer el recaudo de su prima. Recuerda al cliente las coberturas en el clausulado que será entregado de forma virtual Explica los documentos y proceso requerido para una indemnización Solicita mínimo 3 referidos por cada entrevista realizada			

## Análisis Estructura Organizacional

El análisis de cada uno de los Cargos de la Compañía Seguros Bolívar nos ayudará a entender cómo están conformadas las áreas de la compañía, y nos permitirá visualizar los aspectos por mejorar a nivel interno desde el organigrama, que no han permitido aprovechar al máximo un producto tan competitivo como es Vivir y Disfrutar en el sector empresarial.

### Organigrama Actual de la Compañía Seguros Bolívar:



Extraído de la página WEB de la compañía. [www.segurosbolivar.com](http://www.segurosbolivar.com)

## 11. INSTRUMENTO

### a. Encuestas:

Para este trabajo de grado se utilizará la encuesta como herramienta para recopilar la información necesaria para el análisis de las problemáticas tema de estudio. Serán dos encuestas, una para los asesores de venta (15 encuestas) y otra para los representantes de las empresas, gerentes o responsables o jefes de gestión humana que son las personas que aprueban los convenios en las empresas (15 encuestas).

Se adjuntan las encuestas a continuación:

ENCUESTA 1 (Dirigida a ejecutivos de venta con el propósito de determinar su percepción acerca del proceso de apertura de convenios)

ENCUESTA A EJECUTIVOS DE VENTA

PERCEPCIÓN DEL MODELO DE VENTA CONSULTIVA DE LA COMPAÑÍA SEGUROS BOLÍVAR

1. ¿Cómo calificas el Modelo de venta consultiva de la compañía?

DEFICIENTE  REGULAR  ACEPTABLE  BUENO  EXCELENTE

2. ¿Cuándo realizas una visita empresarial que tan frecuente utilizas el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?

NUNCA  CASI NUNCA  ALGUNAS VECES  CASI SIEMPRE  SIEMPRE

3. De 1 a 5, siendo 1 Muy poco y 5 Mucho, ¿Qué tanto conoces el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?

1  2  3  4  5

4. En efectividad al momento del cierre de la venta, ¿Cuántas citas requieres para realizar una venta efectiva?

1-2  3-4  5-6  7-8  MÁS DE 9

5. ¿Cambiarías el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?

SI  NO

6. Teniendo en cuenta los bajos resultados del área empresarial de Seguros Bolívar en el último año, desde tu punto de vista ¿Cuál crees que es la causa de estos resultados?

FALLAS EN EL MODELO DE VENTA  FALTA DE CAPACITACIÓN  FALTA DE INTERÉS DEL ASESOR  OTRO

SI SELECCIONÓ OTRO, AMPLIAR LA RESPUESTA \_\_\_\_\_

Muchas Gracias por tu participación

ENCUESTA 2 (Dirigida a los representantes de las empresas con el objetivo de identificar los motivadores que los llevan a aceptar un determinado convenio)

**BREVE ENCUESTA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS EN LAS VISITAS EMPRESARIALES**

**APLICA PARA CLIENTES Y NO CLIENTES DE LA COMPAÑÍA**

1. ¿Su empresa cuenta o ha contado con convenio de pólizas de vida o vida grupo con alguna aseguradora?

SI  NO

2. ¿Qué tan importante para la empresa es que los empleados cuenten con una póliza de vida?

NO ES IMPORTANTE  POCO IMPORTANTE  LA EMPRESA NO ES RESPONSABLE DE ESTE TEMA  IMPORTANTE  MUY IMPORTANTE

3. Si fuera la empresa a aprobar un nuevo convenio de vida con una aseguradora. ¿Cuál sería el principal aspecto a tener en cuenta?

PRODUCTO AMPLIO Y NOVEDOSO  PRODUCTO ECONÓMICO  BUENA ASESORÍA Y SEGUIMIENTO  COMPAÑÍA RECONOCIDA

4. Adicional a los aspectos anteriores, ¿Qué otro aspecto sería el más importante al momento de tomar una decisión empresarial para realizar un convenio con una aseguradora?

COSTOS PARA LA EMPRESA  BENEFICIOS ADICIONALES  HORARIOS DE VISITAS  ACOMPAÑAMIENTO  OTRO

CUÁL \_\_\_\_\_

5. Si le hablan de pólizas de vida, ¿Qué compañía aseguradora relaciona inmediatamente?

AXA COLPATRIA  SURAMERICANA  SEGUROS BOLÍVAR  METLIFE  ALLIANZ

6. A nivel personal, para usted, cual es el aspecto que más influye en una oferta comercial para aceptar un convenio con un tercero.

UNA EXCELENTE ASESORÍA  EL PRODUCTO LLENE LAS EXPECTATIVAS  CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN  QUE LA EMPRESA SE BENEFICIE

Sólo si la empresa ha tenido convenios empresariales de algún tipo, con cualquier aseguradora:

¿Cuál ha sido el aspecto más deficiente en cuanto al convenio empresarial que pueden ustedes resaltar?

MAL ACOMPAÑAMIENTO  MALA ATENCIÓN  INCUMPLIMIENTO  NO HAN TENIDO QUEJAS  OTRO

CUÁL \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su participación

**b. Análisis y tabulación de la encuesta:**

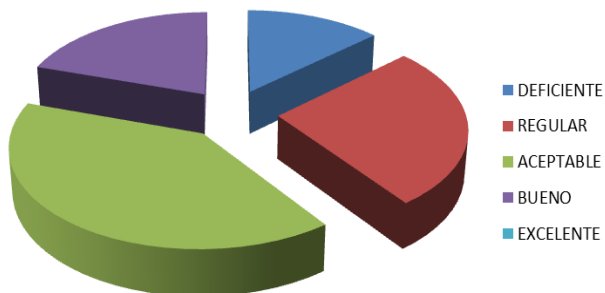
- **Encuesta 1 – dirigida a ejecutivos de venta para determinar su percepción acerca del modelo de venta de la compañía y del proceso de capacitación.**

ENCUESTA A EJECUTIVOS DE VENTA (15 ENCUESTADOS)					
PREGUNTAS	ITEMS	RESULTADOS	PREGUNTAS	ITEMS	RESULTADOS
PREGUNTA 1	DEFICIENTE	2	PREGUNTA 4	1-2	0
	REGULAR	4		3-4	3
	ACEPTABLE	6		5-6	3
	BUENO	3		7-8	7
	EXCELENTE	0		MÁS DE 9	2
PREGUNTA 2	NUNCA	3	PREGUNTA 5	SI	12
	CASI NUNCA	4		NO	3
	ALGUNAS VECES	6	PREGUNTA 6	FALLAS EN EL MODELO DE VENTA	11
	CASI SIEMPRE	2		FALTA DE CAPACITACIÓN	1
	SIEMPRE	0		FALTA DE INTERÉS DEL ASESOR	3
PREGUNTA 3	UNO	4			
	DOS	2			
	TRES	7			
	CUATRO	2			
	CINCO	0			

➤ Detalle de las preguntas utilizadas en la encuesta:

1. ¿Cómo calificas el Modelo de venta consultiva de la compañía?
2. ¿Cuándo realizas una visita empresarial que tan frecuente utilizas el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?
3. De 1 a 5, siendo 1 Muy poco y 5 Mucho, ¿Qué tanto conoces el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?
4. En efectividad al momento del cierre de la venta, ¿Cuántas citas requieres para realizar una venta efectiva?
5. ¿Cambiarías el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?
6. Teniendo en cuenta los bajos resultados del área empresarial de Seguros Bolívar en el último año, desde tu punto de vista ¿Cuál crees que es la causa de estos resultados?

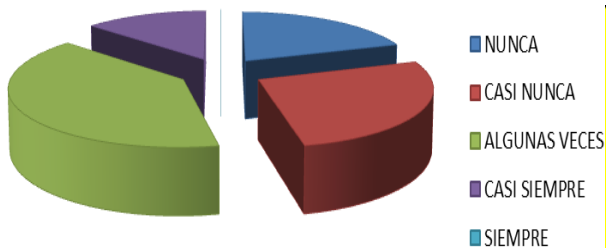
**PREGUNTA 1.** ¿Cómo calificas el Modelo de venta consultiva de la compañía?



PREGUNTAS	ITEMS	RESULTADOS
PREGUNTA 1	DEFICIENTE	2
	REGULAR	4
	ACEPTABLE	6
	BUENO	3
	EXCELENTE	0

Los asesores de venta de la compañía Seguros Bolívar consideran que el modelo de venta de la compañía es entre Aceptable y regular, con un 40% y un 27% respectivamente, nadie piensa que es excelente y la percepción entre bueno y deficiente es similar.

**PREGUNTA 2.** ¿Cuándo realizas una visita empresarial que tan frecuente utilizas el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?

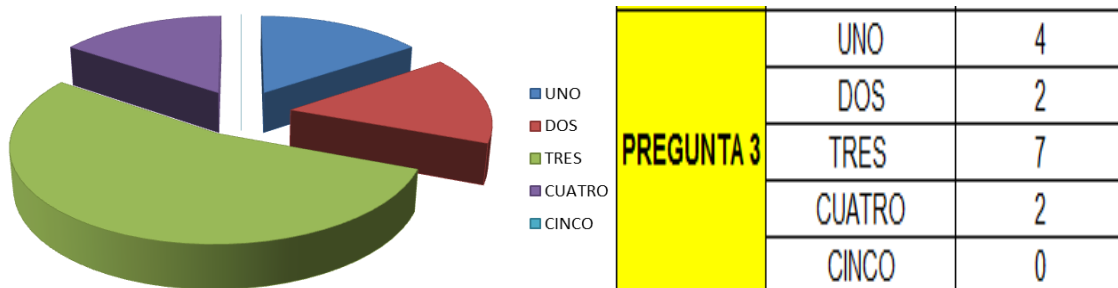


PREGUNTA 2	NUNCA	3
	CASI NUNCA	4
	ALGUNAS VECES	6
	CASI SIEMPRE	2
	SIEMPRE	0

El 67% de los asesores de venta utilizan el modelo de venta de la compañía algunas veces o casi nunca, y si incluimos los resultados de los asesores que dijeron nunca utilizar el modelo de venta el resultado sería del 87% entre los que lo usan algunas veces y nunca lo hacen.

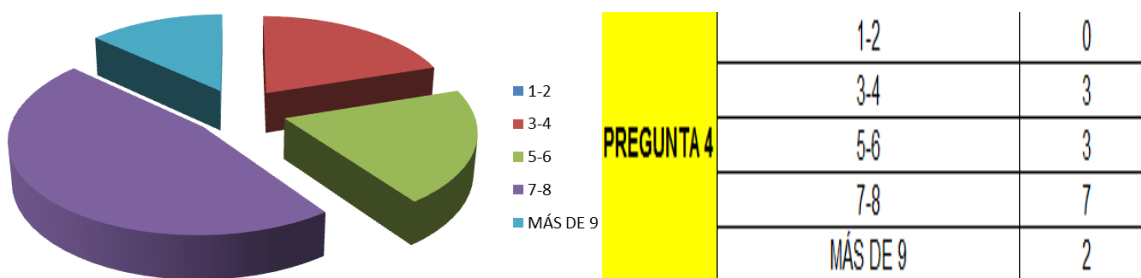
**PREGUNTA 3.**

De 1 a 5, siendo 1 Muy poco y 5 Mucho, ¿Qué tanto conoces el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?



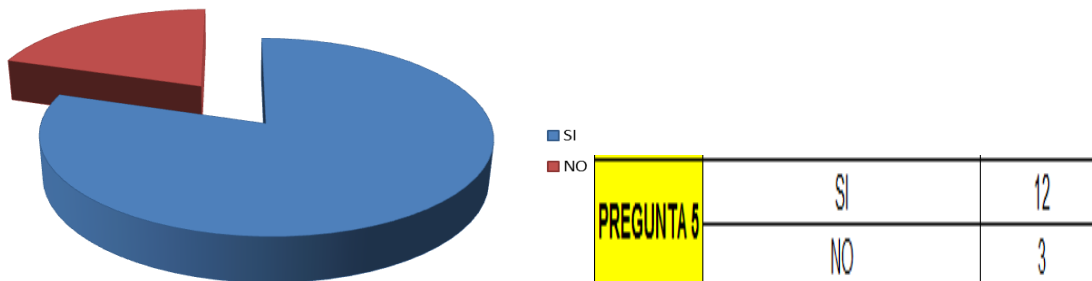
Los resultados en esta pregunta son variables, siendo la respuesta TRES la de mayor relevancia con un 47%, pero llama la atención las 4 personas que respondieron UNO, es decir que tienen un conocimiento mínimo del modelo de venta de conversaciones comerciales, y este resultado equivale al 27% del total, el segundo mas alto en esta pregunta. Cabe resaltar también que nadie tiene un conocimiento alto del modelo de venta.

**PREGUNTA 4.** En efectividad al momento del cierre de la venta, ¿Cuántas citas requieres para realizar una venta efectiva?



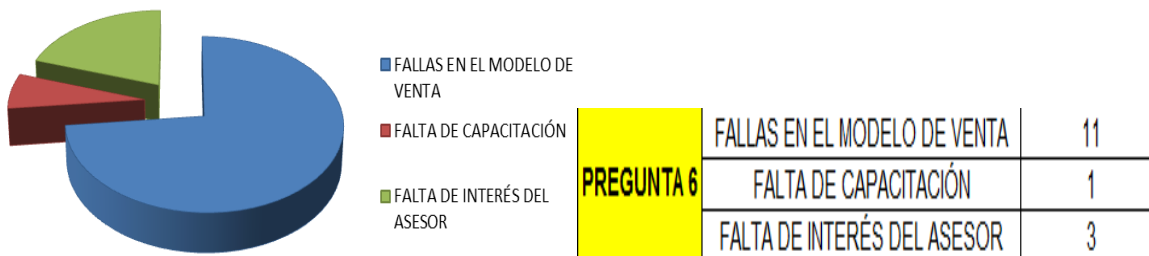
Esta pregunta busca validar la premisa inicial que nos motivó a desarrollar este trabajo, la poca efectividad al momento de las citas empresariales induce directamente en los malos resultados hasta ahora mostrados por los asesores de ventas, y en esta pregunta lo podemos analizar. El 47% de los encuestados manifiesta que necesita de 7 a 8 citas para lograr un negocio efectivo o como se denomina en el sector una “Apertura”. Por otra parte, 3 personas que constituyen el 20% del total, manifiestan que necesitan de 3 a 4 citas para lograr un negocio efectivo (Según los indicadores de efectividad este es el rango correcto) y nadie tiene la efectividad de 1-2 citas/negocio.

**PREGUNTA 5.** ¿Cambiarías el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?



Quizás la pregunta mas directa de la encuesta, y los resultados son claros. El 80% de los encuestados manifiesta que cambiaría el modelo de venta de la compañía Seguros Bolívar denominado conversaciones comerciales.

**PREGUNTA 6.** Teniendo en cuenta los bajos resultados del área empresarial de Seguros Bolívar en el último año, desde tu punto de vista ¿Cuál crees que es la causa de estos resultados?



Siguiendo la secuencia y concordando con las preguntas anteriores, los asesores de venta de la compañía Seguros Bolívar del ramo empresarial en un 73% manifiestan que los bajos resultados en el ramo vida grupo empresarial de la compañía son debidos a fallas en el modelo de venta conocido como Conversaciones comerciales.

- **Encuesta 2 – dirigida a representantes de las empresas, gerentes, responsables o jefes de gestión humana que son las personas que aprueban los convenios en las empresas.**

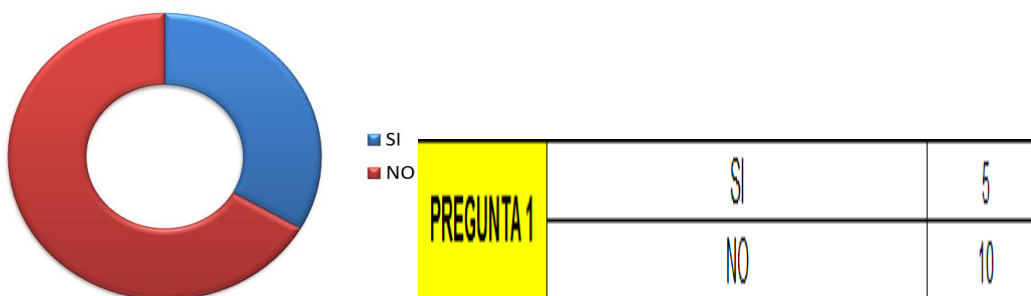
➤ Detalle de las preguntas utilizadas en la encuesta:

1. ¿Su empresa cuenta o ha contado con convenio de pólizas de vida o vida grupo con alguna aseguradora?
2. ¿Qué tan importante para la empresa es que los empleados cuenten con una póliza de vida?
3. Si fuera la empresa a aprobar un nuevo convenio de vida con una aseguradora. ¿Cuál sería el principal aspecto a tener en cuenta?
4. Adicional a los aspectos anteriores, ¿Qué otro aspecto sería el más importante al momento de tomar una decisión empresarial para realizar un convenio con una aseguradora?
5. Si le hablan de pólizas de vida, ¿Qué compañía aseguradora relaciona inmediatamente?
6. A nivel personal, para usted, ¿cuál es el aspecto que más influye en una oferta comercial para aceptar un convenio con un tercero?
  - Sólo si la empresa ha tenido convenios empresariales de algún tipo, con cualquier aseguradora:

¿Cuál ha sido el aspecto más deficiente en cuanto al convenio empresarial que pueden ustedes resaltar?

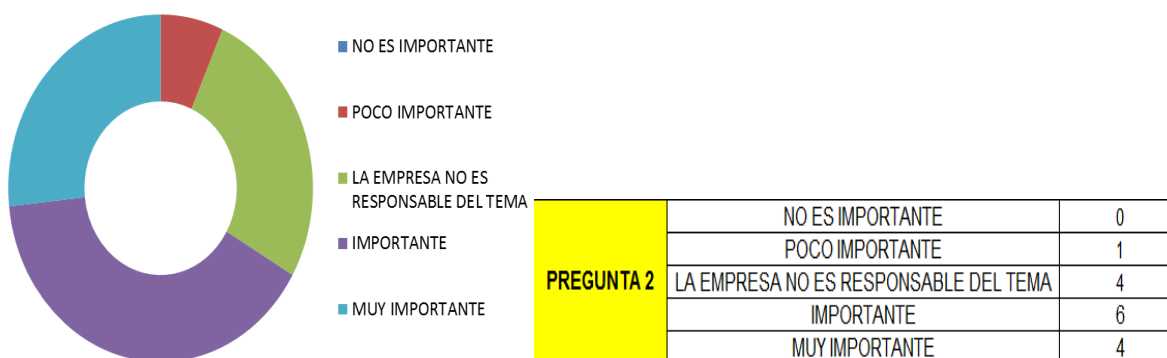
ENCUESTA A REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS (15 ENCUESTADOS)					
PREGUNTAS	ITEMS	RESULTADOS	PREGUNTAS	ITEMS	RESULTADOS
PREGUNTA 1	SI	5	PREGUNTA 5	AXA COLPATRIA	0
	NO	10		SURAMERICANA	7
PREGUNTA 2	NO ES IMPORTANTE	0		SEGUROS BOLÍVAR	7
	POCO IMPORTANTE	1		METLIFE	1
	LA EMPRESA NO ES RESPONSABLE DEL TEMA	4		ALLIANZ	0
	IMPORTANTE	6	UNA EXCELENTE ASESORÍA	5	
PREGUNTA 3	MUY IMPORTANTE	4	PREGUNTA 6	EL PRODUCTO LLENE LAS EXPECTATIVAS	2
	PRODUCTO AMPLIO Y NOVEDOSO	5		CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN	5
	PRODUCTO ECONÓMICO	2		QUE LA EMPRESA SE BENEFICIE	3
	BUENA ASESORÍA Y SEGUIMIENTO	2		MAL ACOMPAÑAMIENTO	3
PREGUNTA 4	COMPAÑÍA RECONOCIDA	4	PREGUNTA 7	MALA ATENCIÓN	3
	COSTOS PARA LA EMPRESA	6		INCUMPLIMIENTO	4
	BENEFICIOS ADICIONALES	6		NO HAN TENIDO QUEJAS	5
	HORARIOS DE VISITAS	1		OTRO	0
	ACOMPAÑAMIENTO	2			
	OTRO	0			

**PREGUNTA 1.** ¿Su empresa cuenta o ha contado con convenio de pólizas de vida o vida grupo con alguna aseguradora?



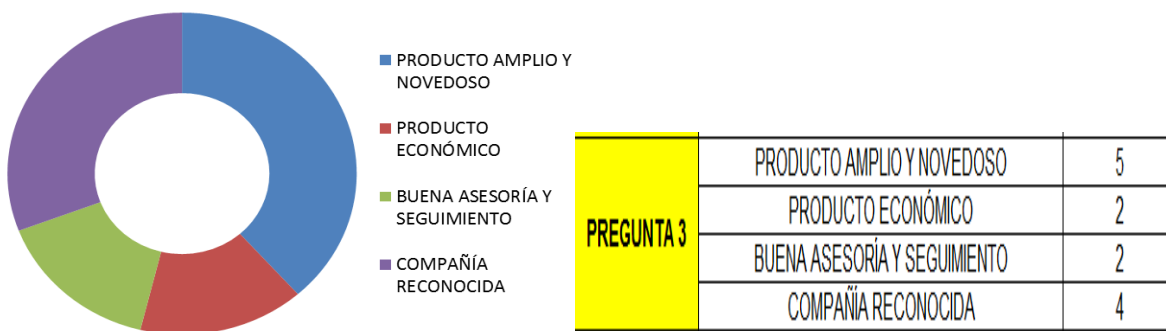
El 67% de los representantes empresariales encuestados manifiestan no haber tenido ningún convenio empresarial a través de pólizas vida grupo o pólizas de vida. Lo que representa una oportunidad para la comercialización del programa Vivir y disfrutar, ya que se cuenta con un mercado objetivo muy amplio y no competido.

**PREGUNTA 2.** ¿Qué tan importante para la empresa es que los empleados cuenten con una póliza de vida?



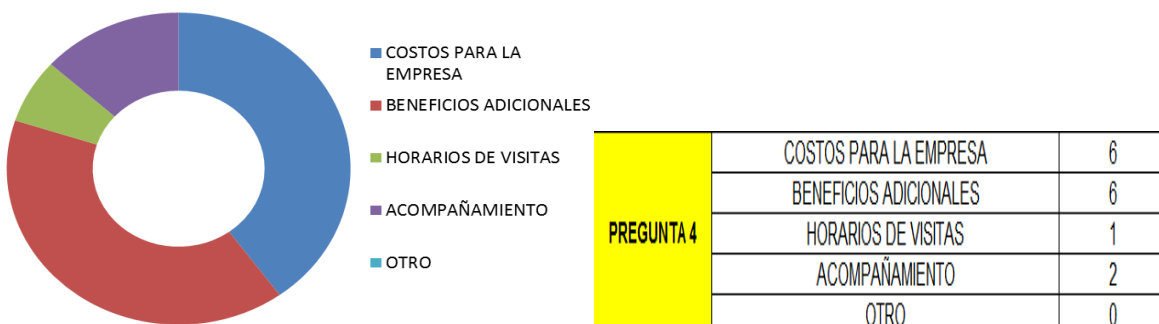
Se sigue con la línea de preguntas que buscan conocer cual es la actitud de las empresas hacia los seguros de vida que se ofrecen en el mercado, y en este caso podemos recopilar que para el 67% de los encuestados es importante o muy importante que sus empleados cuenten con pólizas de vida, y solo un 33% dicen no ser importante o no ser responsables del tema. Si cruzamos esta respuesta con la anterior, podemos analizar que dentro de los encuestados hay ya oportunidades de negocio, ya que si 5 personas dicen que en la empresa tienen póliza de vida y en esta respuesta 10 personas dicen que es importante o muy importante que sus empleados cuenten con ella, se identifica que hay 5 personas que no tienen en sus empresas contratado un programa o un convenio de pólizas de vida, pero si les parece importante que sus empleados lo tengan.

**PREGUNTA 3.** Si fuera la empresa a aprobar un nuevo convenio de vida con una aseguradora. ¿Cuál sería el principal aspecto a tener en cuenta?



El principal aspecto a tener en cuenta al momento de contratar un convenio con una aseguradora dentro del ramo de vida grupo es que se cuente con un producto amplio y novedoso al momento de la propuesta, y que aparte de ser completo el producto sea respaldado por una compañía reconocida.

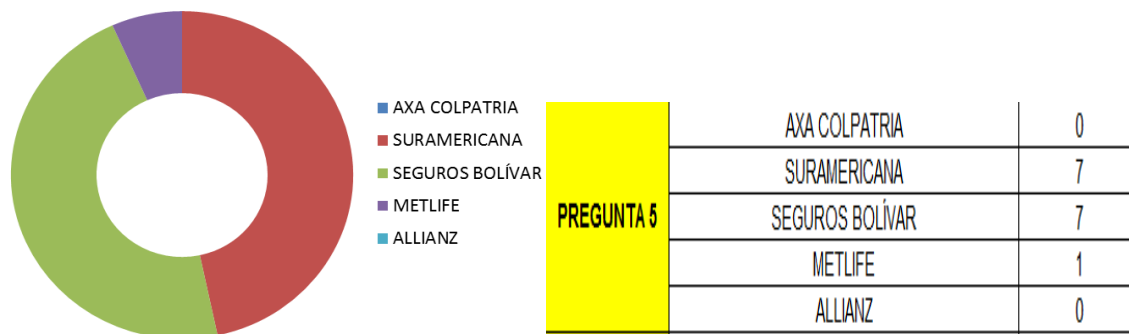
**PREGUNTA 4.** Adicional a los aspectos anteriores, ¿Qué otro aspecto sería el más importante al momento de tomar una decisión empresarial para realizar un convenio con una aseguradora?



Adicionalmente a los beneficios o aspectos tratados en la pregunta anterior, para los representante de las empresas encuestados es también muy importante reconocer si se presentan beneficios adicionales para la empresa o si tiene algún costo para la empresa como tal, cada respuesta alcanza el 40%, para un total de 80% en estos dos Items. Cabe añadir en este punto que si analizamos el comportamiento del producto Vivir y disfrutar y los beneficios del convenio empresarial con la compañía Seguros Bolívar, estos dos puntos están cubiertos, ya que al momento del convenio se dan valores agregados a la empresa por contratar el servicio, y esto se denominada “Reinversión” el cual se basa en actividades de bienestar gratuitas para la empresa afiliada sin ningún costo. Por otra parte, en el tema de costos para la empresa, el otro punto importante a tener en cuenta para los representantes de las empresas, con el convenio no se genere¿an mayores costos para la empresa como tal, únicamente el costo administrativo al momento de realizar el reporte de novedades y el

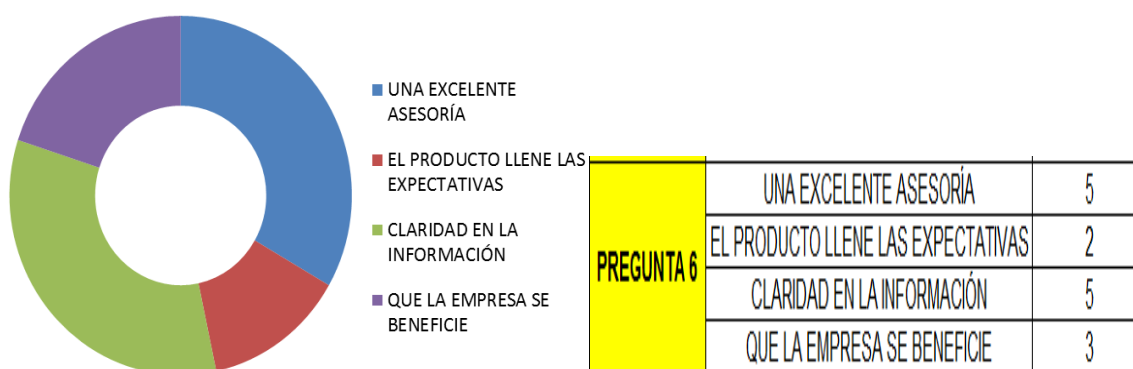
pago de las pólizas de los empleados, las cuales las asume el trabajador a libre escogencia y decisión y no la empresa.

**PREGUNTA 5.** Si le hablan de pólizas de vida, ¿Qué compañía aseguradora relaciona inmediatamente?



Para nuestros encuestados, solo hay dos empresas que están presentes en su mente, y que asocian con pólizas de vida en el mercado asegurador y estas son Seguros Bolívar y Suramericana, por lo que se cuenta con la reputación necesaria para apoyar al ejecutivo de venta en la visita empresarial. Tanto Seguros Bolívar como Suramericana marcan un 47% en el total de las empresas consultadas.

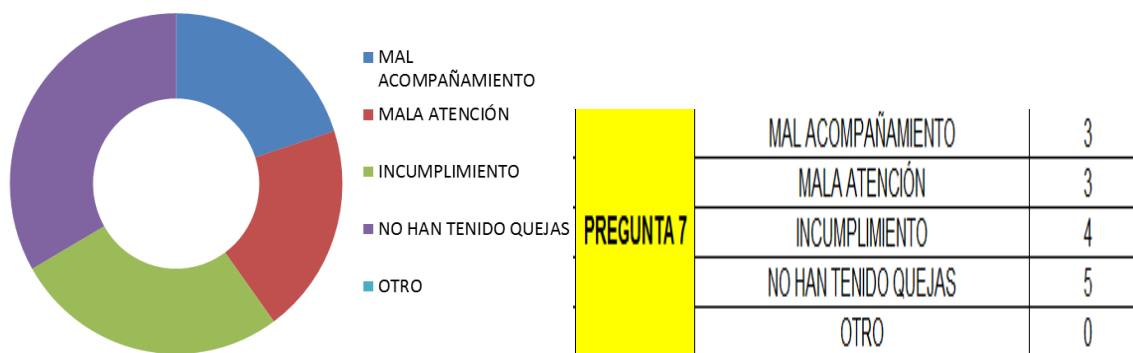
**PREGUNTA 6.** . A nivel personal, para usted, ¿cuál es el aspecto que más influye en una oferta comercial para aceptar un convenio con un tercero?



Esta pregunta es determinante, ya que buscábamos analizar cuál era el motivo por el que la empresa aceptaría un convenio empresarial, y los resultados son muy claros, ya que los puntajes más altos están enfocados no en el producto, ni costos, y tampoco en los beneficios adicionales, los puntajes más altos están enfocados en la asesoría, y allí es donde entra el modelo de venta de cada compañía, que el asesor lo desarrolla en cada visita

empresarial. Que sea una excelente asesoría y que la información sea clara conforman un 67% del total encuestado, y reflejan la importancia de la asesoría, aparte del producto como tal, que en otras respuestas si fue considerado, pero que toma fuerza cuando el asesor de venta desarrolla un buen modelo de venta.

**PREGUNTA 7.** ¿Cuál ha sido el aspecto más deficiente en cuanto al convenio empresarial que pueden ustedes resaltar?



En esta pregunta se analizan que las experiencias han sido diferentes para nuestros encuestados, ya que las respuestas están muy divididas y no se logra determinar cual es la mayor preocupación de las empresas al momento de exponer los aspectos deficientes en cuanto a experiencias con convenios empresariales. Por tanto, el modelo de CMR de las compañías, o de fidelización posterior a los convenios establecidos, creemos por lo expuesto en este punto, que no es un determinante para que las empresas contraten o no un convenio, posiblemente si para su continuidad, pero no para la negociación inicial en si.

## 12. CONCLUSIONES

- Podemos concluir que dentro de lo consultado en nuestras encuestas hay preguntas que dan claridad de asuntos de importancia para este trabajo de grado, y entre ellos podemos mencionar que el 80% de los asesores encuestados cambiaría el modelo de venta de la compañía Seguros Bolívar denominado Conversaciones comerciales, lo que al indagar en el Focus Group desarrollado el día viernes 16 de noviembre del presente año y apoyados por el Director de mercadeo empresarial de la compañía el Sr. Andrés Durán Mejía, podemos concluir que el modelo actual es altamente complejo, poco entendible, extenso, complicado y poco asimilable, palabras textuales de los asesores que recopilamos en este momento. Por tanto, consideramos que la compañía *por hacer bonito, hizo feo*, como se dice coloquialmente, ya que al tratar de crear un modelo único, con una estructura muy amplia y que diera Status a la compañía, se olvidaron que los que iban a desarrollarlo eran asesores de venta en su mayoría jóvenes, en edades de 20 a 30 años, que aparte tienen perfil comercial y no les gusta que los encasillen como lo dijo la ejecutiva Carolina Rodríguez en el Focus Group desarrollado. Por estos motivos expuestos podemos concluir que el modelo de venta de la compañía, no les gusta a los asesores, y al no gustarles, no lo desarrollan.
- Siguiendo con la línea y antes de pasar a analizar las respuestas de los representantes de las empresas, podemos también concluir que el no desarrollo o utilización del modelo de venta actual de la compañía denominado Conversaciones comerciales, ha generado incertidumbre en los asesores de venta, ya que no utilizan el modelo actual por verlo complejo, y entonces realizan la gestión según su parecer, utilizando sus propios métodos, sus propias técnicas, lo que hace que cada ejecutivo vaya por su lado, y no tenga claro que estructura debe seguir al momento de la venta. Esto se ve reflejado en la baja efectividad expuesta en la pregunta 4 realizada a los ejecutivos de venta en donde manifiestan que requieren de 7 a 8 visitas para alcanzar una venta efectiva o en este caso una vinculación empresarial.
- Analizando las respuestas de los representantes de las empresas la pregunta que para nosotros tuvo mayor relevancia fue la número 6 de la encuesta, en donde indagamos por los motivantes de la empresa para realizar un convenio con un tercero, y en donde *una excelente asesoría y la claridad en la información* fueron las preferidas por nuestros encuestados, y nos dan a entender la importancia que tiene la asesoría al momento de la negociación, parte del

producto o de si la empresa es reconocida, el modelo de venta expuesto por el asesor es el que determina el cierre del negocio o de la vinculación empresarial.

- El otro aspecto importante que nos deja la encuesta a los representantes de las empresas, es que para el 67% de los encuestados es importante o muy importante que sus empleados tengan una póliza de vida, y si llevamos eso al total de empresas registradas en cámara y comercio a cierre de 2016 que son 90.572, podemos especular que un poco más de 60.000 empresas en el área metropolitana de Antioquia consideran importante o muy importante que sus empleados cuenten con póliza de vida, lo que es muy alentador ya que la compañía Seguros Bolívar solo tiene 382 empresas vinculadas, y el potencial de mercado es inmenso para lo que se quiere a futuro con este ramo.

### 13. RECOMENDACIONES

- De acuerdo a lo analizado en los resultados de las encuesta y del Focus Group desarrollado en la compañía Seguros Bolívar, podemos recomendar la modificación del proceso de venta de la compañía, consideramos que el modelo de venta actual es muy complicado y los asesores de venta no lo utilizan, por tanto, hay un modelo altamente complejo que no le gusta al consumidor final que es el asesor. No consideramos que se deba eliminar de raíz el modelo, ya que al estudiarlo y revisarlo identificamos que se hizo un trabajo de investigación muy arduo por parte del área de capacitación, pero que fallaron al no realizar un estudio del mercado objetivo (ejecutivos de venta de la compañía), en donde no se tuvieron en cuenta variables como la edad, la complejidad, o la capacidad de asimilación del producto a desarrollar (el modelo de venta de Conversaciones comerciales), y con base en esto, recomendamos que se realice una modificación al modelo actual, que sea mucho más amigable con el asesor de venta, creemos que lo primero que se debería hacer es determinar que partes del modelo de venta actual son importantes y fáciles de asimilar por el asesor, que partes son estructurales y permiten que se realice un nuevo diseño mucho más fácil de aplicar, que garantice que todos los ejecutivos de venta de la compañía trabajen bajo un mismo modelo, único y aceptado por cada asesor, objetivo claro de la compañía.
- Considerando que el producto es competitivo, que el mercado objetivo es amplio y poco competido, que los beneficios adicionales que tiene el convenio empresarial de la compañía Seguros Bolívar son un valor agregado diferenciador y que la compañía cuenta con buena reputación, no recomendamos cambios ni en producto, ni en el costo, ni en ningún aspecto diferente al modelo de venta en sí. Por tanto, nuestra única recomendación está enfocada al cambio de modelo de venta o mejor a su corrección, a través de un estudio de mercado realizado a los asesores de venta, ya que para nosotros fue fácil determinar en el Focus Group que el modelo de venta actual no tiene aceptación dentro de la fuerza de ventas, y no es posible que esta pregunta no se le haya realizado a los ejecutivos en todo este tiempo.


## 14. BIBLIOGRAFÍA

- ANZIL. (2018). En la página de zona económica.com, en su artículo COMPETITIVIDAD. Recuperado de: <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- ASENCIOS MALCA et al. (2017). Plan de marketing para la línea de seguros de vida individual - la positiva vida - . Maestría en dirección de marketing y gestión comercial. Lima, Perú.
- ARBOLEDA PÉREZ; GIRALDO HERNÁNDEZ. (2014). Comportamiento del consumidor de Seguros de vida en Colombia. Monografía Universidad ESUMER. Medellín.
- BÁEZ RAMÍREZ. (2014). Formulación de una estrategia de penetración de mercado de la empresa seguros SURA para micro seguros en el estrato 2 de la localidad de Fontibón. Universidad libre facultad de ingeniería instituto de posgrados especialización en gerencia de mercadeo y estrategia de ventas. Bogotá, Colombia.
- CHICA MESA. (2015). Del Marketing de servicio al Marketing relacional. Universidad Autónoma del estado de México. En la página de Redalyc.org. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/109/10900606/>.
- CORNEJO REYES. (2016). Diseño de un plan de mercadeo para slip Ltda. Asesores de seguros. Proyecto de aplicación práctica. Universidad del rosario. Bogotá, Colombia.
- GRANDE ESTEBAN. (2005). Marketing de los servicios cuarta edición. Universidad Pública de Navarra. Madrid.
- LÓPEZ, RODRIGO. (2015). Propuesta de implementación de una estrategia basada en customer relationship management (crm) para la fidelización de clientes en la empresa asesora y productora de seguros solidaria cía. Ltda. Pontificia universidad católica del ecuador facultad de ciencias administrativas y contables. Trabajo de titulación previa la obtención del título de ingeniería comercial.
- LUNA OTERO. (2014). Desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para la agencia de seguros Risk seguros. Universidad autónoma de occidente facultad de ciencias económicas y administrativas departamento de ciencias administrativas programa de mercadeo y negocios internacionales. Santiago de Cali.

- ORTEGA MASOT. (2015). En la página de Trascendiendo.com. Competencia en el mercado de Seguros. Recuperado de: <https://trascendiendo.net/competencia-en-el-mercado-de-seguros/>.
- RESTREPO RUIZ; RIVILLAS OSPINA. (2014). Plan Estratégico de Mercadeo Periodo 2013-2014. Seguros de Vida Suramericana S. A. Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo Institución Universitaria Esumer. Especialización en Gerencia de Mercadeo. Medellín.
- SEGURA SOLÍS. (2013). La calidad en el servicio y su incidencia en el posicionamiento de mercado de la empresa CS agente de Seguros. Trabajo de investigación Previa a la obtención del grado académico de Magister en Marketing. Universidad de Ambato, Ecuador.
- WALD. (2009). Como capacitar a sus vendedores. Una guía para la dirección comercial. Recuperado de: <http://www.waldweb.com.ar>.
- YEPEZ SEGURA. (2016). Marosk agencia de Seguros. Institución Universitaria ESUMER. Facultad de estudios Universitarios y de mercadeo. Medellín.

ANEXOS

Anexo 1.

 <b>CONVERSACIÓN COMERCIAL</b>			
MOMENTOS	PASOS	COMPORTAMIENTOS (Acciones observables)	Siempre
P R E P A R A	PROSPECCIÓN DE CLIENTES	Utiliza diferentes y variadas fuentes para acceder a posibles clientes (Redes Sociales, círculos sociales, referidos, Hall Bancario, Fila Preferencial). Tiene claras cuáles son las condiciones y políticas exigidas por la compañía para la vinculación de clientes a la póliza.	
	LLAMADA AL CLIENTE	Tiene un número adecuado de registros en su base de datos Maneja un ambiente adecuado utilizando las herramientas pertinentes. Su efectividad en el número de citas es proporcional al número de registros llamados. Persuade opciones de agenda y reconfirma la fecha y lugar de la visita. Agenda las citas de acuerdo a la ubicación Geográfica para optimizar desplazamientos.	
	PREPARA LA VISITA	Lleva consigo las herramientas necesarias para presentar su producto ( lapiceros, papelería, calculadora, Tablet, plan de datos al día). Su imagen personal es acorde a la presentación sugerida por la compañía. Asiste a la cita con el cliente dentro de los tiempos establecidos.	
C O N V E R S A R	ACERCAMIENTO AL CLIENTE	Genera un ambiente de cordial y confiable con el cliente. ( Nombre, Marca, Experiencia) Logra hacer RAPPORT con cada uno de sus clientes ( empatía) Presenta la marca Seguros Bolívar resaltando nuestra experiencia y nuestros valores	
	INDAGAR	Valida que el cliente cumpla con los requisitos mínimos para la compra de la póliza Logra identificar mediante preguntas, el ciclo de vida del cliente y su preferencia cerebral Logra identificar mediante preguntas, las posibles necesidades y/o riesgos del cliente Escucha al cliente y valida palabras claves para utilizarlas en la conversación	
	SENSIBILIZAR	Usa la caracterización del cliente con base en las preferencias cerebrales para poder orientar la conversación Lleva a sus clientes a posibles y futuras situaciones de implicación de acuerdo a su riesgo particular o su ciclo de vida	
	DEMOSTRAR	Presenta las características principales de la oferta según las necesidades del cliente utilizando la presentación habilitada en el portal comercial. Explica el producto al cliente de acuerdo a sus preferencias cerebrales. Demuestra Conocimientos técnicos y prácticos del producto Logra hacer comparativos frente a las pólizas de otras compañías	
	NEGOCIAR	Realiza permanentes intentos de cierre al cliente para determinar su grado de interés Genera seguridad en el cliente al momento del cierre, utiliza ejemplos y valida con el cliente que la información se ha entendido. Explica claramente el valor de la prima a pagar así como la renovación automática al siguiente año.	
	MANEJAR OBJECIONES	Logra identificar claramente una objeción de una excusa para debatirla correctamente. Cierra la posibilidad que el cliente genere nuevas objeciones (utilizando frases como " esta es la única razón que le impide tomar la decisión"? Responde adecuadamente identificando previamente el color de la objeción Demuestra seguridad y confianza al momento de debatir objeción Respalda su argumentación con ejemplos y posibles acciones que validen su discurso Ante la insistencia en el NO por parte del cliente, usa adecuadamente la herramienta de los 5NO como elemento de persuasión Vuelve a negociar y logra finalmente la aceptación del cliente	
	V I N C U L A R	COTIZAR Y EMITIR LA PÓLIZA	Ambienta y explica al cliente el paso a seguir de cotización y emisión en línea Es oportuno en las acciones de cierre al momento de diligenciar y emitir la póliza. Hace firmar por el cliente los documentos necesarios para la correcta emisión del seguro
PROCESO DE PAGO Y AFIANCIAMIENTO DE VINCULACIÓN		Explica cuándo y por cual vía se va a hacer el recaudo de su prima. Recuerda al cliente las coberturas en el clausulado que será entregado de forma virtual Explica los documentos y proceso requerido para una indemnización Solicita mínimo 3 referidos por cada entrevista realizada	
COMPROMISOS:			

**Anexo 2.**

**ENCUESTA A EJECUTIVOS DE VENTA**

**PERCEPCIÓN DEL MODELO DE VENTA CONSULTIVA DE LA COMPAÑÍA  
SEGUROS BOLÍVAR**

1. ¿Cómo calificas el Modelo de venta consultiva de la compañía?

DEFICIENTE  REGULAR  ACEPTABLE  BUENO  EXCELENTE

2. ¿Cuándo realizas una visita empresarial que tan frecuente utilizas el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?

NUNCA  CASI NUNCA  ALGUNAS VECES  CASI SIEMPRE  SIEMPRE

3. De 1 a 5, siendo 1 Muy poco y 5 Mucho, ¿Qué tanto conoces el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?

1  2  3  4  5

4. En efectividad al momento del cierre de la venta, ¿Cuántas citas requieres para realizar una venta efectiva?

1-2  3-4  5-6  7-8  MÁS DE 9

5. ¿Cambiarías el modelo de venta consultiva de la compañía Seguros Bolívar?

SI  NO

6. Teniendo en cuenta los bajos resultados del área empresarial de Seguros Bolívar en el último año, desde tu punto de vista ¿Cuál crees que es la causa de estos resultados?

FALLAS EN EL MODELO DE VENTA  FALTA DE CAPACITACIÓN  FALTA DE INTERÉS DEL ASESOR  OTRO

SI SELECCIONÓ OTRO, AMPLIAR LA RESPUESTA \_\_\_\_\_

Muchas Gracias por tu participación

**Anexo 3.**

**BREVE ENCUESTA A LOS REPRESENTANTES DE LAS EMPRESAS EN LAS VISITAS EMPRESARIALES**

**APLICA PARA CLIENTES Y NO CLIENTES DE LA COMPAÑÍA**

1. ¿Su empresa cuenta o ha contado con convenio de pólizas de vida o vida grupo con alguna aseguradora?

SI  NO

2. ¿Qué tan importante para la empresa es que los empleados cuenten con una póliza de vida?

NO ES IMPORTANTE  POCO IMPORTANTE  LA EMPRESA NO ES RESPONSABLE DE ESTE TEMA  IMPORTANTE  MUY IMPORTANTE

3. Si fuera la empresa a aprobar un nuevo convenio de vida con una aseguradora. ¿Cuál sería el principal aspecto a tener en cuenta?

PRODUCTO AMPLIO Y NOVEDOSO  PRODUCTO ECONÓMICO  BUENA ASESORÍA Y SEGUIMIENTO  COMPAÑÍA RECONOCIDA

4. Adicional a los aspectos anteriores, ¿Qué otro aspecto sería el más importante al momento de tomar una decisión empresarial para realizar un convenio con una aseguradora?

COSTOS PARA LA EMPRESA  BENEFICIOS ADICIONALES  HORARIOS DE VISITAS  ACOMPAÑAMIENTO  OTRO

CUÁL \_\_\_\_\_

5. Si le hablan de pólizas de vida, ¿Qué compañía aseguradora relaciona inmediatamente?

AXA COLPATRIA  SURAMERICANA  SEGUROS BOLÍVAR  METLIFE  ALLIANZ

6. A nivel personal, para usted, cual es el aspecto que más influye en una oferta comercial para aceptar un convenio con un tercero.

UNA EXCELENTE ASESORÍA  EL PRODUCTO LLENE LAS EXPECTATIVAS  CLARIDAD EN LA INFORMACIÓN  QUE LA EMPRESA SE BENEFICIE

Sólo si la empresa ha tenido convenios empresariales de algún tipo, con cualquier aseguradora:

¿Cuál ha sido el aspecto más deficiente en cuanto al convenio empresarial que pueden ustedes resaltar?

MAL ACOMPAÑAMIENTO  MALA ATENCIÓN  INCUMPLIMIENTO  NO HAN TENIDO QUEJAS  OTRO

CUÁL \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su participación

Anexo 4.



Anexo 5.

**Temas de capacitación para los vendedores**

<b>TÉCNICAS DE VENTA</b>	Técnicas generales de venta Venta de salón Venta de servicios Venta técnica Venta por teléfono Negociación comercial La argumentación La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de la venta
<b>ORGANIZACIÓN Y GESTION</b>	Gestión del tiempo de venta Organización de viajes y giras Planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales Conocimiento del sector comercial
<b>CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL</b>	Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones Técnicas de creatividad Elementos de administración comercial Investigación de mercado y análisis de la competencia Fundamentos del crédito a clientes Conocimiento de las operaciones de la empresa Conocimientos de los productos
<b>RELACION Y COMUNICACION</b>	Recibimiento del cliente Manejo de las relaciones interpersonales La fórmula "todos vendedores" Dominio del teléfono Comunicación interna entre los departamentos Psicología del consumidor