

UNAB



BT00001611

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA ZONA ORIENTE EN
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA**

EDISON RODRIGUEZ ESTEBAN

CÉSAR ALBERTO RUEDA VALENCIA



UNAB BIBLIOTECA

27 OCT 1998

VENDEDOR	FECHA	CLASIFICACION
Obsequio	26 AGO 1998	I.M.
PRECIO	041923	1008

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS

BUCARAMANGA

1.998

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA ZONA ORIENTE EN
MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA**

**EDISON RODRIGUEZ ESTEBAN
CÉSAR ALBERTO RUEDA VALENCIA**

**Proyecto de grado para optar al título de
Ingeniero de Mercados**

Directora

MARIA VICTORIA PUYANA SILVA

Administradora de Empresas

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE MERCADOS
BUCARAMANGA**

1.998

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, _____

A Dios,
a nuestros padres,
a nuestros hermanos.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

María Victoria Puyana Silva, Administradora de Empresas y Directora del Proyecto por su invaluable colaboración y orientación.

María Claudia Pimiento Santos, Administradora de Empresas y Gerente Regional de Mapfre Seguros Generales de Colombia.

Luis Ignacio Plata Ortiz, Administrador de Empresas y Director Comercial en Mapfre Seguros Generales de Colombia sucursal Bucaramanga.

MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA, por su respaldo, interés y aportes brindados para la realización del presente proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES DEL SEGURO	2
1.1 MARCO HISTÓRICO DEL SEGURO EN COLOMBIA	2
1.2 MARCO HISTÓRICO DEL SEGURO EN SANTANDER	10
1.3 LOS SEGUROS Y LA APERTURA ECONÓMICA	12
1.4 COMENTARIOS SOBRE LA REFORMA LEGAL AL SECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO Y NORMAS REGLAMENTARIAS	16
1.5 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU PAPEL EN EL MERCADEO DEL SECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO	17
1.6 ORGANIZACIÓN MAPFRE EN EL MUNDO	20
1.7 ORGANIZACIÓN MAPFRE EN COLOMBIA	24
2. PROCESO DE DISEÑO Y PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO	27
2.1 MISIÓN	27
2.2 VISIÓN	27
2.3 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	28
2.4 VALORES	28

2.5 PRINCIPIOS	28
2.6 CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADERO QUE SE TIENEN EN CUENTA ACTUALMENTE EN MAPFRE	30
2.7 PLAN COMERCIAL DE MAPFRE AÑO 1.996	31
2.8 ANÁLISIS Y CRUCE DE VARIABLES DE LA MATRÍZ D.O.F.A.	38
2.8.1 Debilidades.	38
2.8.2 Fortalezas.	40
2.8.3 Oportunidades.	41
2.8.4 Amenazas.	42
2.9 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	45
2.9.1 Macroambiente.	45
2.9.1.1 Demográfico.	45
2.9.1.2 Económico.	46
2.9.1.3 Tecnológico.	46
2.9.1.4 Político.	46
2.9.1.5 Geográfico	47
2.9.2 Microambiente.	47
2.9.2.1 Compradores Intermediarios.	47
2.9.2.2 Mercados.	47
2.9.2.3 Competencia.	48
2.9.2.4 Productos y Marcas.	49
2.10 Proyección de Mapfre Región Oriental en cifras para 1998.	53

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	55
3.1 OBJETIVOS	55
3.2 CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	55
3.3 ESTRATEGIAS	57
3.3.1 Estrategias de penetración	57
3.3.2 Estrategias de Desarrollo de Productos	61
3.3.3 Estrategia de Desarrollo de Mercados	62
3.3.4 Estrategia de diferenciación	63
4. RECOMENDACIONES	64
5. CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	72

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cruce de variables de la matriz D.O.F.A.	44
Cuadro 2. Resultado de gestión Mapfre Seguros Generales de Colombia	52
Cuadro 3. Cronograma de trabajo para el programa de mercadeo masivo 1998	60

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura empresarial del sistema Mapfre	23
Figura 2. Organigrama Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A.	26
Figura 3. Proceso de diseño y planeación de estrategias de mercadeo	54

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Total de primas emitidas en Bucaramanga Enero – Diciembre De 1996	73
Anexo 2. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de daños Enero – Diciembre de 1996	74
Anexo 3. Primas emitidas en Bucaramanga de los ramos de incendio y lucro cesante Enero – Diciembre de 1996	75
Anexo 4. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de Terremoto Enero – Diciembre de 1996	76
Anexo 5. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de automóviles Enero – Diciembre de 1996	77
Anexo 6. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de transporte Enero – Diciembre de 1996	78
Anexo 7. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de sustracción Enero – Diciembre de 1996	79
Anexo 8. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de cumplimiento Enero – Diciembre de 1996	80

Anexo 9. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de responsabilidad civil Enero –Diciembre de 1996	81
Anexo 10. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de personas Enero – Diciembre de 1996	82
Anexo 11. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de vida individual Enero – Diciembre de 1996	83
Anexo 12. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo colectivo y grupo Enero – Diciembre de 1996	84
Anexo 13. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de accidentes personales Enero – Diciembre de 1996	85
Anexo 14. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de salud Enero – Diciembre de 1996	86
Anexo 15. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de riesgos Profesionales	87
Anexo 16. Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de soat Enero – Diciembre de 1996	88
Anexo 17. Distribución porcentual de primas emitidas por ramos en Bucaramanga respecto al total de las principales ciudades Enero – Diciembre de 1996	89
Anexo 18. Total de siniestros pagados en Bucaramanga Enero – Diciembre de 1996	90
Anexo 19. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de incendio y lucro Cesante Enero – Diciembre de 1996	91

Anexo 20. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de automóviles Enero –Diciembre de 1996	92
Anexo 21. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de transporte Enero – Diciembre de 1996	93
Anexo 22. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de sustracción Enero – Diciembre de 1996	94
Anexo 23. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de cumplimiento Enero – Diciembre de 1996	95
Anexo 24. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de responsabilidad civil Enero - Diciembre de 1996	96
Anexo 25. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de personas Enero – Diciembre de 1996	97
Anexo 26. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de vida individual Enero- Diciembre de 1996	98
Anexo 27. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de accidentes Personales Enero – Diciembre de 1996	99
Anexo 28. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo colectivo y grupo Enero – Diciembre de 1996	100
Anexo 29. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de salud Enero –Diciembre de 1996	101

Anexo 30. Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de soat	
Enero – Diciembre de 1996	102
Anexo 31. Distribución porcentual de siniestros pagados por ramos en	
Bucaramanga respecto al total de las principales ciudades	103

GLOSARIO

Accidentes personales o individuales: póliza del ramo de personas que cubre todo lo relacionado con accidentes de las mismas.

Agencias: oficinas representantes de la compañía aseguradora.

Asegurado: personas identificadas como tales en la póliza y a quienes se les brinda un amparo contratado, en caso de un siniestro.

Aseguradoras: compañías de seguros.

Automóviles: ramo que contiene los seguros para vehículos.

Caución: seguridad de que se cumplirá lo pactado.

Clientes socios: asesores de seguros.

Comunicación satelital: comunicación vía satélite.

Competitividad: acción de competir con a otras compañías.

Departamento o Unidades: elemento de división administrativa.

Discernir: distinguir una cosa de otras señalando la diferencia.

Exclusiones: cláusulas que especifican los eventos que la compañía no ampara.

Fincas Rústicas: en España, las fincas dedicadas sólo a la explotación de bosques.

Holding: sociedad que controla las actividades de otras, mediante la adquisición de la totalidad, ó, gran parte de sus acciones. En ESPAÑA, se utiliza también, la expresión "Sociedad de Cartera".

MAPFRE: mutualidad Aseguradora de Propietarios de Fincas Rústicas de España.

Marketing: traducción al inglés, de la palabra "Mercadotecnia", ó, "Mercadeo".

Mercado: conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Plaza, espacio o lugar donde se aplican todos los esfuerzos de mercadeo.

Mercadotecnia: proceso social y empresarial en virtud del cual, tanto individuos como grupos, obtienen en su interacción con otros lo que necesitan mediante la producción y el intercambio de productos y la prestación de servicios.

Mezcla mercadológica: conjunto de variables que una compañía combina, para provocar la respuesta que quiere en su mercado meta.

Miopía: en los estrategias de una empresa, se presenta frecuentemente, una resistencia al cambio, se encasillan en un paradigma que obstaculiza una visión futurista del negocio, que les permitiría seguir en competencia.

Mutualidad: asociación fundada en el principio de solidaridad entre sus miembros, con base en la reciprocidad de servicios o reparto equitativo de los riesgos. Puede ser simple, si los asociados se obligan a repartirse el daño proporcionalmente; de seguro mutuo, si cotizan cubriendo los gastos y creando un fondo de garantía y de prima fija, en que los daños se resarcen del fondo común. Su objeto es la previsión de toda clase de riesgos.

Ortodoxia: creencia recta, conforme a la doctrina y dogmas de la Iglesia católica.

Pedrisco: piedras o granizo grueso que cae de las nubes.

Póliza: contrato de seguro.

Planeación Estratégica: proceso mediante el cual una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar unas metas y objetivos, por lo general globales, y a largo plazo.

Posicionamiento: lugar, espacio y recordación de un producto en la mente del consumidor.

Prima: valor a pagar por los amparos contratados en la póliza de seguro.

Primas emitidas: son las primas escritas que la compañía produce directamente, menos devoluciones y cancelaciones.

Reaseguro: sistema en el que una compañía de seguros que no puede asumir la totalidad de un riesgo cede una parte del mismo a otra, ya sea nacional o extranjera.

Responsabilidad civil: amparo que cubre el daño causado a terceras personas y a sus bienes.

Riesgos: contingencia, peligro o proximidad a un daño.

Seguros: contrato principal, consensual, bilateral, oneroso y aleatorio, por el cual una de las partes se compromete a indemnizar a la otra, por los daños que ciertos riesgos de casos fortuitos, a que están expuestas personas y cosas, puedan ocasionarles, mediante un precio o prima.

Seguros Generales: seguros que amparan bienes muebles o inmuebles.

Siniestro: avería grave, destrucción fortuita o pérdida importante que sufren las personas o propiedades.

Siniestros pagados: son los siniestros totales netos de salvamentos que se han pagado sin considerar el juego del reaseguro.

Sucursales: establecimientos de comercio, pertenecientes a una compañía o casa matriz.

Tasa: porcentaje que se aplica al valor asegurado e que determina el valor de la prima.

Transportes: ramo que contiene los seguros de la carga transportada por el vehículo.

Zona Oriente: para MAPFRE Seguros, hace referencia al departamento de Santander.

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es diseñar y formular un plan estratégico de mercadeo para la zona oriente de Colombia en la compañía de seguros Mapfre. Este proyecto se realiza, con base en el desarrollo de cuatro aspectos que son: Los criterios utilizados en la formulación de estrategias de la compañía, el marco legal y de mercadeo, la verificación del cumplimiento de la planeación estratégica y el análisis de las variables mercadológicas que afectan el entorno. Todo ello sujeto a posterior aplicación por parte de la misma. El tipo de estudio realizado es teórico descriptivo y el método de investigación deductivo. Además se hace uso de la observación de tipo participante directa. Las fuentes de información son secundarias y están comprendidas por revistas Mundo Mapfre (3%), Plan comercial de Mapfre 1.996 (40%), documentos internos (30%), periódicos nacionales y locales, textos sobre planeación estratégica (15%), tesis de grado (10%) e información de la cámara de comercio de Bucaramanga (2%).

El proyecto fortalece la necesidad de una planeación estratégica exclusiva para la región oriental y aporta un elemento de partida importante para implementarla en forma inmediata.

INTRODUCCIÓN

Para que una compañía pueda mantenerse en competencia dentro de los escenarios actuales y enfrente las variables del mercado que cambian con gran rapidez, es preciso contar con una planeación estratégica de mercadeo que oriente sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos fijados.

Es por esto, que resulta de vital importancia, tener un camino claro a seguir, que permita evaluar el desarrollo de las acciones comerciales y tomar medidas correctivas a tiempo.

Este proyecto presenta un análisis interno y externo de la compañía MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A. así como la formulación de una serie de estrategias, recomendadas, para alcanzar los objetivos de participación y crecimiento locales en la zona oriente del país, contribuyendo al logro de sus objetivos generales.

El contenido está dividido en cuatro capítulos que son: 1. Generalidades del seguro, 2. Proceso de diseño y planeación de estrategias de mercadeo, 3. Planeación estratégica y 4. Recomendaciones.

1. GENERALIDADES DEL SEGURO

1.1 MARCO HISTÓRICO DEL SEGURO EN COLOMBIA

La evolución del seguro en Colombia ha tenido íntima vinculación con la historia misma del país ya que como cualquier empresa de carácter comercial o industrial, una empresa de seguros también depende de la estabilidad política del mismo.

Con anterioridad al nacimiento de la industria aseguradora en Colombia, ya existían algunas empresas extranjeras que mantenían agencias o sucursales para explotar el mercado asegurador. Entre estas se encontraba la denominada El Porvenir de las Familias, filial chilena establecida en Bogotá en 1.857.

En el año 1.874, bajo la sombra tutelar de Don Santiago Pérez, presidente de la República, un grupo de empresarios visionarios se atrevió a realizar la ardua labor de organizar en Colombia la primera sociedad anónima, la cual se denominó Compañía Colombiana de Seguros.

Tratándose de una actividad nueva en el país, cuando los transportes apenas rudimentarios por tierra y por río constituían realmente una aventura, no fue cosa

fácil integrar el capital social de esta nueva empresa, la cual operó inicialmente cubriendo riesgos en el ramo del transporte, asegurando cargamentos que transitaban por la vía del río Magdalena hasta Bogotá y respondiendo por las averías totales y parciales que pudieran ocurrir durante el viaje. Paralelamente este seguro se fue haciendo extensivo a otras líneas que comunicaban el centro del país con las Costas Atlántica y Pacífica.

La industria aseguradora en Colombia se inicia en circunstancias poco propicias, ya que a la deficiencia del medio físico había que agregar la inestabilidad política que afrontaba el país por las frecuentes revoluciones que no sólo paralizaban las actividades empresariales y del mismo Estado, sino que afectaban gravemente el futuro desarrollo de sus negocios por la devaluación monetaria.

Como primer gerente de la Compañía Colombiana de Seguros fue elegido el señor Pedro Nava Azuero, a quien le correspondió elaborar el primer reglamento de condiciones en que iba a estar cimentada y sobre el cual se proyectaría la situación de solidez, éxito o fracaso de la primera compañía de su género en el territorio colombiano.

El día 4 de enero de 1.875 se reúne la Junta Directiva para aprobar la primera tarifa de transporte relacionada con el manejo de mercancías en el interior del país, envíos y recibos al exterior, cubriendo entre otros, las pérdidas por saqueo, avería, robo y extravío de mercancías. Se inicia con éxito la actividad económica de esta gran empresa y es así como el primer cargamento asegurado,

despachado vía fluvial desde Honda (Tolima) con destino a la ciudad de Barranquilla llega sin novedad el 2 de febrero de 1.875. Sin embargo un mes mas tarde, como algo que algún día sucedería, el 5 de marzo del mismo año se registra el primer siniestro en uno de los pocos despachos de transporte asegurados por la compañía, cuando las mercancías embarcadas en la Costa Atlántica con destino al interior del país, cayeron en las aguas del río Sabanilla, presentándose la primera indemnización por parte de la compañía para una cobertura de pérdida total.

A este primer incidente se suman vientos de zozobra social colectiva. El 16 de agosto de 1.876 se declaró turbado el orden público y la compañía, queriendo preservar su intento de supervivencia aumentó las sobreprimas por hostilidades y guerra. La situación social se fue haciendo cada vez más difícil y las mercancías no llegaban a su destino, los envíos eran devueltos de cualquiera de los puertos intermedios y los riesgos aumentaban; por esto, el 7 de septiembre de 1.875, al iniciarse la guerra, la compañía resuelve no aceptar nuevos amparos.

En forma muy lenta gracias al optimismo y valor de su gerente, en julio de 1877 comienzan a disminuir las dificultades por las que atraviesa la empresa, se reanudan sus operaciones y después de un análisis pormenorizado de su mercado, la compañía decide apoyarse en compañías extranjeras e inicia negocios bajo una nueva modalidad que es la que hoy se conoce bajo la denominación de reaseguro. Este nuevo sistema, el cual se presenta cuando la compañía no puede asumir la totalidad del riesgo y reasegura una parte con una

empresa nacional o extranjera, le permite por medio de contratos, ampliar el volumen de riesgos para transporte de mercancías y crear un nuevo renglón, el seguro de incendio.

Transcurren casi treinta años de experiencia y realizaciones, con los que ya se mira a las personas como entes invaluable, que requieren cobertura a los posibles riesgos a que están permanentemente expuestas en el desarrollo de sus labores diarias. Nace entonces la idea de crear una nueva sociedad que tomaría el nombre de Sociedad Nacional de Seguros de Vida, la cual quedó constituida como tal hacia finales de 1.901.

Cuando todavía la guerra civil agitaba la República, el 28 de julio de 1.902 aparece una nueva inquietud fundamentada en el fortalecimiento empresarial y se propone la fusión de la Compañía Colombiana de Seguros con la recientemente creada Sociedad Nacional de Seguros de Vida, con el condicionamiento de que la compañía que resultara con menos capital luego del análisis de inventarios generales y una vez valorados la totalidad de sus activos se obligaría a venderle a la otra todos sus bienes y derechos.

En 1904, se cerraron las negociaciones y de acuerdo con lo pactado; siendo el capital de la Sociedad Nacional de Seguros de Vida de \$24.000 y el de la Compañía Colombiana de Seguros de \$36.000, por lo que esta última absorbe con todas sus responsabilidades a la primera, quedando incorporada una sola empresa, que recibió el nombre de Compañía Colombiana de Seguros.

En los años siguientes a 1.904, las perspectivas sobre el ramo del seguro de vida no eran las mejores, reflejados en las estadísticas del segundo semestre de 1.906 donde no se emitió ninguna póliza. En 1909, el peruano Federico Crempien, constituyó la Compañía General de Seguros en la ciudad de Bogotá, teniendo un desarrollo acelerado, puesto que en ocho meses había captado el mercado de los riesgos de navegación, incendio y transporte, por sumas cercanas a \$1.783.000.

En 1.920, debido a los problemas que afrontó dicha compañía, tuvo que incorporarse a la Compañía Colombiana de Seguros.

En la década de 1.910 a 1.920 nace el seguro de accidentes y se empieza a estudiar un nuevo ramo conocido como póliza de seguros para título de propiedad.

Después de la guerra civil de 1.903 vino para el país y para la actividad aseguradora un largo y tranquilo desarrollo interrumpido en ocasiones por factores económicos y sociopolíticos, casi siempre fuera del control interno del país, que a la postre, iban abriendo nuevos horizontes al negocio del seguro. Por otra parte esos factores servían de base para que la idea del seguro de vida fuera consolidándose más en la cultura colombiana.

Es allí donde nace la necesidad de multiplicar agencias y sucursales por todo el país y se inicia la preparación de agentes vendedores para pólizas en los diferentes ramos, por parte de la Compañía Colombiana de Seguros. El desarrollo administrativo y operativo de la actividad aseguradora era manejado

bajo el buen criterio de sus dirigentes, pero dada la necesidad de control por parte del gobierno nacional se reglamenta a las compañías de seguros existentes en el gobierno de Miguel Abadía Méndez mediante la ley 105 de 1.927 en la que el artículo primero dispuso: "Toda compañía que se ocupe o pretenda ocuparse del negocio de los seguros en Colombia, queda sometida a las leyes de la república y a la vigilancia del gobierno, la cual se ejercerá por medio de la Superintendencia Bancaria."

La ley 105 estableció los requisitos mínimos que debían acreditar previamente ante la Superintendencia Bancaria las personas naturales o jurídicas que organizaran compañías de seguros, ya fuesen nacionales o extranjeras, para obtener la correspondiente autorización en el ejercicio de sus actividades.

"Prohíbe esta norma a las compañías de seguros, toda clase de actividades comerciales como compraventa de mercancías y las limita para adquirir y poseer bienes raíces."

Durante la década de los 30 inicia labores en Bogotá la compañía Pan American Life Insurance Company, la cual ejerció su actividad hasta el año de 1.974 cuando se fue del país, siendo reemplazada por la Pan American de Colombia.

En esta misma década, las empresas colombianas empiezan una notable transformación, lo que trajo consigo un impulso urbanístico, crecimiento en gran proporción del seguro de incendio y establecimiento de seguros contra rotura de

vidrios y robo. Se inicia en la Compañía Colombiana de Seguros el ramo de seguros de automóviles. A finales de los años 30 las leyes sociales colombianas expedidas por el congreso de la república trajeron como necesidad imperiosa para las empresas industriales, la de establecer el seguro de su personal de obreros y empleados. Este ramo en la actividad aseguradora inicia con el nombre de seguros colectivos. En 1.939 aparece el ramo de manejo y cumplimiento.

Durante la década de los 40 y los 50 se fundaron en Colombia grandes compañías dentro del sector asegurador. En 1.942 se creó la compañía Seguros Comerciales Bolívar S.A. y en 1.945 la Suramericana de Seguros, que más tarde, a mediados de 1.947 organizó la filial para atender ramos de seguros de vida individual y colectivos de trabajadores, con el nombre de Suramericana de Seguros de Vida.

En 1.949 las aseguradoras se unieron alrededor de la Asociación Colombiana de Compañías de Seguros "ASECOLDA", entidad que la representaba institucionalmente.

En 1.952 fue fundada la Compañía Agrícola de Seguros. 20 años después se crea el seguro de vida en dicha institución.

A mediados del año 1.955 se funda la compañía de seguros Colpatria, en 1.957 Seguros Colombia, en 1.959 Seguros Patria y a principios de la década de los 60 la primera Corporación conocida más tarde como Seguros Médicos Voluntarios S.A. y la aseguradora Gran Colombiana.

En 1.961 el gobierno nacional, habiendo hecho un exhaustivo análisis sobre el riesgo del seguro colectivo y enfermedades profesionales, toma la determinación de que el Instituto Colombiano de Seguros Sociales asuma los riesgos que cobijan el seguro colectivo, accidentes de trabajo y enfermedad profesional, situación que motiva y preocupa a las ya existentes compañías de seguros.

En 1.967 el Instituto Colombiano de Seguros Sociales asume los riesgos de invalidez, vejez y muerte, lo que representa para las compañías una disminución apreciable en las primas antes recaudadas.

A principios de los años 70 se retiraron de ASECOLDA cuatro de las más grandes empresas. En 1.974 Colseguros, Seguros Bolívar, Seguros Tequendama y Seguros Patria constituyen la Federación de Aseguradoras Colombianas "FASECOLDA", entidad que representaba más de la mitad del mercado del seguro y casi tres cuartas partes del mercado de capitalización.

A mediados de 1.976 se fusionan ASECOLDA y FASECOLDA en una sola asociación gremial denominada Unión de Aseguradores Colombianos "FASECOLDA" constituida por 33 empresas que tenían 63 firmas entre aseguradoras generales, de vida y capitalización.

1.2 MARCO HISTÓRICO DEL SEGURO EN SANTANDER

Hacia el año de 1.936 las compañías de seguros ya creadas en el país deciden organizar oficinas en las principales ciudades, entre ellas Colseguros, que inicia sus actividades en la ciudad de Bucaramanga bajo la dirección del Dr. Gustavo Liévano Fonseca.

Se cumplen las expectativas que se tenían y otras compañías organizan sus oficinas en la ciudad con categoría de agencias recaudadoras, aún cuando todo el proceso administrativo seguía dependiendo de la sede principal.

En 1.947 inicia operaciones una agencia de la Suramericana de Seguros bajo la dirección del señor Rafael Galvis y en 1.967 se inicia igualmente el desarrollo del Seguro Social en Santander, el cual ya contaba para 1.969 con aproximadamente 25.000 afiliados.

A partir de la década de los 70 se registra ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga las siguientes compañías de seguros con carácter de sucursales:

- La Nacional de Seguros, registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en 1.976.
- Compañía Agrícola de Seguros, registrada en Bucaramanga el 25 de octubre de 1.978.

- La Previsora S.A., registrada en Bucaramanga el 24 de agosto de 1.982.
- Gran Colombiana de Seguros, registrada en Bucaramanga el 2 de abril de 1.984.
- Seguros Alfa, registrada en Bucaramanga el 25 de mayo de 1.984.
- Seguros del Comercio, registrada en Bucaramanga el 1 de junio de 1.984.
- Seguros Atlas, registrada en Bucaramanga el 18 de septiembre de 1.984.
- Seguros Colmena, registrada en Bucaramanga el 17 de mayo de 1.985.
- Seguros Caribe, registrada en Bucaramanga el 30 de mayo de 1.985.
- Seguros Fénix, inició operaciones en Bucaramanga el 11 de enero de 1.988.

En la actualidad la actividad aseguradora en Santander es ejercida por 28 compañías de seguros.

1.3 LOS SEGUROS Y LA APERTURA ECONÓMICA

La ley de reforma financiera, abordó el propósito de revivir en un mismo estatuto todo un conjunto de disposiciones relativas a la actividad bancaria, financiera y a la de seguros, que implicara reforma sustancial a la legislación anterior y en cuanto a seguros se refiere, un diseño totalmente diferente al que existía en materia de vigilancia y control de las compañías de seguros.

Igualmente la ley se ocupó so pretexto de proteger a la parte aseguradora dentro del contrato, de múltiples aspectos de la disciplina estrictamente privada del

contrato de seguro que hubieran requerido de una reflexión más reposada y su observación desde una perspectiva menos especializada que la de los funcionarios encargados de la aplicación de las normas que han dado en llamarse de derecho público de seguros.

La Superintendencia Bancaria dictó una serie de normas con el fin de modernizar la industria de los seguros, que desde 1.927 tenía un mercado unificado de tarifas y pólizas mediante el cual, estas se fijaban por mutuo acuerdo entre las aseguradoras. Tal mecanismo fue abolido con la ley 45 de 1.990.

Esta fue una etapa en la cual se trabajaba bajo una modalidad de control y autorregulación del mercado, que rigió el contexto asegurador colombiano y el de muchos otros países, entre ellos Méjico y España, en los cuales existía la mecánica de los pactos entre compañías estableciendo el precio más conveniente para sus productos y enviando luego las pólizas a la Superintendencia para su aprobación.

Así las cosas, cada asegurador podía mantener la cuota de clientes compitiendo solamente con buena atención. En esa modalidad, la calidad y el precio eran indiferentes para el usuario potencial o tomador del seguro.

Hoy en día, el tomador del seguro debe aprender a discernir sobre la calidad del mismo, tanto por las coberturas que se les ofrecen como por el respaldo

patrimonial de las compañías frente a los riesgos que asumen y la bondad del reaseguro que toman.

La apertura trae beneficios para el sector asegurador como:

- Ocasiona la llegada de capitales extranjeros, la adquisición de nuevas tecnologías y la formación de ejecutivos nacionales del seguro.
- Obliga al mercado local asegurador a innovar sus productos, aumentar la productividad y gerenciar mejor las inversiones y los recursos financieros, lo cual significa más y mejores productos para el consumidor y a menor precio.
- Las compañías reciben el beneficio de la desregulación que permitirá llevar a cabo su gestión con autonomía y sin depender de la coadministración con los organismos estatales de vigilancia y control.

En un corto lapso de tiempo, el sector de los seguros pasó de una etapa aislada y cerrada, a una que comienza a abrir su actividad, y una de sus metas primordiales en esa liberación es conseguir una mayor eficiencia a través de la modernización de sus equipos y tecnologías.

Ante el evento de la modernización y apertura del mercado de los seguros y de la liberación de tarifas y pólizas, no cabe alternativa diferente a plantear una apertura integral, en forma tal que sus elementos operen de manera coherente y concordante hacia el objetivo de un mercado libre, cuyas características son:

amplia competencia, productividad, innovación, diversidad de productos y tarifas, rebaja de primas y comisiones de reaseguro e intermediación, al tiempo que se incrementa la cobertura de bienes y riesgos.

Dos de los elementos más importantes de la reforma al sector asegurador son:

- La eliminación de las restricciones a la inversión extranjera, que anteriormente sólo podían tener el 49% del capital de una empresa y ahora pueden tener hasta el 100%.
- Eliminación del monopolio de los seguros del estado, que tenía La Previsora. Actualmente las entidades oficiales pueden contratar libremente sus seguros a través de licitaciones públicas, ante lo cual, todas las aseguradoras están en igualdad de condiciones.

Otra de las novedades de la reforma fue el establecimiento de un capital mínimo de \$1.500 millones para la constitución de una compañía aseguradora, el cual se irá ajustando anualmente de acuerdo al índice de inflación. Esto a largo plazo, garantiza un sector asegurador más sólido y con mayores garantías para los usuarios.

Igualmente novedoso fue el margen de solvencia. Este indicador es el resultado de la relación entre las primas y la siniestralidad, factores de los cuales depende el patrimonio técnico mínimo que acredita a las aseguradoras ante la Superbancaria.

Además, se creó el fondo de garantías, que es un "colchón de seguridad" para las compañías similar al fondo de garantía de instituciones financieras. Este se constituye con la tercera parte de los márgenes de solvencia, que a su vez, no podrá ser inferior al patrimonio técnico mínimo de la compañía.

La reforma acabó también con la obligatoriedad que tenían las compañías aseguradoras de colocar el 40% de sus reservas de riesgo en curso, en documentos del anterior Instituto de Crédito Territorial. En ese sentido hay un régimen de total libertad.

Las aseguradoras deben colocar el 40% de todas sus reservas técnicas en títulos emitidos por la nación, el Banco de la República o en otros títulos de renta fija (C.D.T' s) o bonos y acciones de entidades públicas o privadas, siempre y cuando, sean documentos que ofrezcan alta seguridad, liquidez y rentabilidad.

Los cambios a la legislación fueron bastante profundos e incluyeron modificaciones al régimen de reaseguros, a las normas de contratación, al seguro obligatorio y a las normas que regulan las actividades de los intermediarios.

La ley 45 de 1.990 y las diferentes reglamentaciones emanadas de la Superintendencia Bancaria, sumadas a las expectativas generadas por la liberación de tarifas, ha aumentado el pulso del mercado asegurador. Por eso

son temas forzados de aseguradora que se respete la Planeación Estratégica, la Calidad Total, visitas de funcionarios al exterior, entre otros.

1.4 COMENTARIOS SOBRE LA REFORMA LEGAL AL SECTOR

ASEGURADOR COLOMBIANO Y NORMAS REGLAMENTARIAS

El Congreso Nacional aprobó en la legislatura ordinaria del año de 1.990 la plataforma legislativa presentada a consideración por el gobierno, mediante la cual se busca modificar el modelo económico colombiano para abrir y desregular la economía nacional.

El sector asegurador no fue ajeno a este proceso pues **la ley 45 de diciembre 17 de 1.990** reforma profundamente el marco legal que regula su actividad a la vez que otras leyes también modifican aspectos que inciden en la operación aseguradora tales como la reforma tributaria (Ley 49 de 1.990), la reforma laboral (Ley 50 de 1.990) y la reforma cambiaria (Ley 9 de 1.991).

Esta es la culminación de un proceso de reformas a la normatividad sobre seguros que contó con una etapa preparatoria desarrollada en 1.989 y 1.990. En efecto, el gobierno nacional y la Superintendencia Bancaria expidieron una serie de medidas que buscaban principalmente el fortalecimiento patrimonial de las compañías de seguros, una mayor competencia mediante una liberación parcial de tarifas y el establecimiento de mecanismos abreviados de autorización de pólizas, la desregulación de la actividad, el desmonte de las inversiones

obligatorias en bonos del Instituto de Crédito Territorial y la agilización de la operación del reaseguro internacional.

No obstante, faltaron muchos aspectos que querían ser modificados para lograr un marco integral de modernización y apertura del seguro lo cual solo podía hacerse en virtud de normas de jerarquía de ley, circunstancia que explica entre otras, la razón de ser de la ley 45 de 1.990.

Adecuaciones similares en materia de seguros han sido hechas también en países como Chile, España y Méjico.

1.5 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU PAPEL EN EL MERCADEO DEL SECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO

Mucho tiempo ha transcurrido ya desde que las compañías se dieron cuenta que quien mandaba era el comprador, que todo lo que se producía no se vendería si no era bajo sus condiciones o tenía en cuenta sus necesidades.

A pesar de ello ha pasado mucho tiempo también para que las mismas lo acepten. Ya no es mi producto o la utilidad que de el obtenga lo que interesa a mi labor o la hace exitosa, sino la imagen y el consumo fiel en el tiempo que mi cliente haga del mismo.

Como todo proceso, pensar mercadologicamente ha sido difícil de asimilar, sobretudo en los empresarios más ortodoxos, acostumbrados a afrontar cualquier tipo de dificultades y resolverlas a su manera en el pasado.

Y es que un enfoque de mercadeo implica un cambio de percepción que en muchos casos no involucra necesariamente a aspectos como el financiero o el de producción sobre los cuales se ha puesto toda la atención siempre.

Ahora, una ideología empresarial como la del mercadeo, en economías como la de los países en vías de desarrollo, encuentra muchos más obstáculos. Es entonces cuando se hace necesarias reformas radicales en el ámbito gubernamental que afectan sobre manera el comportamiento y la estabilidad de economías acostumbradas a prácticas conservadoras y proteccionistas que redundan en un atraso en las tendencias empresariales exigidas por el mundo de hoy.

Calidad, competencia, precio, servicio, respaldo, innovación, son palabras que hoy dominan en su totalidad los círculos empresariales y han exigido la reacción inmediata de las compañías, premiando a las que están dispuestas a afrontar el reto de convertir al comprador en su razón de ser y ayudando a las mismas a obtener ese premio con fundamentos teóricos, científicos y reales.

La planeación estratégica es uno de esos fundamentos y quizá el principal, pues actúa sobre la parte de pensamiento del concepto de mercadeo. Con ella se

asume por parte de la compañía la actitud mercadológica que permite hacer del cliente el eje principal.

El sector de los seguros colombiano no es ajeno a esta realidad y exige un inmediato cambio en la concepción que del servicio al cliente se tiene. Parece increíble que viendo lo que sucede actualmente con las compañías, no se viva tal realidad.

Ahora, se habla de servicio pues es la variable que desde el punto de vista mercadológico más influye en la concepción de total satisfacción que los clientes tienen acerca de los seguros.

El efecto de una conclusión negativa sobre una compañía aseguradora puede causar mucho más daño que el causado por un producto que no tenga las características de intangibilidad de una póliza de seguros. El no-cumplimiento de la promesa ha convertido el mercado de las compañías de seguros en un campo de batalla en el que reina la competencia desleal y el sacrificio total de las utilidades por la caza de porciones de clientes con una consecuente inestabilidad, respaldada en el colchón del reaseguro.

Aun así el cambio en el concepto de aseguramiento de los colombianos es tal, que ha permitido la entrada de compañías extranjeras con una concepción diferente del manejo y potencial del mercado asegurador. Es el momento de que las compañías nacionales actúen y dedique todo su interés en una planeación real

que no incluya proyecciones basadas solo en aspectos monetarios básicos para la supervivencia. Es hora de aprovechar la dinámica de la competencia, ofreciendo nuevos y mejores productos que satisfagan en su totalidad las necesidades de los clientes y que cumplan con el fin de una compañía exitosa en verdad, las utilidades.

Con una toma de decisiones acertada y debida a una correcta planeación se podrán hacer y cumplir con todos los pronósticos de crecimiento que se desee. Es tan sencillo como aceptar que no deben cometerse los mismos errores del pasado y creer firmemente en que el futuro positivo de las compañías se debe a una verdadero conocimiento de los clientes y el mercado, a pensar antes que actuar.

1.6 ORGANIZACIÓN MAPFRE EN EL MUNDO

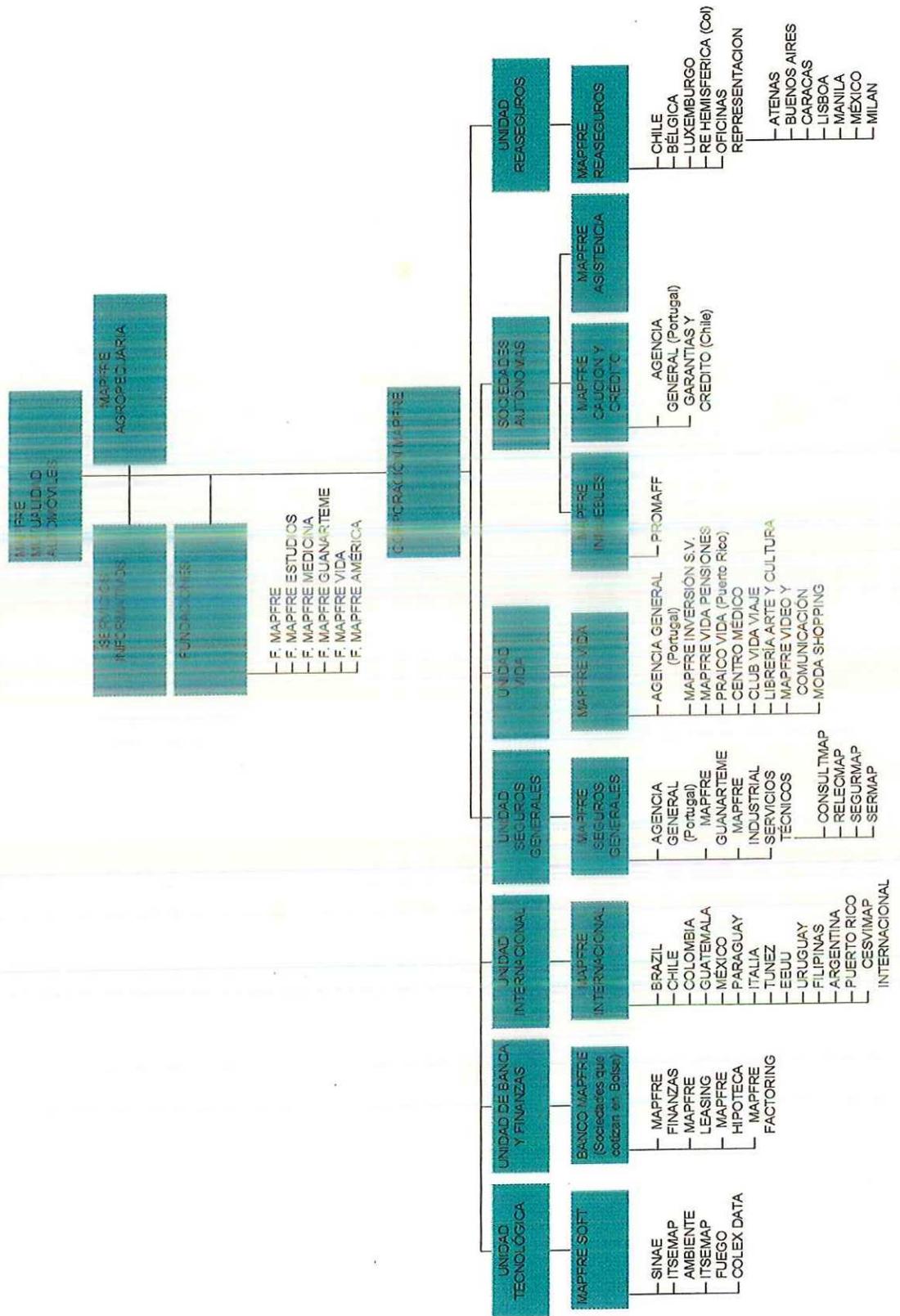
La organización MAPFRE fue creada en 1.933 por un grupo de empresarios agrícolas, cuyo origen se dio en la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, que tenía como fin en 1.931 asegurar, representar y defender sus propios intereses, así como los de sus trabajadores, proporcionándoles asistencia en los accidentes de trabajo agrícola.

Algunas fechas que se destacan en la organización son:

- En 1.933 la Mutualidad crea los ramos de incendio y pedrisco, en 1.936 crea los ramos de accidentes individuales y de robo. En 1.943 crea finalmente de los ramos de vida, responsabilidad civil y transportes.
- En 1.958 desarrolla el ramo de automóviles.
- En 1.968 se realiza la separación de Mapfre en Fremap (Mapfre Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo) y Mapfre Mutualidad.
- En 1.970 se crea el grupo Mapfre (Mapfre Mutualidad, Mapfre Industrial y Mapfre Vida). También se crea Editorial Mapfre y Mapfre Servicios de Reaseguros.
- En 1.981 se crea Corporación Mapfre, holding de las sociedades mercantiles del sistema.
- En 1.982 se crea Mapfre Crédito y Caución.
- En 1.985 se crea el Sistema Mapfre, el cual se define como un grupo empresarial español independiente, que desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, bancarias, financieras, inmobiliarias y de servicios en España y en otros países.
- En 1.986 se incorpora Mapfre Agropecuaria al Sistema.
- En 1.988 Mapfre Guanarteme da inicio a sus actividades de Seguros de Automóviles como filial de Mapfre Seguros Generales, en las Islas Canarias.
- En 1.989 La Corporación Mapfre traspasa su cartera de participación en Sociedades de Seguros Directo en el exterior a Mapfre Internacional y Mapfre Reaseguros.

- En 1.990 comienza a operar el Banco Mapfre. De igual forma se logra la transformación de Mapfre Industrial en dos sociedades: Mapfre Seguros Generales y Mapfre Industrial.
- En 1.991 se crea Mapfre Balear.
- En el plano internacional, Mapfre cuenta con representaciones en varios países del mundo, haciendo presencia en Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Paraguay, Italia, Túnez, Estados Unidos, Puerto Rico, Uruguay, Filipinas y Colombia.

Figura 1: Estructura empresarial del sistema Mapfre



1.7 ORGANIZACIÓN MAPFRE EN COLOMBIA

Mapfre Seguros Generales De Colombia S. A. hace parte del grupo Mapfre, el más grande grupo asegurador de habla hispana en el mundo. Se constituye a partir del primero de diciembre de 1995 con una participación accionaria del 95% en Seguros Caribe, contando con todo el apoyo económico y técnico así como con la asesoría permanente de Mapfre Internacional.

Actualmente Mapfre Seguros Generales de Colombia S. A. cuenta con una red territorial importante de 28 oficinas dividida en sucursales y agencias localizadas en las principales ciudades del país, con 1.177 Clientes - Socios que atienden las necesidades de sus clientes.

Buscando proporcionar el mejor y más eficiente servicio al cliente, Mapfre Seguros Generales de Colombia S. A. ha realizado una gran inversión tecnológica, contando actualmente con una potente herramienta informática y con una amplia red de comunicación satelital, colocándola a la vanguardia en el sector asegurador colombiano.

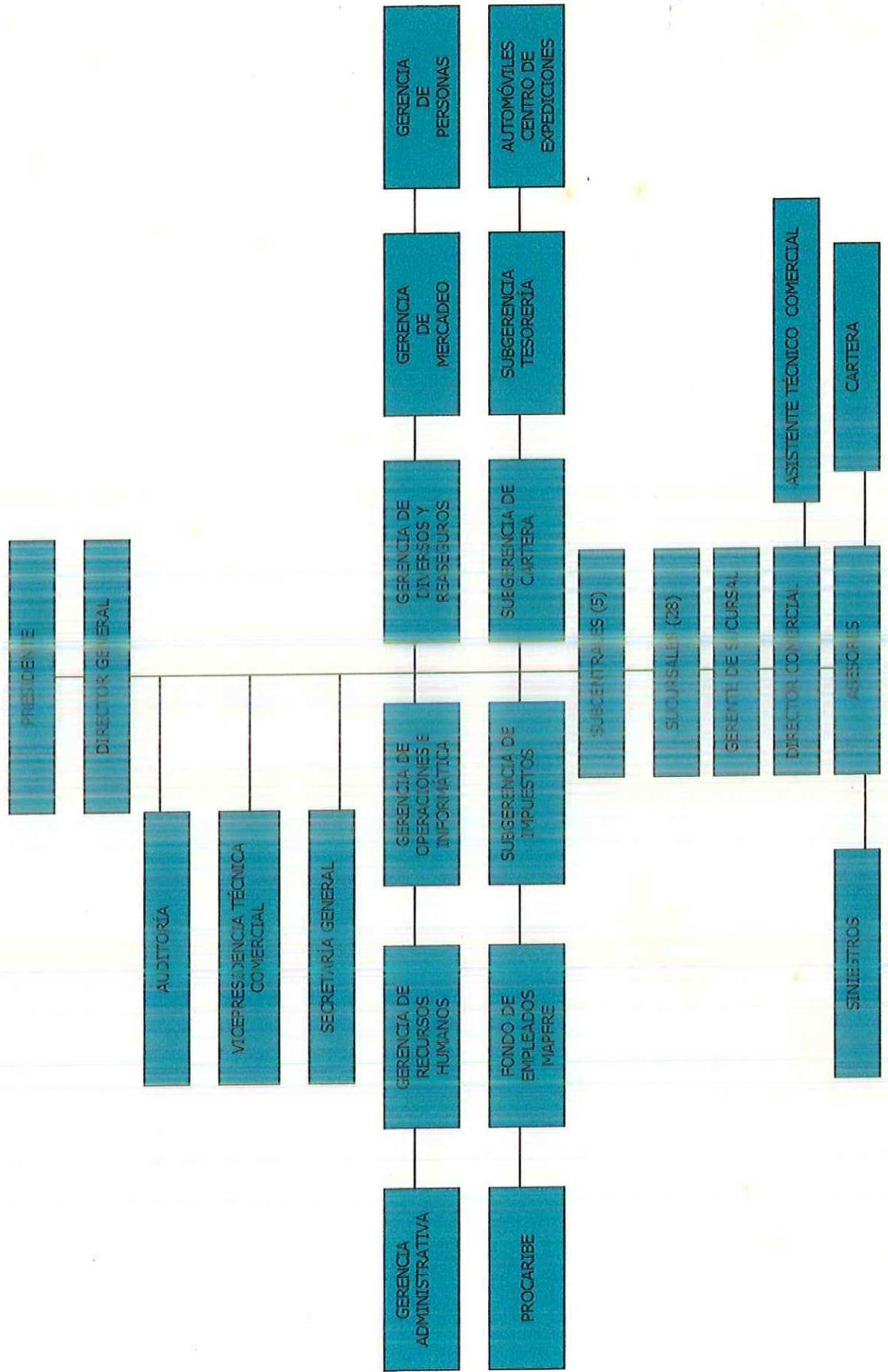
Actualmente la compañía se divide en 5 subcentrales así:

- Subcentral Centro: Conformada por las oficinas Principal, Centro, Chicó, La Floresta, Pepe Sierra, Principal y Restrepo en Bogotá.

- Subcentral Andina: Conformada por las oficinas de Corredores, La Castellana y Chapinero en Bogotá, Bucaramanga, Florencia, Girardot, Ibagué y Neiva.
- Subcentral Occidente: Conformada por las oficinas de Cali, Pereira, Manizales, Armenia, Pasto y Palmira.
- Subcentral Costa: Conformada por las oficinas de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Valledupar y Montería.
- Subcentral Antioquia: Conformada por la oficina de Medellín y Rionegro.

Además, cinco de las anteriores oficinas cuentan con un Centro Tramitador de Siniestros y Bogotá cuenta con otro pero especializado. El último aporte a la extensa red de servicio es Mapfretel, que es el centro de atención al cliente y se encuentra ubicado también en Bogotá.

Figura 2. Cronograma Mapfre Seguros Generales de Colombia S. A.



2. PROCESO DE DISEÑO Y PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADERO

2.1 MISIÓN

“ **MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S. A.** es una aseguradora colombiana, perteneciente al sistema MAPFRE, dedicada a garantizar la tranquilidad a sus clientes, asumiendo riesgos con clara vocación de servicio, permanencia y estabilidad, consolidándose como la compañía líder en seguros de riesgos sencillos, utilizando tecnología de punta. Todo lo anterior, en beneficio de sus colaboradores, clientes - socios y accionistas”.

2.2 VISIÓN

“ Ser la compañía líder en seguros para automóviles, generales, de personas y fianzas y cumplimiento, garantizando la mejor asesoría y servicio post - venta al cliente, logrando que confíe a la compañía todas sus necesidades en seguros “.

2.3 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

- Ser la compañía de seguros líder en el mercado, ofreciendo los productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, así como un excelente servicio y tecnología de primera.
- Ir ajustando el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades, gustos y preferencias cambiantes de los segmentos específicos del mercado de seguros.
- Poseer una red comercial que penetre y cubra con éxito la totalidad del mercado.
- Lograr la especialización de su gente y su mejoramiento continuo de manera que se cumpla la misión, visión y políticas trazadas por la casa matriz.

2.4 VALORES

- Servicio: La razón de ser es el cliente, se vive en función de servirlo.
- Respeto: Los actos están encaminados por la transparencia, lealtad y fiel cumplimiento de las normas legales, morales y sociales.
- Compromiso: Se asume de cara al país, a la sociedad, a la familia, a los clientes, clientes - socios, colaboradores y accionistas con responsabilidad.
- Participación: Estimulada por su origen mutualista, involucra todos los elementos que intervienen en el cumplimiento de su misión; Son un equipo.

- Desarrollo: Se preocupan por ser innovadores, creativos y originales utilizando tecnología de punta en sus productos y servicios.
- Independencia.

Todos estos valores se asumen con ortodoxia y visión de futuro.

2.5 PRINCIPIOS

- Máximo acercamiento del servicio al cliente, que permita ofrecer un servicio eficiente y personalizado.
- Especialización técnico – administrativa, con unidades autónomas para cada área específica de actividad.
- Preocupación por la calidad del servicio, que implica eficacia, rapidez y prevención de costos.
- Flexibilidad y adaptación permanente de estructuras, con unidades de tamaño suficiente para ser líderes en su área de actividad.
- Búsqueda de un servicio completo, que incluya la prevención, el seguro y la recuperación de bienes dañados.
- Máxima informatización, con utilización de cada momento de las soluciones más avanzadas disponibles.
- Auditoria independiente, consolidación y transparencia en todo el sistema.
- Búsqueda de fórmulas de acceso al mercado de capitales para permitir el crecimiento sin perder el carácter mutualista.

2.6 CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE SE TIENEN EN CUENTA ACTUALMENTE EN MAPFRE

Mapfre Seguros Generales de Colombia S. A. es una empresa que cuenta con un estilo de dirección centralizado en Bogotá, desde donde se toman todas las decisiones referentes a mercadeo.

Para adaptar estas decisiones al mercado colombiano se tiene un Departamento de Mercadeo que desarrolla actividades como:

- Diseño e investigación de nuevos productos.
- Formulación de estrategias generales y de la mezcla de mercadeo.
- Análisis de resultados según ventas anuales, verificando el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Criterios:

- Basados en la experiencia española, Mapfre adapta sus productos al mercado colombiano, de manera que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos.
- La penetración en Colombia se basa en el ramo de automóviles, bajo el criterio de liderazgo de este producto en España y en el mundo.

- Encontrar el punto de equilibrio tras cinco años de operación a pérdida.
- Utilizar la tecnología y la calidad del servicio como diferenciador frente a sus competidores y como fortaleza para el desarrollo de nuevos productos.

2.7 PLAN COMERCIAL DE MAPFRE AÑO 1.996

A continuación se presenta el Plan Comercial del año 1.996 formulado por la compañía, el cual ha sido transcrito **literalmente**.

PLAN COMERCIAL 1.996

1. OBJETIVOS

Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas por la organización, buscando satisfacer el mercado siendo eficientes internamente, con el propósito de maximizar los beneficios.

Definir una estrategia comercial clara que permita marcar pautas en la gestión de la red y tener herramientas de seguimiento a su desempeño.

2. DEBILIDADES DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Objetivos de la compañía.

- En el pasado faltó definir claramente los objetivos.
- Falta difusión y compromiso en niveles medios y bajos de la organización.
- El seguimiento al cumplimiento de los objetivos y la oportunidad de la información, no son adecuados.

2.2 Proceso de venta.

- Cada oficina trabaja de acuerdo al pensamiento del gerente, ya que no se tiene una política comercial clara.
- En muchos casos, los directores comerciales dedican todo su tiempo a labores administrativas.
- Falta prospección e información de la que se realiza.
 - Faltan procesos para la búsqueda de nuevos clientes-socios.
 - Faltan procesos para la búsqueda de más clientes finales con nuestros clientes-socios.
 - No se utiliza la base de datos de la compañía ni de los clientes socios para ofrecer más productos (penetración).
 - No se trabaja en la búsqueda de nuevos nichos para los productos existentes (desarrollo de mercados).
 - Falta desarrollo de productos nuevos (desarrollo de productos y diversificación).
 - No existe una metodología que permita programar y evaluar la prospección realizada.

- Falta planeación y reportes de la gestión comercial.
 - Poca programación de actividades diarias.
 - No se lleva un plan diario de contactos (visitas, llamadas, atención en oficinas, etc.).
 - No se tiene un registro e historia de la gestión con cada cliente-socio.
 - Información insuficiente y tardía de cada cliente-socio (producción, recaudos, cartera, renovaciones, siniestralidad.).
 - Faltan reportes de la actividad comercial y seguimiento a la gestión comercial.
 - No se tiene un hábito de trabajo comercial.
- Faltan herramientas para abordar a los clientes, detectar sus necesidades, presentar los beneficios, manejar las objeciones y cerrar negocios.
 - Falta desarrollar propuestas comerciales y presentaciones comerciales de la compañía y de los productos.
 - Falta una guía de ventas con la información comercial de los productos.
 - No existe un plan de formación en ventas.
- Falta diseñar herramientas de servicio post-venta.
 - Faltan políticas claras para mantener los clientes.
 - Falta de seguimiento a las renovaciones.
 - No hay encuestas que evalúen la satisfacción del cliente-socio y del cliente final con la solución vendida.
 - Falta seguimiento a la opinión de los clientes que han tenido siniestros.

2.3 Productos.

- El diseño ha sido empírico y en algunos casos, copia de los existentes en el mercado.
- No han estado orientados a satisfacer las necesidades del cliente.
- No se ha evaluado su ciclo biológico.
- Se han trazado pocos planes de comercialización por productos.
- Ha faltado una labor continuada de estudios de mercado para lograr una mayor adaptación al medio.

2.4 Precio.

- Los precios los fija el mercado.
- No somos consistentes. A un cliente final llegan varias propuestas diferentes para un mismo riesgo.
- Los precios en algunos casos son técnicamente insuficientes.

2.5 Políticas de suscripción.

- No son conocidas ni aceptadas por todos.
- En muchos casos se obvian.
- Ha habido una mejor selección de riesgos, pero su nivel aún no es el deseado.

2.6 Red comercial.

- Se ofrecían subvenciones que no estaban acordes con la producción real de la oficina.
- Los criterios para la apertura de nuevas oficinas no eran claros y en muchos casos, poco convenientes para la organización.
- No se oficializaba por escrito los contratos o los cambios de condiciones.
- Limitado seguimiento a los resultados de las oficinas con el fin de tomar medidas correctivas o de apoyo.
- Se contaba con varios sistemas de información.
- Se realizaban visitas de dirección general a las oficinas sin unos objetivos claros.
- Los recursos humanos y físicos no guardan relación con el tamaño de la oficina.
- No existen estándares de productividad.
- El apoyo desde dirección general no es el adecuado.
- Más dedicado a labores de trastienda.
- La información formal e informal no es la adecuada.

2.7 Publicidad y promoción.

- No existía una campaña de publicidad.
- La promoción se centraba a la impresión de algunos folletos de productos, tarifas, guías de venta, muestrarios de pólizas, agendas, etc.

- Las labores de mercadeo directo eran escasas.

2.8 Clientes-socios.

- La política ha sido captar o recibir indiscriminadamente.
- En 1.995 se contó con 1.230 clientes-socios de los cuales solo el 9.6% produjo más de 4 millones de pesos mensuales.
- Cantidad en lugar de calidad y permanencia.
- Estábamos alejados de los grandes corredores.
- Limitada evaluación de resultados con el fin de tomar medidas correctivas.
- No existían estándares de productividad.
- La base de datos no está completa.
- No todos tienen sus papeles en orden.

2.9 Comisiones.

- Se otorgaban convenios sin una política clara o sin un respaldo técnico.
- No se revaluaba constantemente los convenios.
- El promedio de porcentaje de comisiones que pagamos es más alto de lo necesario.
- En ocasiones los convenios se hicieron verbales.

2.10 Sistema de información comercial.

- No se cuenta con información comercial para la evaluación de las unidades técnico comerciales de las oficinas, de las unidades estratégicas de negocios, de los clientes-socios y de la compañía.
- La información que existe es dudosa y no es única.
- La información que se tiene llega demasiado tarde.
- No existe información referente a la gestión comercial.

2.11 Concursos.

- Los concursos nacionales eran difíciles de informar y de controlar.
- No motivaban las renovaciones.
- Los premios no guardaban relación con los logros obtenidos.
- No existían políticas claras para los concursos regionales de corto plazo.

2.12 Capacitación.

- Con la desactivación de la gerencia Nueva Fuerza de Ventas se desmontó la formación y capacitación.
- Tenemos formación aprobada ante la Superintendencia Bancaria pero no tenemos los recursos para aprovecharla.

2.8 ANÁLISIS Y CRUCE DE VARIABLES DE LA MATRIZ D.O.F.A*.

El siguiente esquema se ha determinado con base en el análisis del Plan Comercial de Mapfre año 1996 y como método de verificación del cumplimiento de la planeación estratégica por parte de la compañía en la zona oriente. Como definición de cada grupo de variables tenemos:

2.8.1 Debilidades.

- Estilo de dirección centralizada. Su importancia radica en el poco fomento que la misma hace de una toma de decisiones adecuada a las necesidades de la región oriental, la cuál posee características que la hacen merecedora de una política comercial particular.
- Implementación de las políticas comerciales con base en criterios gerenciales particulares en la sucursal. Consecuencia de la anterior, el que se determinen acciones generales que no tienen en cuenta situaciones propias de cada agencia hace que la gerencia de la misma responda a los momentos de verdad como mejor le parece, causando finalmente un choque irreparable entre el cliente y la compañía.

* DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis, 1990. p. 192.

- Mínima investigación de mercados. Causada por una estructura de mercadeo no definida claramente, lo que concluye en una concepción basada netamente en el logro de objetivos de ventas para lo cual de quien menos se tiene conocimiento es del cliente.
- Desaprovechamiento de nuevos nichos de mercado para los productos existentes. Es una consecuencia de la inexistencia de una estructura organizada de investigación que provea de una información real del potencial del mercado.
- Ausencia de planes de comercialización por ramo de productos. Es causada por la falta de una estructura investigativa y formativa en el proceso de venta. Esto redundará en que no se tenga un horizonte claro hacia el cuál enfocar específicamente los esfuerzos de mercadeo.
- Mínima publicidad y promoción. Variable que conlleva a un poco reconocimiento de marca y afecta al plan estratégico de mercadeo y el logro de los objetivos generales. Se refleja en el desinterés por asignar los recursos necesarios para la obtención de una posición de liderazgo en la mente de los clientes.

- Carencia de programas para la búsqueda de clientes nuevos. Se observa en la falta de determinación de segmentos y mercado potencial, conclusiones propias de una investigación de mercados seria.
- Falta de un director comercial. El que un empleado desempeñe labores que no conciernen a su cargo, genera un equivocado entendimiento por parte del mismo de lo que en realidad la compañía desea de él, y es esa incertidumbre la que transmite a los clientes.
- Carencia de un proceso de venta definido. El que se base la formación de la fuerza de ventas en su experiencia solamente, no prepara a la fuerza de ventas para un compromiso real de la misma con los objetivos de la compañía.
- Mínima programación diaria para la fuerza de ventas. Consecuencia de la poca atención que sobre a la misma se presta. Esto provoca que el seguimiento a la labor de venta no sea el ideal y se centre solo en el cumplimiento de las cuotas.

2.8.2 Fortalezas.

- Solidez económica debida al respaldo de los integrantes de la mutualidad. Su clave está en el reaseguro.

- Productos innovadores. Se están desarrollando nuevos productos acordes al mercado nacional.
- Servicio de calidad al cliente. Como uno de los pilares en que la compañía basa sus políticas y por consiguiente la consecución de sus objetivos es una fuente de energía fundamental que demanda implementación inmediata, real y total.
- Actualización tecnológica. Sin duda el que la compañía cuente con un sistema de computo de vanguardia la diferenciarán de las demás y le darán una ventaja competitiva importante.
- Imagen de compañía extranjera. El que se venga de afuera trae como antecedente poder económico y empresarial lo que vence muchas barreras de entrada y facilita la instalación en el nuevo mercado.

2.8.3 Oportunidades.

- Mercado potencial. Para lo que debe estructurarse adecuadamente el departamento de mercadeo sobre todo en el área investigativa.
- Ausencia de un servicio de calidad al cliente por parte de la competencia. Esta información es tomada de manera informal a través del contacto con los clientes socios, quienes al trabajar con varias compañías diferentes a Mapfre,

señalan permanentemente las dificultades por las que atraviesan debido a la falta de un verdadero servicio al cliente en las mismas. Antes que dejar que el concepto sea generalizado se debe marcar la diferencia.

- Desarrollo de nuevos productos. Con un plan de mercadeo que cubra en su totalidad los aspectos verdaderamente relevantes para la consecución de los objetivos regionales, se llegará a la obtención de los generales sin ningún contratiempo y de una manera en que se satisfagan totalmente las necesidades de los clientes.

2.8.4 Amenazas.

- Siniestralidad. Por ser la variable en la que el sector basa sus proyecciones anuales en todos los aspectos. El que ocurra un siniestro implica gasto para la compañía. Si se realiza una investigación más detallada sobre la misma en cuanto a causas y más comúnmente los productos que más son víctimas de la misma, se podrán diseñar aquellos que generen en vez de pérdida, utilidad para la compañía y dejen a los clientes completamente satisfechos.
- Competencia desleal de las compañías actuales. El mercado es actualmente regulado por acuerdos que en realidad no se cumplen, los cuales han generado una guerra en el ámbito de precios donde todas las partes salen perjudicadas.

- Entrada de compañías de seguros extranjeras al mercado colombiano. Que otras compañías vean el potencial que el mercado asegurador colombiano ofrece y entren a explotarlo derriba el haber estado primero y no haberlo aprovechado adecuadamente.

2.9 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.9.1 MACROAMBIENTE

2.9.1.1 Demográfico: Para la definición de variables de este tipo que afectan a la compañía, se consignarán los criterios con que la compañía controla la accesibilidad a sus productos y las tasas de los mismos.

- Edad: En automóviles, para este tipo de variable, situaciones como la de ser menor de edad, o pertenecer a un rango de la misma (25 – 65 años) afectan los deducibles. En el ramo de personas, los seguros de vida y salud exigen una edad para tener acceso a ellos.
- Sexo: En automóviles existen productos diferentes para cada sexo con coberturas y deducibles diferentes. Para los seguros de vida el ser mujer condiciona un mayor riesgo de enfermedad o accidente.
- Ocupación: En el ramo de automóviles, si se está vinculado a la política con el gobierno, si se es militar o miembro de algún servicio de seguridad no se les venderá seguro para el auto (exclusiones). En el ramo de generales si el asegurado realiza una actividad ilícita, no se le asegura ni su propiedad ni su persona. En el ramo de personas la actividad a que se dedique aumenta o disminuye el valor de la póliza.

- Tamaño de la Familia: Tenido en cuenta para el valor de las pólizas de salud y vida.
- Estado civil: En el ramo de personas, demostrar el vínculo es fundamental para el pago de un seguro.
- Ingresos: Fundamental en el diseño de nuevos productos del ramo de automóviles.

2.9.1.2 Económico: Actualmente se presenta recesión y hay menos dinero disponible para aspectos como el de los seguros, esto contrasta claramente con el potencial de ahorro que Bucaramanga tiene y que hasta ahora no es explotado por Mapfre con productos como el de capitalización.

2.9.1.3 Tecnológico: La muestra más representativa de acciones concretas sobre esta variable es la de la implementación del sistema Tronador, que simboliza la vanguardia en este aspecto. Este sistema permite un control total a nivel nacional sobre las pólizas, sus recaudos y el pago de siniestros.

2.9.1.4 Político: Este aspecto está plenamente explicado con anterioridad, sin embargo hay que nombrar algunos nuevos factores que hoy influyen sobre esta variable como son la incertidumbre de la situación gubernamental, que desestimuló la inversión y el estatuto anticorrupción (Ley 190), que controla el lavado de activos.

2.9.1.5 Geográfico: El tema específico al que debemos referirnos sobre esta variable, es el de la nueva definición de la zona oriente para la compañía.

Anteriormente esta última estaba conformada por Cúcuta, Arauca y Bucaramanga, con dos oficinas que representaban a la compañía de manera directa. El principal factor para que hoy la zona oriente solo la conforme Bucaramanga es la inseguridad, que causó que la oficina de Cúcuta sufriera un gran descalabro y tuviera que ser cerrada. Esa inseguridad se reflejó en un porcentaje de siniestralidad de casi el 100% debido a robos y accidentes de automóviles en la frontera, así como a los constantes ataques guerrilleros.

Ahora, quien maneja lo que esas zonas necesitan es directamente la agencia de Bucaramanga.

2.9.2 MICROAMBIENTE*

2.9.2.1 Compradores Intermediarios: El mercado de seguros en Bucaramanga se reparte entre 26 compañías y 685 agentes corredores debidamente registrados en la cámara de comercio de Bucaramanga.

2.9.2.2 Mercados: La segmentación de los mismos es realizada con base en los productos, de manera que los que se tienen determinados a nivel general son:

* MAPFRE. Informe de Gestión 1997. Santafé de Bogotá, Mayo de 1998.

- Seguros para automóviles.
- Seguros para personas (vida, salud y accidentes personales).
- Seguros generales (Daños Materiales).

2.9.2.3 Competencia: El mercado de seguros de Bucaramanga era compartido, a Diciembre de 1.997 por las siguientes compañías:

- Compañía Agrícola de Seguros S.A.
- Seguros Alfa S.A.
- Compañía de Seguros Atlas S.A.
- Compañía de Seguros Generales Aurora S.A.
- Compañía de Seguros Bolívar S.A.
- Compañía de Seguros Colmena S.A.
- Seguros Colpatria S.A.
- Aseguradora Colseguros S.A.
- Cóndor S.A. Compañía de Seguros Generales.
- Compañía Aseguradora de Fianzas S.A. "Confianza".
- Seguros La Equidad Organismo Cooperativo.
- Seguros de Estado S.A.
- Seguros Fénix S.A.
- La Ganadera Compañía de Seguros S.A. "Ganaseguros".
- Aseguradora Grancolombiana S.A.
- Latinoamericana de Seguros S.A.
- Aseguradora El Libertador S.A.

- Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A.
- Compañía Mundial de Seguros S.A.
- La Nacional Compañía de Seguros de Vida S.A.
- Pan American de Colombia Cía. De Seguros de Vida S.A.
- La Previsora S.A. Compañía de Seguros.
- Skandia Seguros Generales S.A.
- Aseguradora Solidaria de Colombia.
- Compañía Suramericana de Seguros S.A.

Las cinco principales compañías de seguros en el mercado de Bucaramanga a Diciembre de 1996* son:

- Colseguros: Con un 20% de Participación.
- Agrícola: Con un 9% de participación.
- Nacional: Con un 8% de participación.
- Latinoamericana: Con un 7% de participación.
- Suramericana: Con un 6% de participación.

2.9.2.4 Productos y marcas:

Marca: MAPFRE, Mutual Aseguradora de Fincas Rústicas de España.

* FASECOLDA. Informe anual 1996. Santafé de Bogotá, Septiembre de 1997.

Productos:

- Ramo de Automóviles:
 - Póliza Supertrébol.
 - Póliza Trébol Tradicional.
 - Póliza Ejecutivo.
 - Póliza Mujer.
 - Póliza Autos Líder.
 - Póliza Autos 10.
 - Póliza Autos Básica.

- Ramo de Seguros Generales:
 - Incendio.
 - Transporte.
 - Todo riesgo.
 - Multiriesgo Comercial y de Servicio.
 - Multiriesgo de Copropiedades.
 - Multiriesgo del Hogar.
 - Multiriesgo Empresarial.
 - Mapfre Hogar Trébol.
 - Copropiedades.
 - Fianzas y Cumplimiento.

- Ramo de Seguros de Personas:
 - Exequias.

- Accidentes Personales.
- Accidentes Personales 10.
- Vida Grupo.
- Cáncer.
- Multiriesgo Familiar.
- Multiriesgo Familiar 10.
- Multiaccidentes 10.
- Multifamiliar 10.

Cuadro 2. Resultado de gestión Mapfre Seguros Generales de Colombia
(Millones de pesos)

	1996	1997	1997 & 1998	1ER. TRIM. 1998
PRIMAS EMITIDAS	42,507	66,001	55,27%	19,422
GASTOS DE GESTION INTERNA	12,423	14,806	19,18%	3,440
GASTOS DE GESTION EXTERNA	7,134	13,315	86,64%	3,776
SINIESTROS INCURRIDOS	30,412	42,421	39,49%	13,406
RESULTADO NEGOCIO DIRECTO	-9,132	-12,074	32,22%	-1,774
RESULTADO REASEGURO	-3,340	-1,154	-65,45%	126
RESULTADO TOTAL	-8,550	-8,596	0,54%	65

INDICADORES DE GESTION			
RELACION ENTRE PRIMAS EMITIDAS			
	1996	1997	1ER. TRIM 1.998
GASTOS DE GESTION INTERNA	29,20%	22,40%	17,70%
GASTOS DE GESTION EXTERNA	16,80%	20,20%	19,40%
SINIESTROS INCURRIDOS	74,50%	72,60%	71,10%
RESULTADO NEGOCIO DIRECTO	-21,50%	-18,30%	-9,10%
RESULTADO REASEGURO	-7,90%	-1,70%	0,60%
RESULTADO TOTAL	-20,10%	-13,00%	0,30%

	1996	1997	1er. Trim. 1998
CAPITALIZACIONES	9,995	12,225	4,000

2.10 PROYECCIÓN DE MAPFRE REGIÓN ORIENTAL EN CIFRAS PARA 1998*

Ventas totales: 2.476 millones de pesos.

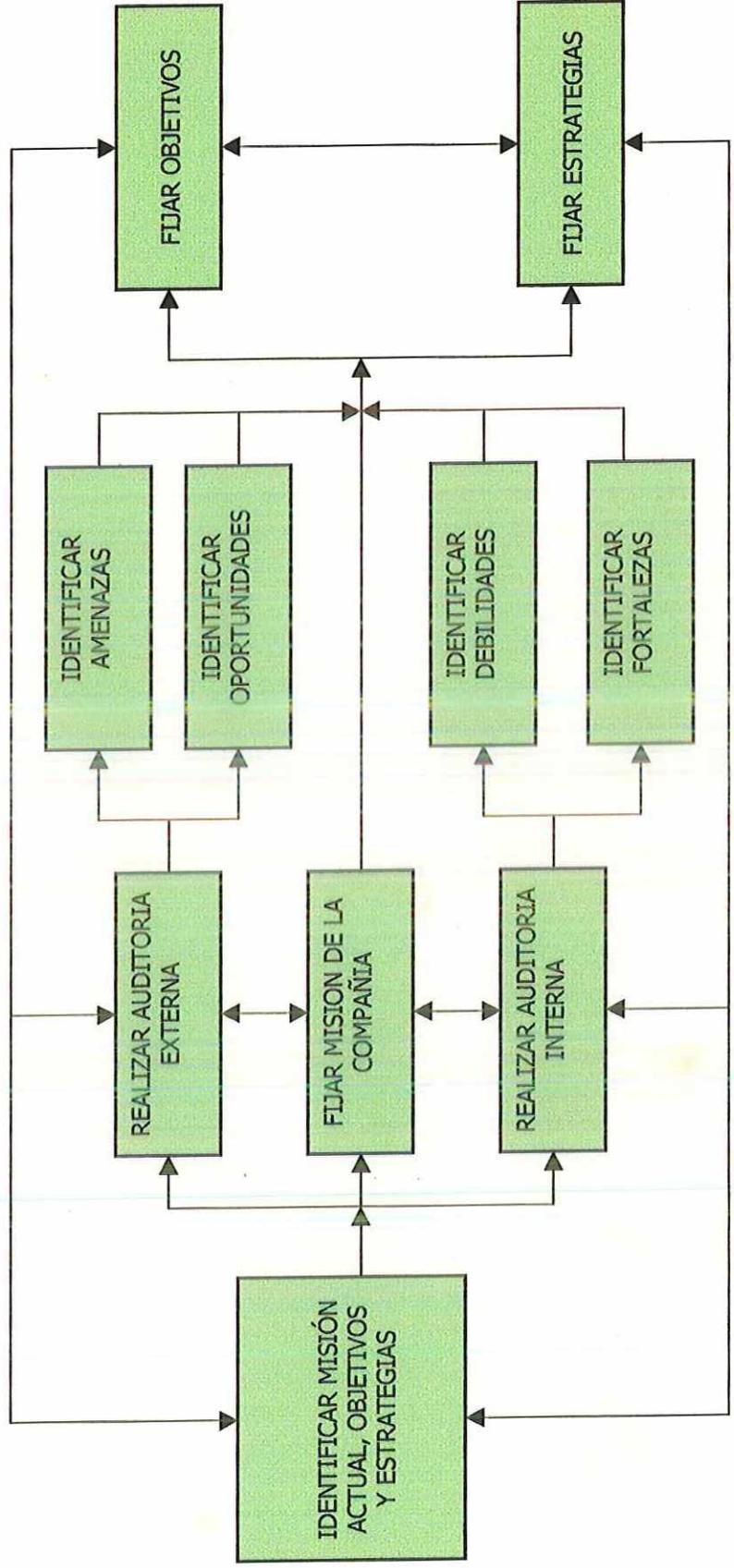
Ventas en el ramo de Automóviles: 1733 millones de pesos.

Ventas en el ramo de generales: 743 millones de pesos.

Siniestralidad: 63%

* FASECOLDA. Informe anual 1.996. Santafé de Bogotá, Septiembre de 1.997.

Figura 3: Proceso de diseño y planeación de estrategias de mercadeo



3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 OBJETIVOS

- Convertir la relación de participación dentro de la compañía en los ramos de autos y generales - personas de un 90 –10 respectivamente en el 97 a un 70 – 30 para 1998 a través de estrategias de penetración, desarrollo de mercados y diferenciación.
- Lograr una participación en el mercado de Bucaramanga equivalente al 10% en Seguros generales y un 6% en Seguros para automóviles a diciembre de 1998 a través de una estrategia de desarrollo de productos.

3.2 CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los criterios que se utilizaron para la formulación de estrategias fueron los siguientes:

- El fin principal es el de cumplir con los objetivos del proyecto, conocer los criterios para la formulación de estrategias de mercadeo que actualmente se tienen en cuenta en Mapfre (atravez del plan comercial de 1996), brindar una información real actualizada sobre el marco legal y de mercadeo que sirva de base para el diseño del plan estratégico de mercadeo específico para la zona oriente de Colombia (pág. 2 -17), verificar si se está cumpliendo la planeación estratégica por parte de la compañía en esta zona del país (cap. 2) e identificar y analizar las variables mercadológicas que afecten el entorno de la compañía en la zona oriente del país, para descubrir y aprovechar las oportunidades reales del mercado (cap. 3).
- Las estrategias se basan en el Plan Comercial de 1996, pues fue el más actualizado al que se tuvo acceso. Del mismo solo se obtuvieron los problemas que se presentaban. Las estrategias para resolverlos no se facilitaron debido a su carácter confidencial. Por ello para cumplir con la verificación de la planeación estratégica se actualizaran los problemas que a la fecha se presentan y son comunes a ese plan.
- Las estrategias se formulan con base en el "criterio de factibilidad", entendiéndose como tal el carácter práctico y de corto plazo de las mismas ya que la esencia del trabajo de proyecto de grado es su aplicación real. Además refuerza este criterio el que haya variables que son de estricto control de la

oficina principal y con las que solo a largo plazo posiblemente se pueda trabajar.

- Las estrategias que entran en el rango de largo plazo o de control central se formulan como recomendaciones.
- Debe entenderse el carácter de diseño y formulación que el proyecto tiene, el cuál se refleja en el desarrollo del mismo, lo que implica que la implementación de cualquiera de sus partes, corre por estricta cuenta de la compañía si lo considera necesario. Refuerzan este enfoque el tipo de estudio utilizado, teórico descriptivo y el tipo de observación, participante directa* .

3.3 ESTRATEGIAS

3.3.1 Estrategia de penetración.

Esta estrategia resulta del cruce de las variables (D4 - O1)(D5 - O1). Incrementar las ventas en el mercado actual de seguros de Bucaramanga con los productos que ya existen en Mapfre. Para desarrollarla se diseño por parte de los autores, un **Programa de Mercadeo Masivo** que entrará en funcionamiento a partir del mes de Junio de 1998.

* MENDEZ A, Carlos. Metodología. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1988.

Esta estrategia está orientada ahora al segmento de **seguros generales** después de haber logrado el 7.47% de participación en automóviles y ocupar el noveno puesto en el ámbito nacional entre 33 compañías el año 97. En el ámbito local Mapfre logra una participación del 4% en el ramo de automóviles en el mismo año.

El programa de mercadeo masivo se inicia con los multiriesgos, exactamente con el comercial, y estará a cargo del director comercial actual y un grupo de cinco clientes – socios seleccionados por la gerencia de la sucursal. Para su desarrollo se tendrá la siguiente estructura:

- Se trabajará con los establecimientos del grupo (2/2) que es una clasificación que la compañía asigna a un nivel de riesgo según ubicación, características de la construcción, etc.
- Se tienen en cuenta 2.666 prospectos, seleccionados según el tipo de riesgo, ayudados con el directorio telefónico de Bucaramanga, el mapa del área metropolitana de la ciudad, y el conocimiento de campo del director comercial, los asesores y la gerencia.
- Se elaborará un guión para recibo de llamadas, que incluya saludo, presentación del producto, fijación de cita y respuestas a posibles objeciones.
- Se elaborará una base de datos en Word para enviar cartas personalizadas.

- Una vez que se envíen las cartas a los clientes prospectos, utilizando el correo local, se empezarán a hacer llamadas para verificar si recibieron la carta, siendo ésta, ayuda vital para romper el hielo y agilizar la presentación tanto de la persona encargada del telemarketing, como del producto, Multiriesgo Comercial y de Servicios.
- Tan pronto como se fije telefónicamente la cita, se enviará a los clientes-socios para que realicen la presentación detallada del producto, y hagan el cierre del negocio.
- El servicio posventa será brindado al cliente, por el asesor que lo atendió, sumado al conjunto de esfuerzos que otorga la compañía.
- El programa de marketing masivo tendrá un control semanal, donde se reporte el número de contactos diarios, las citas concretadas, las observaciones del cliente y el porcentaje de efectividad.

Cuadro 3. Cronograma de trabajo para el programa de mercadeo masivo 1998

Tiempo Actividad	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección de segmentos Según actividad comercial.	X			X																
2. Segmentación geográfica y Creación de base de datos.					X															
3. Selección y capacitación del Grupo de asesores.								X												
4. Análisis de las necesidades y Diseño de tarifas del producto.								X	X	X	X	X								
5. Mercadeo Directo: Preparar y enviar correspondencia.												X								
6. Seguimiento a clientes Mediante telemercadeo.													X							
7. Visita personal, coordinación de citas y cierre de negocios.													X	X	X	X	X	X	X	X
8. Control al programa de Mercadeo Masivo.																	X	X	X	X

3.3.2 Estrategia de desarrollo de productos.

Esta estrategia resulta del cruce de las variables (F2 – O2). Incrementar las ventas en el ramo de automóviles para 1.998 utilizando los nuevos productos de manera que se logre una participación del 5% en el mercado teniendo en cuenta que la participación en el año 97 fue del 4% y que los productos nuevos se diseñaron para cubrir la totalidad del mercado de automóviles.

Después de haber encontrado que el 80% del mercado bumangues lo componen vehículos con un precio inferior a 12 millones de pesos se diseñaron pólizas con valores reducidos hasta en un 70%, con un precio standard y sin restricciones de asegurabilidad. Además se brinda el apoyo de la nueva tarjeta Mapfre, creada para diferir el pago de las pólizas dándole más comodidad al cliente en el cobro de deducible y siniestros.

Las pólizas utilizadas para el cumplimiento de esta estrategia son:

- Póliza Autos Básica.
- Póliza Autos 10.
- Póliza Autos Líder.

Quienes estarán a cargo de la ejecución de esta estrategia son los clientes – socios.

3.3.3 Estrategias de desarrollo de mercados.

- (D3 – O1). Estudiar el comportamiento de compra de los clientes para conocer el grado de satisfacción que tienen respecto a nuestros productos y al servicio a través de una investigación de mercados. La información se recolecta mediante **encuestas** a clientes – socios y clientes finales. Con base en esto, se analiza la posibilidad de una expansión geográfica que permita aumentar las ventas de los productos de la compañía en nuevos segmentos con los clientes – socios como ejecutores.
- (D3 – O2). Incrementar las ventas de los productos actuales a través de una investigación de mercados dirigida a nuevos segmentos conformados por clientes insatisfechos con el servicio prestado por las otras compañías de seguros. Esta estrategia se ejecutará con la supervisión del director comercial a través de los clientes – socios.

Cabe recordar que la información para el planteamiento de estas estrategias fue recogida de manera informal. El hacerlo formalmente garantizaría una base estadística y científica sustentada, lo cuál depende estrictamente del interés de la compañía en tan importante aspecto.

3.3.4 Estrategia de diferenciación.

Resultante del cruce de las variables (F3 – O2). Afianzar la fidelidad de los clientes actuales y lograr la fidelidad de los nuevos haciendo del servicio de Mapfre la diferencia, de manera que se fortalezcan las renovaciones. Esta estrategia se ejecutará con ayuda de los clientes socios, recepción de documentos, los tramitadores de siniestros y un refuerzo al servicio post - venta.

A los clientes – socios se les motivará a través de concursos. Además, se incluirán seis líneas telefónicas adicionales a las existentes, haciendo que la comunicación con cada una de las dependencias sea directa. De otro lado, se realizarán seminarios una vez al mes con el fin de formar la cultura del servicio excelente entre el personal de oficina y clientes - socios, así como fomentando el empoderamiento de manera que se resuelvan más rápido los siniestros.

4. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las formas en que los autores recomiendan se implementen las estrategias de mercados, basados en su factibilidad, así como los cambios que se deben realizar desde la oficina principal de Mapfre.

- Teniendo en cuenta el estilo de dirección centralizado, se recomienda facultar y dar mayor autonomía a la sucursal Bucaramanga, para la toma de decisiones en casos particulares que hacen parte del servicio y solución de problemas, de manera que se agilice el pago de siniestros en los ramos de no autos (personas y generales).
- En referencia a la debilidad catalogada como implementación de políticas comerciales con base en criterios gerenciales particulares de la sucursal, se recomienda implementar estas políticas en forma objetiva, clara y sencilla siguiendo un proceso lógico que facilite su ejecución y empoderando a la gente adecuada para mejorar el servicio al cliente interno y externo.

- Con respecto a la carencia de programas para la búsqueda de clientes nuevos, se recomienda crear listados de clientes pertenecientes al mercado natural de los clientes-socios, los cuales conforman un mercado potencial factible.
- Se recomienda incluir otro director comercial aparte del que hay, para que se pueda dedicar más a labores comerciales que administrativas, buscando nuevos clientes, contribuyendo en las negociaciones de los clientes - socios y dirigiendo procesos de venta que mejoren el servicio y que lo conviertan en el eficaz solucionador de problemas de los clientes.
- Conociendo la mínima programación diaria para la fuerza de ventas, se recomienda hacer reuniones diarias con los clientes-socios a primera hora, para acordar el número de visitas a realizar por jornada, llevar un registro que facilite el seguimiento a los clientes y poder hacer énfasis en el porcentaje de efectividad con relación a los contactos realizados mediante el desarrollo de estrategias básicas de ventas.
- Observando el cruce de variables entre la solidez económica de la compañía (fortaleza) y la siniestralidad de los asegurados (amenaza), se recomienda realizar una exhaustiva selección de los riesgos, similar al procedimiento de selección de riesgos en automóviles, pero en los demás ramos, mediante recolección de información directamente suministrado por el cliente y la cual se estudiará y confirmará inmediatamente para conocer la ubicación del riesgo,

tipo de actividad a la que se dedica el bien a asegurar, el número de veces que ha tenido siniestros en los últimos tres años, inclusive en otras compañías.

- Así se podrá valorar el riesgo y tomar la decisión de aceptar o rechazar el mismo y evitar una pérdida casi segura, mejorando la diferencia en el balance final de operaciones de la compañía.
- Viendo que la misión de la compañía contempla una clara vocación de servicio y teniendo presente que una de las oportunidades del mercado es la ausencia de un servicio de calidad que reclaman los clientes, se recomienda capacitar al personal tanto de oficina como a la fuerza de ventas, en una cultura de servicio, mediante seminarios de servicio, atención de siniestros y técnicas de ventas, de tal forma que el servicio Mapfre se convierta en una característica diferenciadora con respecto a sus competidores, aumentando la fidelidad de compra reflejado en las renovaciones, que es lo que mantiene a las empresas en el mercado.

5. CONCLUSIONES

- Se cumplieron los objetivos planteados para el principio del proyecto.
- Se diseñaron y formularon estrategias de mercadeo factibles y reales que encaminan a la compañía para el logro de sus objetivos.
- Se logró un trabajo conjunto con la compañía que facilitó la asimilación por parte de la misma de las propuestas hechas.
- Se accedió de manera completa al macroambiente y al microambiente que afectan al sector de los seguros en Colombia y en Santander, de manera que se consiguió un conocimiento en toda su dimensión de las características que lo hacen uno de los más atractivos campos de inversión y desarrollo para compañías nacionales y extranjeras.
- Se conoció la posición real de Mapfre en el mercado de seguros colombiano y sus oportunidades para el futuro. Además se corroboró el interés que la compañía tiene en aplicar estrategias de mercadeo adaptadas a las características únicas del país de manera gradual.

- Se comprobó la importancia de un plan estratégico de mercadeo regional y las ventajas que su implementación trae consigo en mercados con características únicas como el de la región oriental sin impedir el alcance de los objetivos generales.

BIBLIOGRAFIA

CADENA, Sergio. Elaboración de un plan estratégico Caso panadería Mercadefam. Tesis. Facultad de Administración de empresas UNAB. 1992.

DAVID, Fred. Planeación estratégica. Santafé de Bogotá D. C: Legis Editores, 1988.

FASECOLDA. Informe anual 1996. Santafé de Bogotá, 1997.

HUGHES, David. Mercadotecnia planeación estratégica. Delaware: Editorial Addison - Wesley Iberoamericana, 1986.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1988.

MACIAS, María Doris. Tesis. Historia Empresarial Santandereana. Bucaramanga, 1991.

MAPFRE. Informe anual de gestión 1997. Santafé de Bogotá. 1998

MENDEZ A, Carlos. Metodología. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1988.

MONTAÑEZ, Yolanda. Incidencia de la actividad económica para el sector seguros. Tesis. Bucaramanga, 1992.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá: Editorial tercer mundo, 1989.

ORTIZ, Jorge. Diseño del plan estratégico de mercadeo. Tesis. Facultad de administración de empresas UNAB: Bucaramanga.

PEREZ, Carlos Humberto. Diseño e implementación del departamento de mercadeo para Confecciones el Nogal. Tesis. Facultad de administración de empresas UNAB: Bucaramanga, 1991.

PLAN COMERCIAL 1996. Mapfre Seguros Generales de Colombia: Santafé de Bogotá, 1995.

PORTER, Michael. Biblioteca de planeación y estrategia. Méjico D. F: Editorial Cecs, 1982.

MUNDO MAPFRE. Revista. Madrid: Editorial Mapfre. 1996.

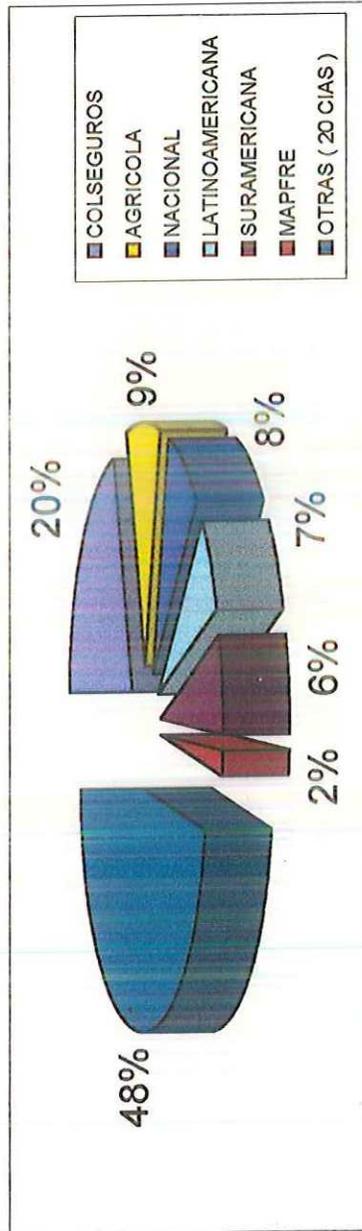
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486. Instituto colombiano de normas técnicas y certificación. Santafé de Bogotá: Editorial Icontec, 1997.

STEINER, George. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. Méjico D. F: Editorial Continental, 1987.

ANEXOS

Anexo 1. Total de primas emitidas en Bucaramanga
Enero - Diciembre de 1.996 *

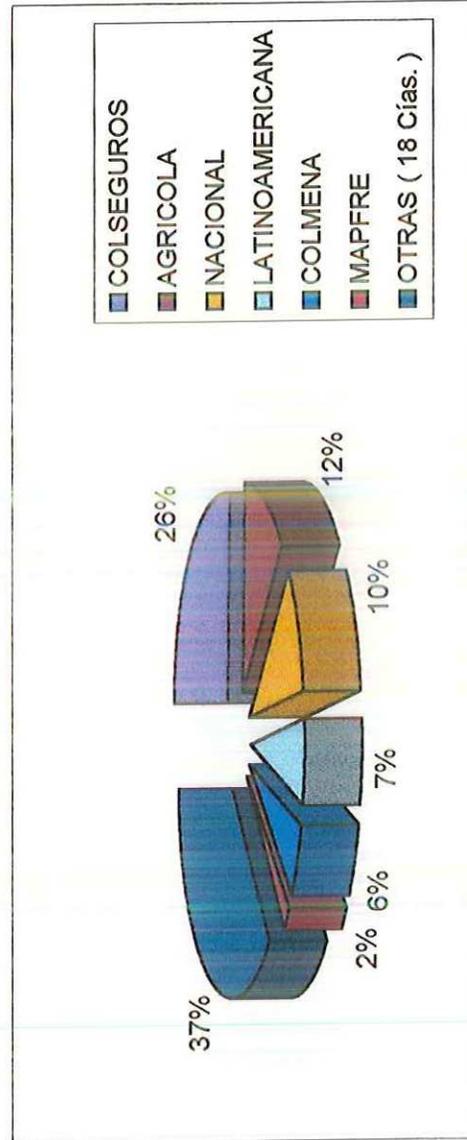
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 13.702.958
AGRICOLA	\$ 6.099.095
NACIONAL	\$ 5.500.484
LATINOAMERICANA	\$ 4.864.590
SURAMERICANA	\$ 4.333.968
MAPFRE	\$ 1.150.478
OTRAS (20 CIAS)	\$ 32.017.468
TOTAL	\$ 67.669.041



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLD.A.

Anexo 2.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de daños
Enero - Diciembre de 1.996*

COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 10.924.123
AGRICOLA	\$ 5.134.346
NACIONAL	\$ 4.374.149
LATINOAMERICANA	\$ 2.794.800
COLMENA	\$ 2.610.347
MAPFRE	\$ 998.129
OTRAS (18 Cías.)	\$ 15.712.298
TOTAL	\$ 42.548.192

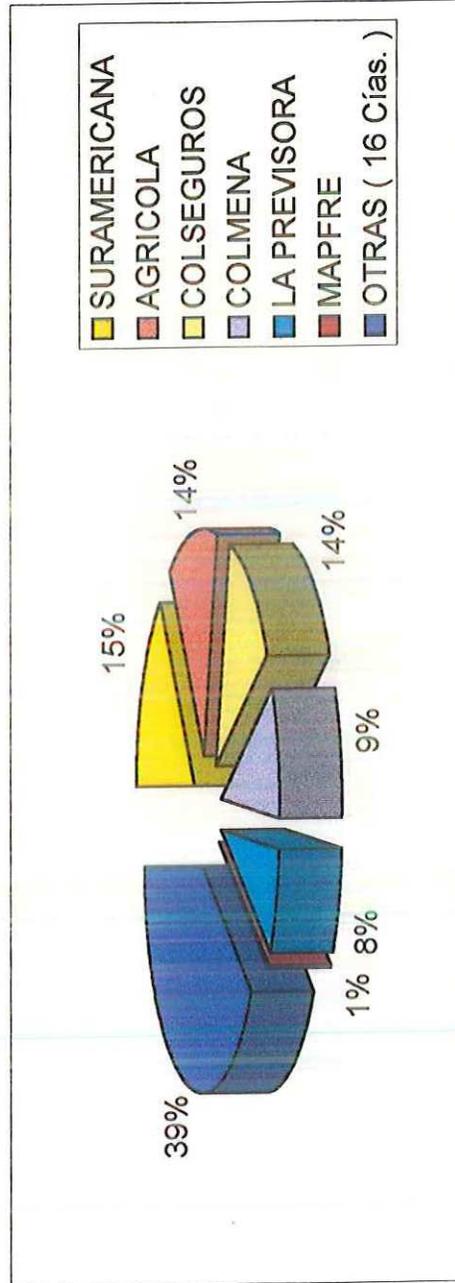


* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 3.

Primas emitidas en Bucaramanga de los ramos de incendio y lucro cesante
Enero - Diciembre de 1.996*

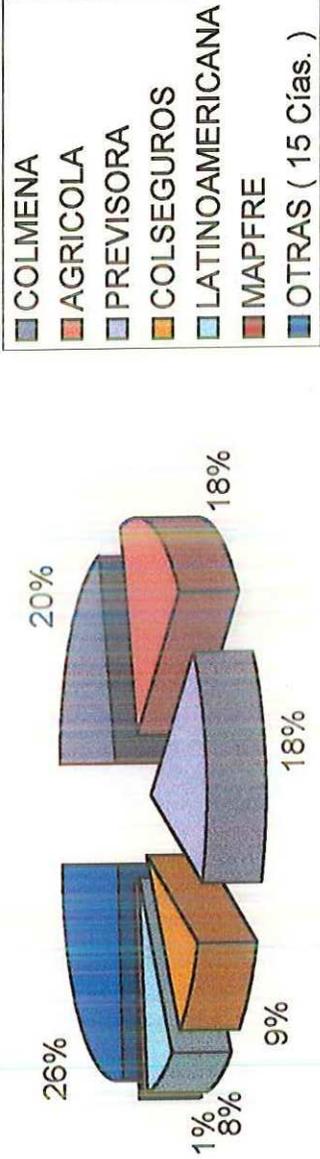
COMPANIAS	MILES DE PESOS
SURAMERICANA	\$ 421.905
AGRICOLA	\$ 385.760
COLSEGUROS	\$ 382.679
COLMENA	\$ 262.522
LA PREVISORA	\$ 217.167
MAPFRE	\$ 15.485
OTRAS (16 Cías.)	\$ 1.143.671
TOTAL	\$ 2.829.189



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 4.
 Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de terremoto
 Enero - Diciembre de 1.996*

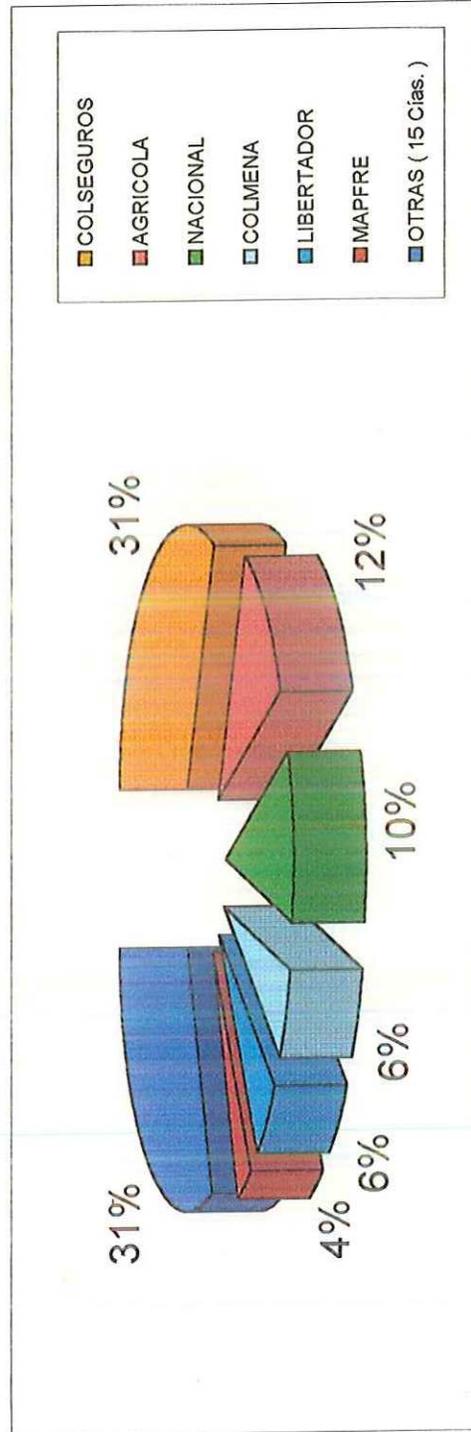
COMPAÑÍAS	MILES DE PESOS
COLMENA	\$ 391.161
AGRICOLA	\$ 356.809
PREVISORA	\$ 349.147
COLSEGUROS	\$ 166.452
LATINOAMERICANA	\$ 149.823
MAPFRE	\$ 13.891
OTRAS (15 Cías.)	\$ 513.009
TOTAL	\$ 1.940.292



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 5.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de automóviles
Enero - Diciembre de 1.996*

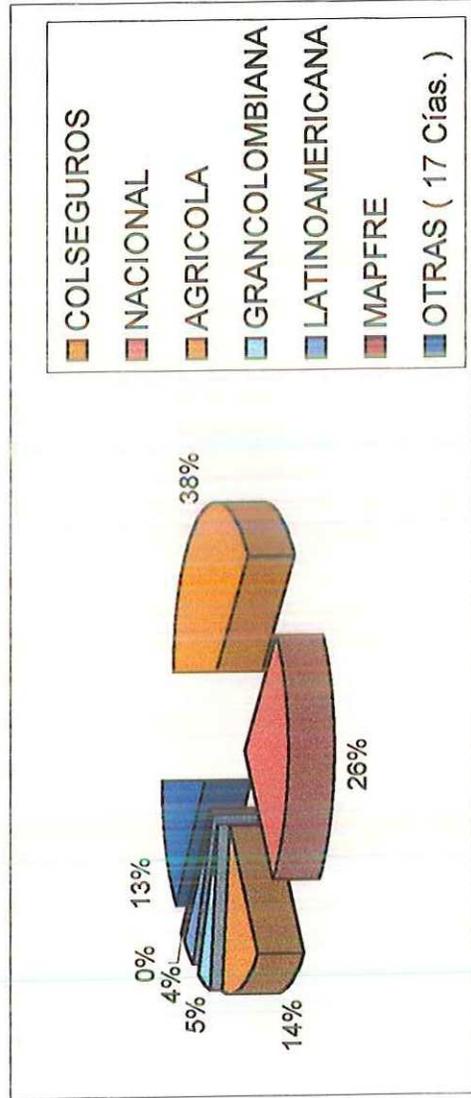
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 7.631.782
AGRICOLA	\$ 2.879.906
NACIONAL	\$ 2.545.821
COLMENA	\$ 1.471.012
LIBERTADOR	\$ 1.390.297
MAPFRE	\$ 879.733
OTRAS (15 Cías.)	\$ 7.475.540
TOTAL	\$ 24.274.091



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 6.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de transporte
Enero - Diciembre de 1.996*

COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 2.062.762
NACIONAL	\$ 1.401.623
AGRICOLA	\$ 749.676
GRANCOLOMBIANA	\$ 258.223
LATINOAMERICANA	\$ 206.726
MAPFRE	\$ 13.669
OTRAS (17 Cías.)	\$ 724.617
TOTAL	\$ 5.417.296

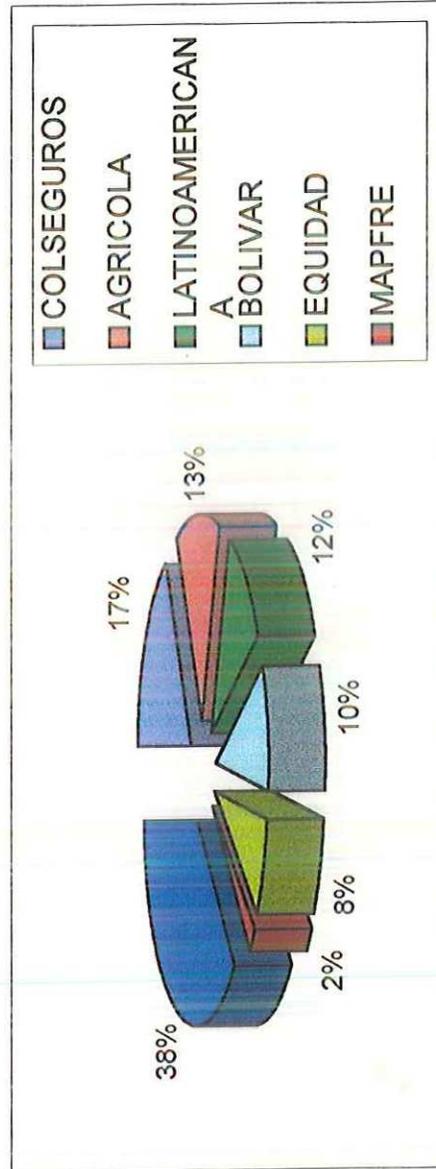


* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 7.

Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de sustracción
Enero - Diciembre de 1.996*

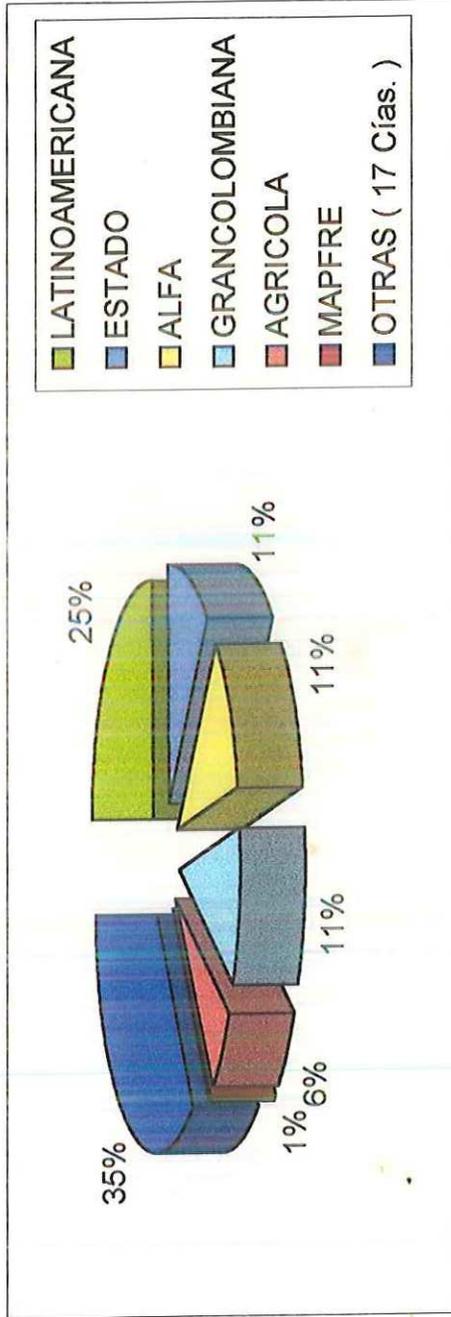
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 202.092
AGRICOLA	\$ 158.284
LATINOAMERICANA	\$ 137.043
BOLIVAR	\$ 118.456
EQUIDAD	\$ 93.467
MAPFRE	\$ 28.923
OTRAS (15 Cías.)	\$ 440.778
TOTAL	\$ 1.179.043



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 8.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de cumplimiento
Enero - Diciembre de 1.996*

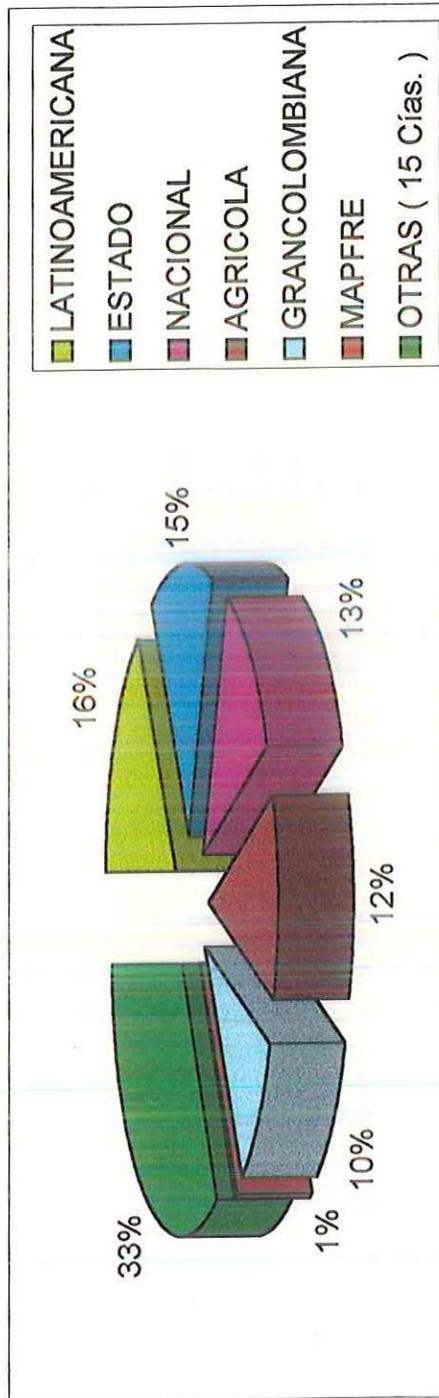
COMPANIAS	MILES DE PESOS
LATINOAMERICANA	\$ 674.631
ESTADO	\$ 310.996
ALFA	\$ 307.234
GRANCOLOMBIANA	\$ 296.758
AGRICOLA	\$ 177.108
MAPFRE	\$ 18.151
OTRAS (17 Cías.)	\$ 959.234
TOTAL	\$ 2.744.112



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 9.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de responsabilidad civil
Enero - Diciembre de 1.996*

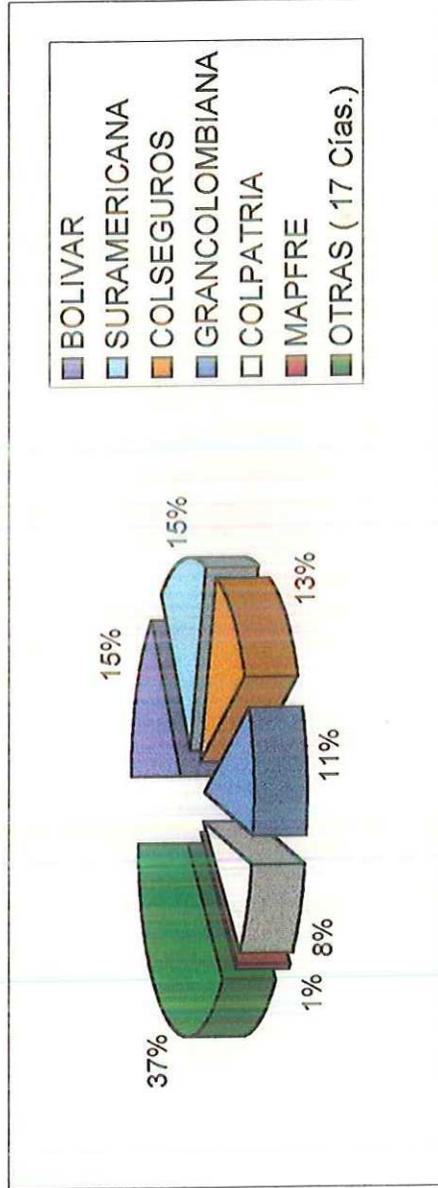
COMPANIAS	MILES DE PESOS
LATINOAMERICANA	\$ 108.682
ESTADO	\$ 99.414
NACIONAL	\$ 88.464
AGRICOLA	\$ 82.862
GRANCOLOMBIANA	\$ 69.934
MAPFRE	\$ 4.663
OTRAS (15 Cías.)	\$ 226.398
TOTAL	\$ 680.417



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 10.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de personas
Enero - Diciembre de 1.996*

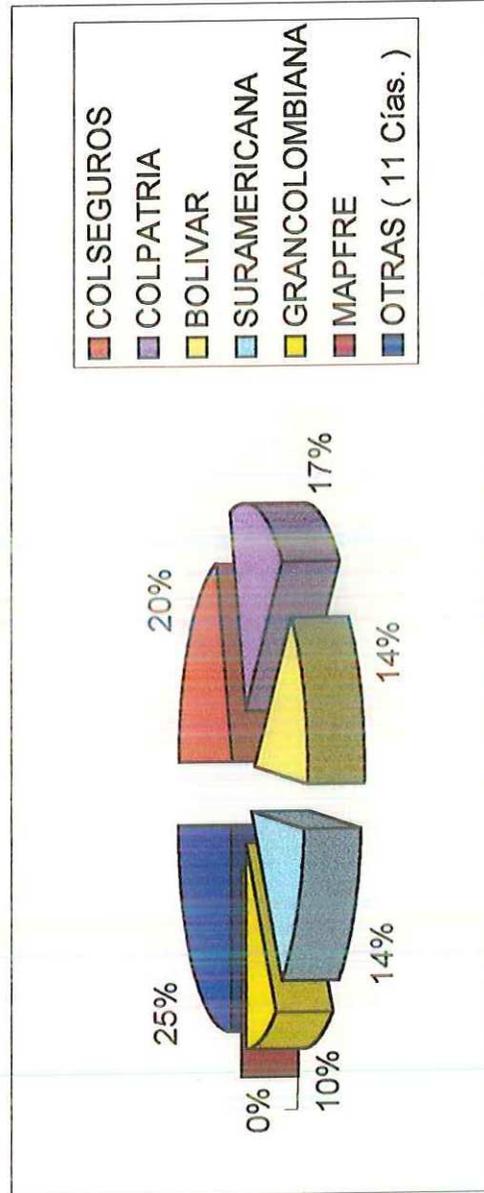
COMPANIAS	MILES DE PESOS
BOLIVAR	\$ 3.047.617
SURAMERICANA	\$ 2.983.697
COLSEGUROS	\$ 2.608.636
GRANCOLOMBIANA	\$ 2.177.139
COLPATRIA	\$ 1.665.252
MAPFRE	\$ 140.086
OTRAS (17 Cías.)	\$ 7.550.690
TOTAL	\$ 20.173.117



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 11.
 Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de vida individual
 Enero - Diciembre de 1.996*

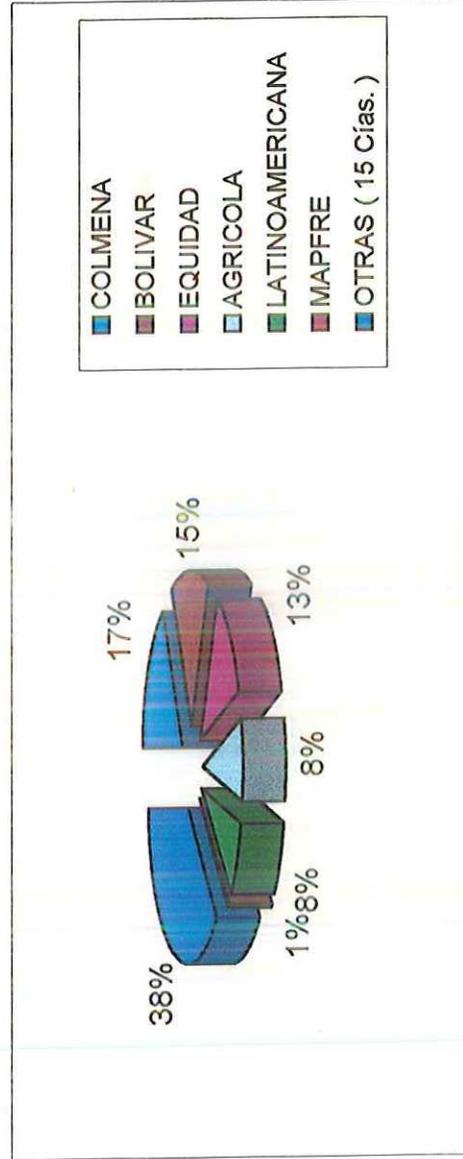
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 1.622.172
COLPATRIA	\$ 1.372.466
BOLIVAR	\$ 1.119.067
SURAMERICANA	\$ 1.111.658
GRANCOLOMBIANA	\$ 794.247
MAPFRE	\$ -
OTRAS (11 Cías.)	\$ 1.999.840
TOTAL	\$ 8.019.450



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 12.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo colectivo y grupo
Enero - Diciembre de 1.996*

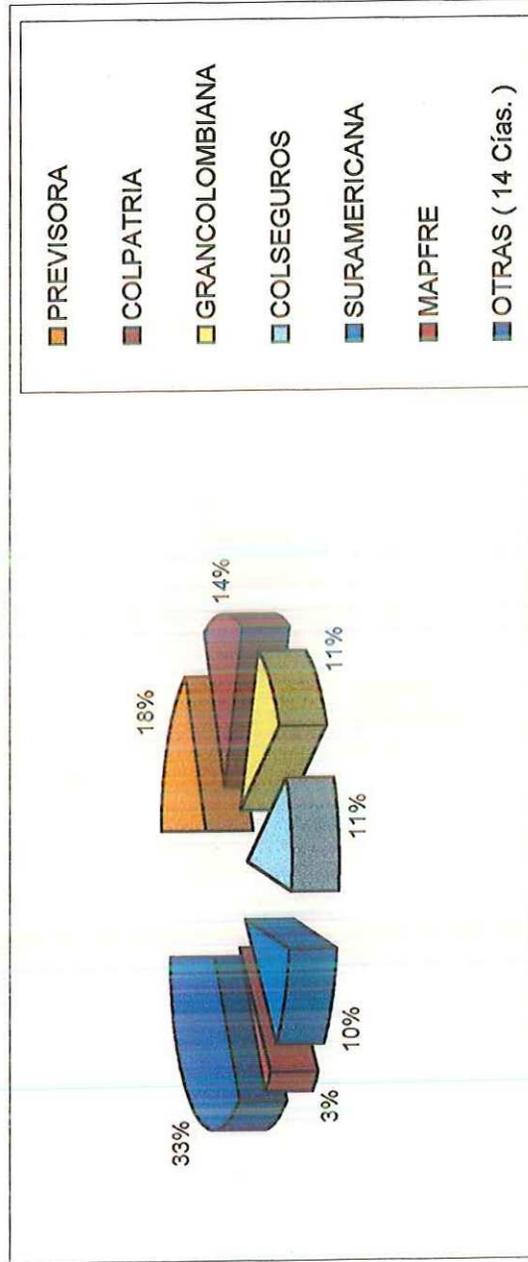
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLMENA	\$ 909.823
BOLIVAR	\$ 803.073
EQUIDAD	\$ 703.579
AGRICOLA	\$ 453.052
LATINOAMERICANA	\$ 451.916
MAPFRE	\$ 30.517
OTRAS (15 Cías.)	\$ 2.010.136
TOTAL	\$ 5.362.096



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 13.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de accidentes personales
Enero - Diciembre de 1.996*

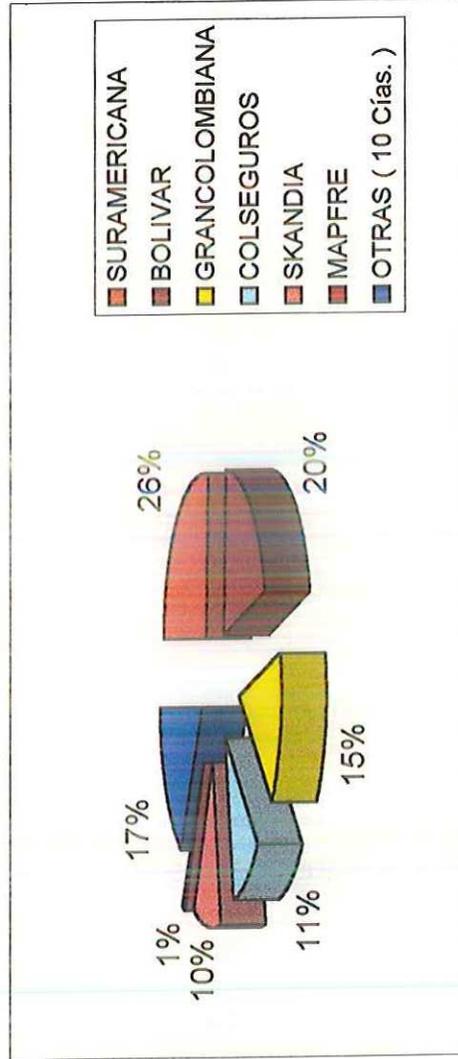
COMPANIAS	MILES DE PESOS
PREVISORA	\$ 180.274
COLPATRIA	\$ 140.339
GRANCOLOMBIANA	\$ 109.803
COLSEGUROS	\$ 108.936
SURAMERICANA	\$ 103.894
MAPFRE	\$ 28.105
OTRAS (14 Cías.)	\$ 352.398
TOTAL	\$ 1.023.749



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 14.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de salud
Enero - Diciembre de 1.996*

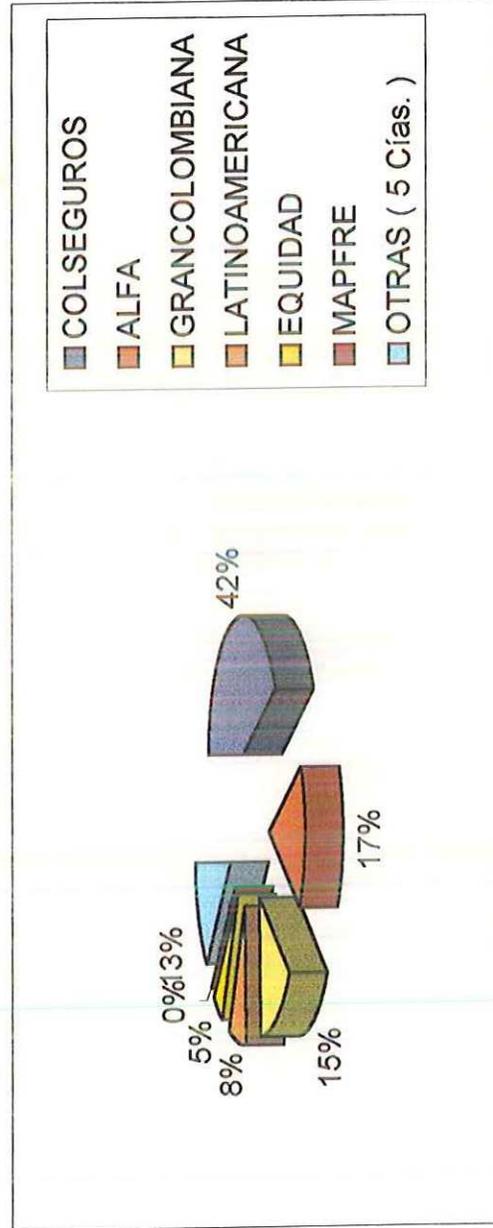
COMPANIAS	MILES DE PESOS
SURAMERICANA	\$ 1.388.978
BOLIVAR	\$ 1.100.275
GRANCOLOMBIANA	\$ 823.764
COLSEGUROS	\$ 591.023
SKANDIA	\$ 569.088
MAPFRE	\$ 50.449
OTRAS (10 Cías.)	\$ 901.254
TOTAL	\$ 5.424.831



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 15.
Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de riesgos profesionales
Enero - Diciembre de 1.996*

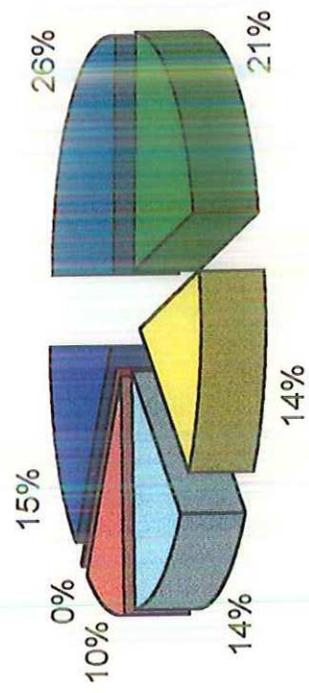
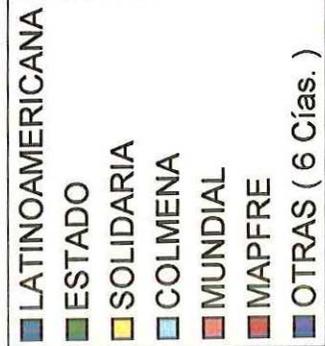
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 170.199
ALFA	\$ 68.510
GRANCOLOMBIANA	\$ 61.379
LATINOAMERICANA	\$ 31.922
EQUIDAD	\$ 19.329
MAPFRE	\$ -
OTRAS (5 Cías.)	\$ 52.441
TOTAL	\$ 403.780



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 16.
 Primas emitidas en Bucaramanga del ramo de soat
 Enero - Diciembre de 1.996*

COMPANIAS	MILES DE PESOS
LATINOAMERICANA	\$ 1.164.051
ESTADO	\$ 932.909
SOLIDARIA	\$ 646.592
COLMENA	\$ 630.391
MUNDIAL	\$ 466.409
MAPFRE	\$ 12.263
OTRAS (6 Cías.)	\$ 691.337
TOTAL	\$ 4.543.952



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 17.
Distribución porcentual de primas emitidas por ramos en Bucaramanga
respecto al total de las principales ciudades
Enero - Diciembre de 1.996*

RAMO DE DANOS	%
INCENDIO Y LUCRO CESANTE	2.1%
TERREMOTO	2.6%
AUTOMOVILES	4.8%
TRANSPORTES	5.6%
SUSTRACCION	3.1%
MANEJO	0.8%
CUMPLIMIENTO	3.8%
RESPONSABILIDAD CIVIL	2.8%
INGENIERIA	2.1%
VIDRIOS	1.5%
NAVEGACION CASCO	1.9%
AVIACION	0.5%
INTEGRAL FAMILIAR	0.0%
OTROS	1.1%
TOTAL	3.5%

RAMO PERSONAS	%
VIDA INDIVIDUAL	8,10%
ACC. PERSONALES	3,70%
COLECTIVO Y GRUPO	2,50%
SALUD	4,40%
OTROS	0,90%
TOTAL	4,00%

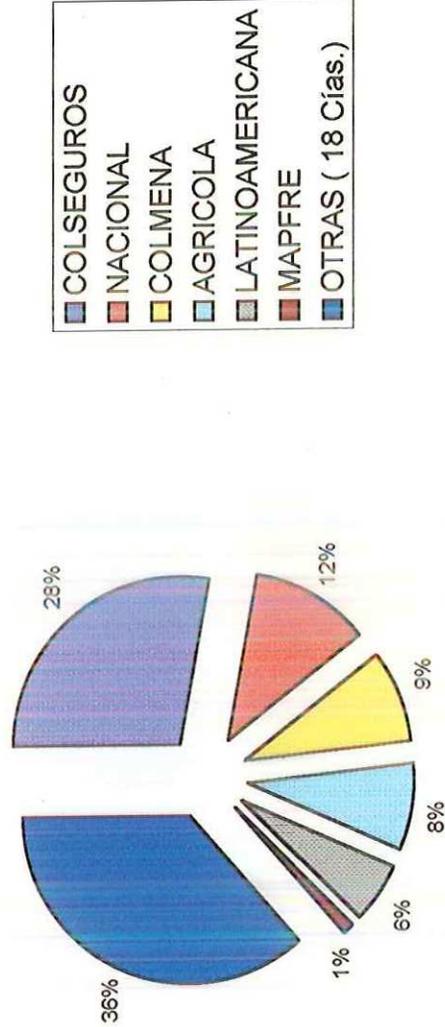
RIESGOS PROFESIONALES	0,50%
------------------------------	--------------

SOAT	5,30%
-------------	--------------

* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 18.
Total de siniestros pagados en Bucaramanga
Enero - Diciembre de 1.996*

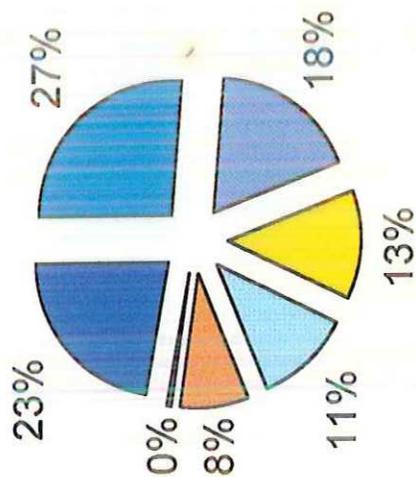
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 11.483.350
NACIONAL	\$ 4.863.320
COLMENA	\$ 3.606.467
AGRICOLA	\$ 3.481.799
LATINOAMERICANA	\$ 2.410.752
MAPFRE	\$ 461.731
OTRAS (18 Cías.)	\$ 15.004.558
TOTAL	\$ 41.311.977



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 19.
Siniestros pagados en Bucaramanga de los ramos de incendio y lucro cesante
Enero - Diciembre de 1.996*

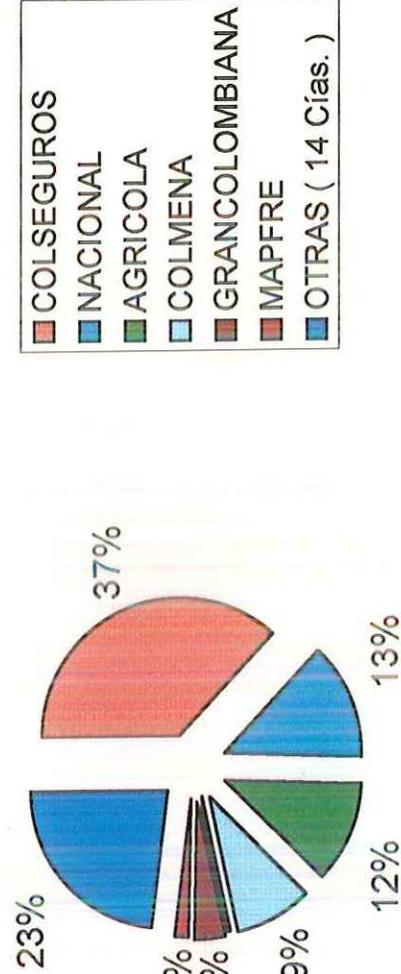
COMPANIAS	MILES DE PESOS
FENIX	\$ 209.519
GRANCOLOMBIANA	\$ 146.722
COLMENA	\$ 105.345
COLSEGUROS	\$ 92.054
NACIONAL	\$ 68.248
MAPFRE	\$ 3.563
OTRAS (13 Cías.)	\$ 179.383
TOTAL	\$ 804.834



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 20.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de automóviles
 Enero - Diciembre de 1.996*

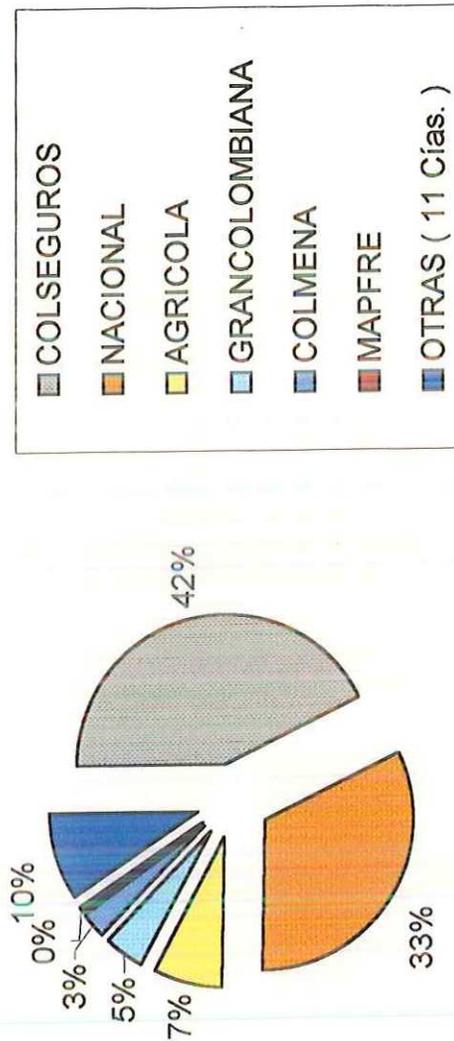
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 8.146.461
NACIONAL	\$ 2.949.296
AGRICOLA	\$ 2.669.938
COLMENA	\$ 2.001.629
GRANCOLOMBIANA	\$ 809.770
MAPFRE	\$ 368.604
OTRAS (14 Cías.)	\$ 5.059.049
TOTAL	\$ 22.004.747



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 21.
Siniestro pagados en Bucaramanga del ramo de transporte
Enero - Diciembre de 1.996*

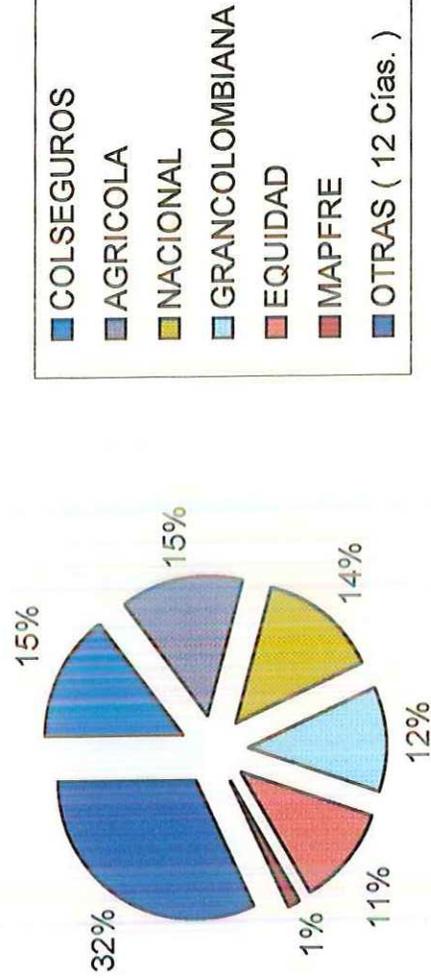
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 1.529.150
NACIONAL	\$ 1.164.750
AGRICOLA	\$ 260.005
GRANCOLOMBIANA	\$ 162.705
COLMENA	\$ 103.037
MAPFRE	\$ 11.881
OTRAS (11 Cías.)	\$ 341.031
TOTAL	\$ 3.572.559



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 22.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de sustracción
Enero - Diciembre de 1.996*

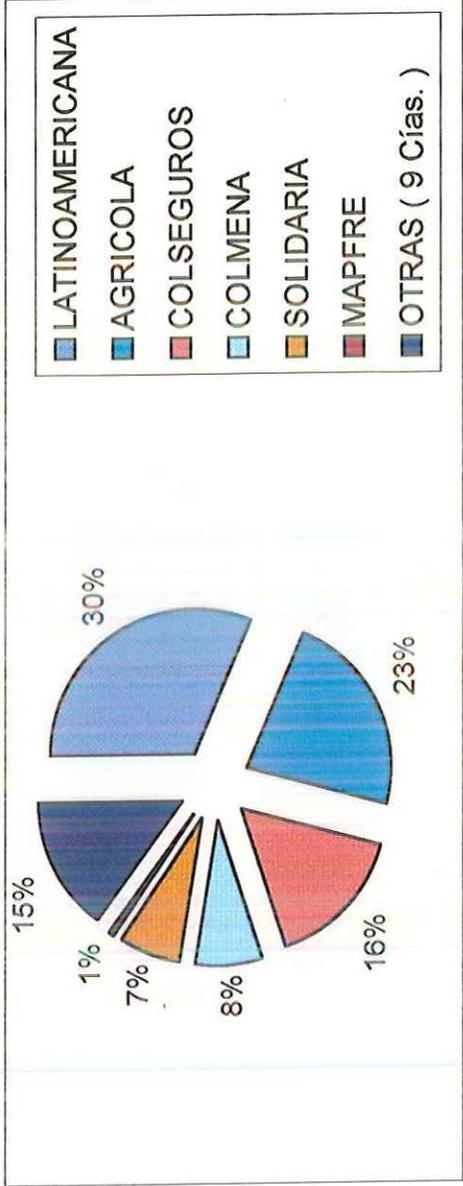
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 77.850
AGRICOLA	\$ 77.242
NACIONAL	\$ 72.357
GRANCOLOMBIANA	\$ 65.403
EQUIDAD	\$ 59.670
MAPFRE	\$ 7.944
OTRAS (12 Cías.)	\$ 169.190
TOTAL	\$ 529.656



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 23.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de cumplimiento
Enero - Diciembre de 1.996*

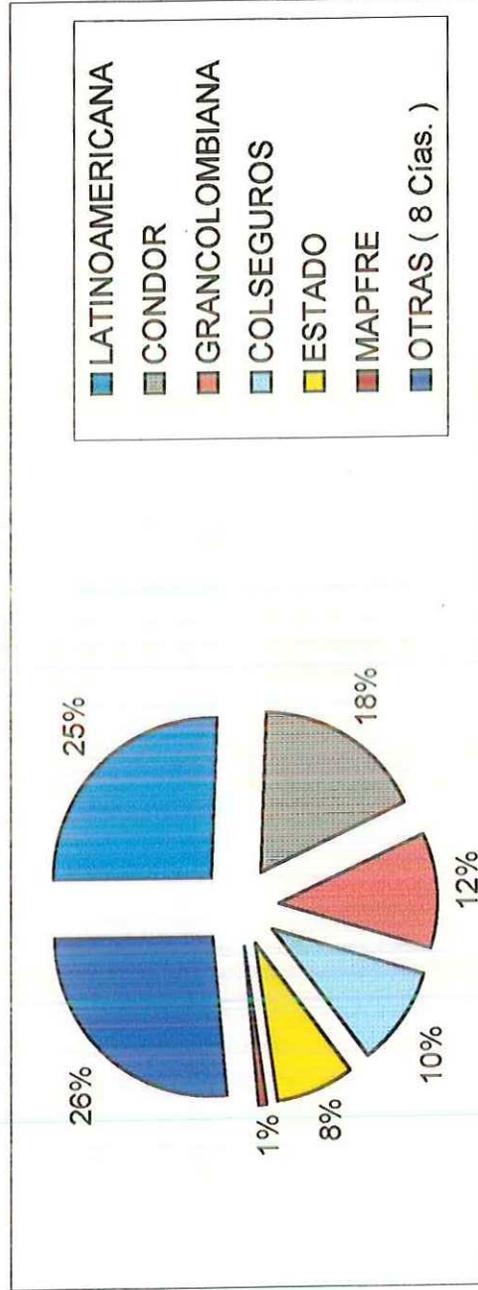
COMPANIAS	MILES DE PESOS
LATINOAMERICANA	\$ 37.367
AGRICOLA	\$ 27.208
COLSEGUROS	\$ 18.967
COLMENA	\$ 9.023
SOLIDARIA	\$ 8.117
MAPFRE	\$ 640
OTRAS (9 Cías.)	\$ 18.015
TOTAL	\$ 119.337



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 24.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de responsabilidad civil
Enero - Diciembre de 1.996*

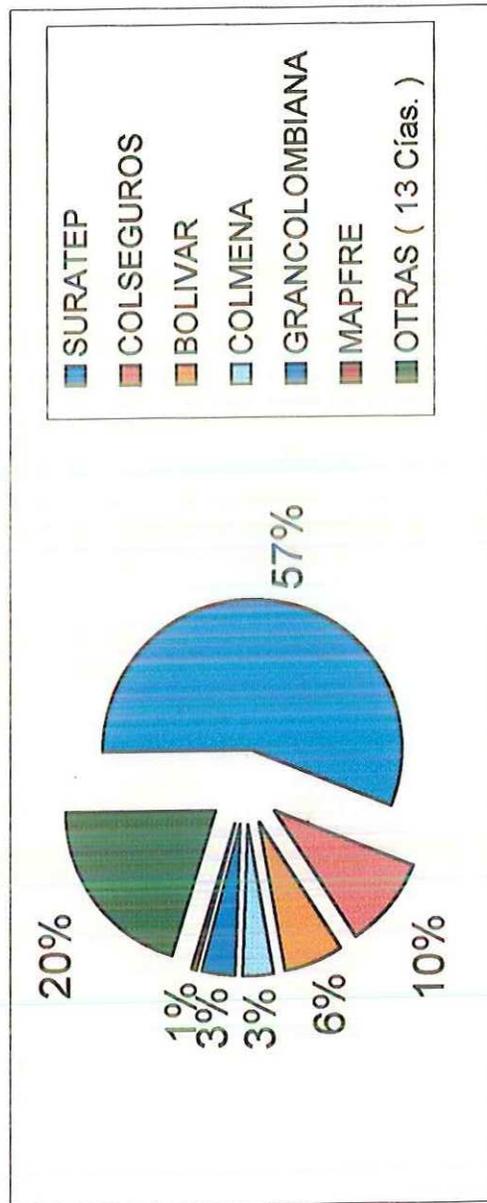
COMPANIAS	MILES DE PESOS
LATINOAMERICANA	\$ 43.556
CONDOR	\$ 30.181
GRANCOLOMBIANA	\$ 19.685
COLSEGUROS	\$ 17.379
ESTADO	\$ 13.538
MAPFRE	\$ 1.318
OTRAS (8 Cías.)	\$ 45.236
TOTAL	\$ 170.893



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 25.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de personas
Enero - Diciembre de 1.996*

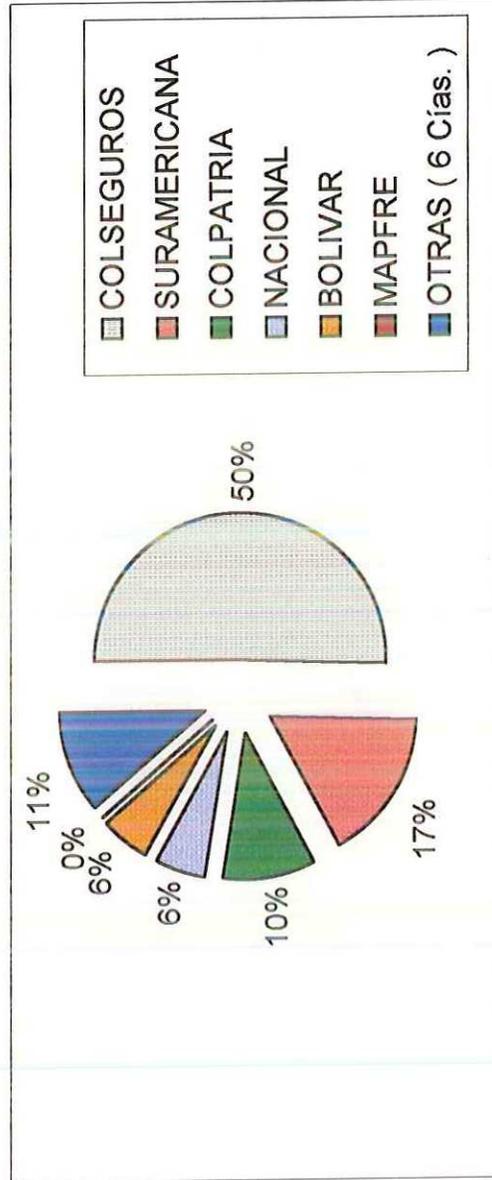
COMPANIAS	MILES DE PESOS
SURATEP	\$ 7.518.203
COLSEGUROS	\$ 1.291.123
BOLIVAR	\$ 865.391
COLMENA	\$ 465.686
GRANCOLOMBIANA	\$ 460.199
MAPFRE	\$ 78.251
OTRAS (13 Cías.)	\$ 2.721.618
TOTAL	\$ 13.400.471



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 26.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de vida individual
Enero -Diciembre de 1.996*

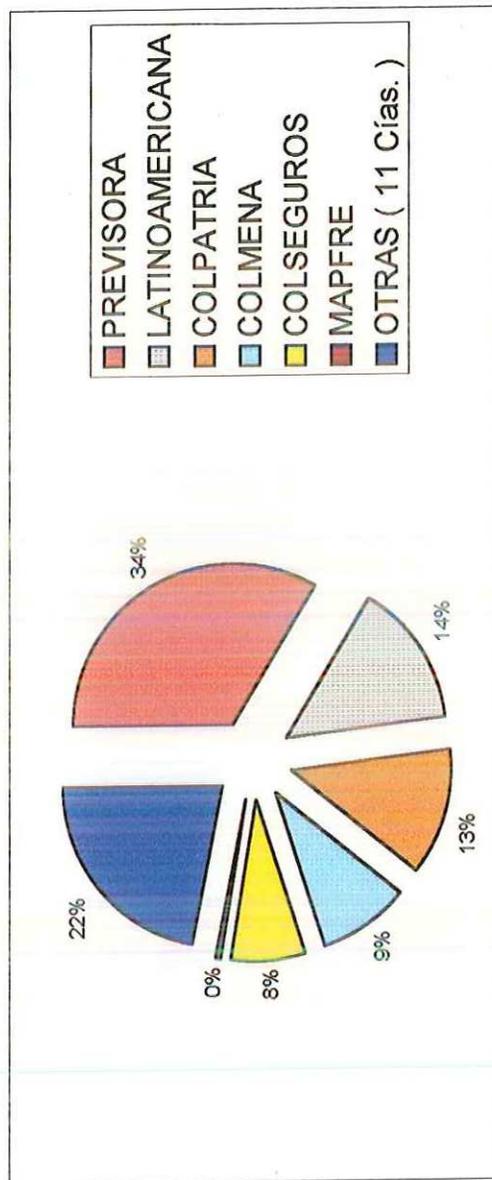
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLSEGUROS	\$ 637.972
SURAMERICANA	\$ 210.788
COLPATRIA	\$ 129.387
NACIONAL	\$ 71.173
BOLIVAR	\$ 71.088
MAPFRE	\$ -
OTRAS (6 Cías.)	\$ 142.972
TOTAL	\$ 1.263.380



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 27.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de accidentes personales
Enero - Diciembre de 1.996*

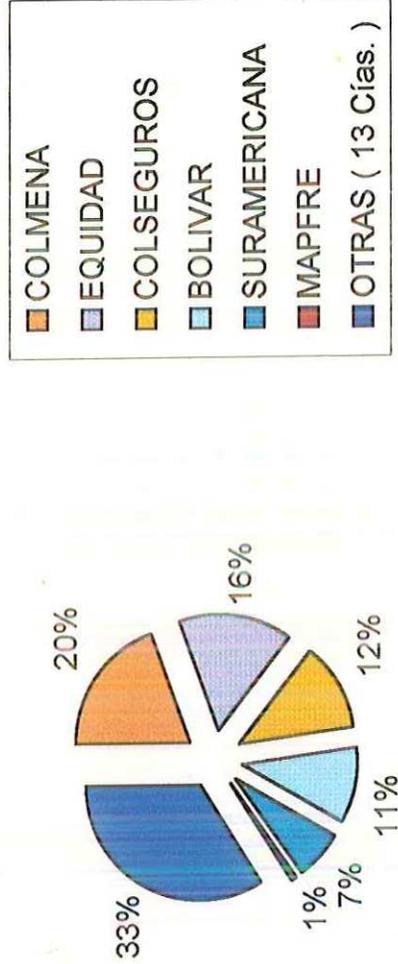
COMPANIAS	MILES DE PESOS
PREVISORA	\$ 192.939
LATINOAMERICANA	\$ 81.300
COLPATRIA	\$ 73.004
COLMENA	\$ 53.243
COLSEGUROS	\$ 43.422
MAPFRE	\$ 2.238
OTRAS (11 Cías.)	\$ 125.617
TOTAL	\$ 571.763



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 28.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de colectivo y grupo
Enero - Diciembre de 1.996*

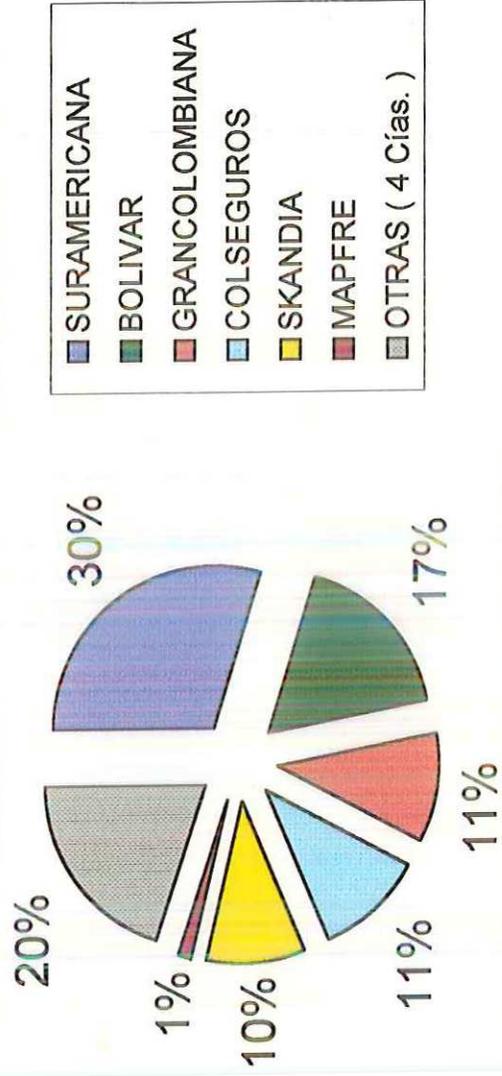
COMPANIAS	MILES DE PESOS
COLMENA	\$ 409.801
EQUIDAD	\$ 337.255
COLSEGUROS	\$ 256.899
BOLIVAR	\$ 221.440
SURAMERICANA	\$ 146.069
MAPFRE	\$ 15.104
OTRAS (13 Cías.)	\$ 712.786
TOTAL	\$ 2.099.354



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 29.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de salud
Enero - Diciembre de 1.996*

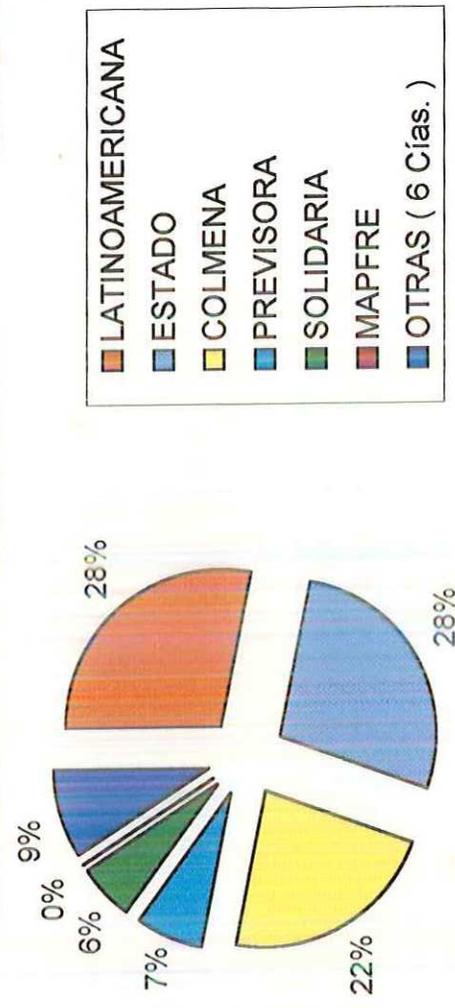
COMPANIAS	MILES DE PESOS
SURAMERICANA	\$ 977.383
BOLIVAR	\$ 572.065
GRANCOLOMBIANA	\$ 358.386
COLSEGUROS	\$ 352.830
SKANDIA	\$ 332.861
MAPFRE	\$ 48.775
OTRAS (4 Cías.)	\$ 657.460
TOTAL	\$ 3.299.760



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 30.
Siniestros pagados en Bucaramanga del ramo de soat
Enero - Diciembre de 1.996*

COMPANIAS	MILES DE PESOS
LATINOAMERICANA	\$ 998.049
ESTADO	\$ 986.876
COLMENA	\$ 800.006
PREVISORA	\$ 243.068
SOLIDARIA	\$ 206.904
MAPFRE	\$ 251
OTRAS (6 Cías.)	\$ 331.139
TOTAL	\$ 3.566.293



* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDA.

Anexo 31.
Distribución porcentual del siniestros pagados por ramos en Bucaramanga
respecto al total de las principales ciudades
Enero - Diciembre de 1.996*

RAMO DE DAÑOS	PORCENTAJE
INCENDIO Y LUCRO CESANTE	1.7%
TERREMOTO	0%
AUTOMOVILES	5.1%
TRANSPORTES	5.6%
SUSTRACCION	2.1%
MANEJO	0.6%
CUMPLIMIENTO	0.6%
RESPONSABILIDAD CIVIL	1.3%
INGENIERIA	3.0%
VIDRIOS	0.8%
NAVEGACION CASCO	1.0%
AVIACION	0.4%
INTEGRAL FAMILIAR	
OTROS	-0.8%
TOTAL	4.1%

RAMO PERSONAS	PORCENTAJE
VIDA INDIVIDUAL	4.4%
ACC. PERSONALES	5.3%
COLECTIVO Y GRUPO	1.9%
SALUD	4.7%
OTROS	1.6%
TOTAL	3.1%

RIESGOS PROFESIONALES	0,7%
-----------------------	------

SOAT	8,9%
------	------

* La información ha sido extraída del informe anual de la Federación de Aseguradoras Colombianas, FASECOLDIA.