

2010

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
**Plan Estratégico de
Marketing**



Licenciatura en Comercialización
María Julia Bruchmann



RESUMEN

El presente trabajo final de graduación versa sobre la planificación estratégica de marketing para la firma *Organización Amparo SRL* para el año 2010. Para el desarrollo del plan, fue necesario llevar a cabo investigaciones de tipo cualitativa y cuantitativa para conocer más en profundidad la situación externa e interna actual de la empresa. Entre ellas, se puede mencionar *Mystery Shopper*, *Inside Marketing Research* y entrevistas en profundidad. A partir de la información recopilada, se definieron los lineamientos estratégicos y tácticos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos. A través de estas investigaciones se detectó que el mayor desafío de *Organización Amparo SRL* es lograr reposicionarse con una imagen de marca fuerte y propia en el mercado de seguros de la ciudad de Santiago del Estero. Al finalizar el plan se proponen recomendaciones que servirán de guía a la empresa para conseguir ese reto.

ABSTRACT

This final graduation work deals with the strategic marketing planning to *Organización Amparo SRL* for 2010. It was necessary to develop the plan, to conduct investigations of qualitative and quantitative type to learn more about the current internal and external situation of the company. Among them, one can mention *Mystery Shopper*, *Inside Marketing Research* and in depth interviews. From the information collected, the strategic and tactical guidance needed to meet the proposed objectives where defined. Through these investigations it was found that the biggest challenge to *Organización Amparo SRL* is to reposition with a strong brand image and self-insurance market in the city of Santiago del Estero. Upon completion of the plan proposes recommendations are given to the company that wills it to achieve this challenge.

**EL PRESENTE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SE LO DEDICO A
TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA ME
ACOMPAÑARON EN ESTE PROCESO.**

**ESPECIALMENTE SE LO DEDICO A MI FAMILIA Y AMIGOS QUE FUERON
INCONDICIONALES A LO LARGO DE MI CARRERA UNIVERSITARIA.**

A TODOS Y CADA UNO DE ELLOS...

¡GRACIAS!

ÍNDICE

➤ *De Contenidos*

➤ *De Tablas*

➤ *De Gráficos*

DE CONTENIDOS	
ÍNDICES	4
De contenidos	5
De tablas y gráficos	7
Sección 1: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	9
1.1. Introducción	10
1.2. Objetivos del TFG	12
1.3. Marco teórico	13
1.4. Marco metodológico	44
Sección 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	48
2.1. Situación Externa	49
2.1.1. Análisis del entorno	50
2.1.2. Análisis del sector	60
2.1.3. Análisis del mercado	67
2.2. Situación Interna	87
2.2.1. Introducción	88
2.2.2. Estructura de Organización Amparo SRL	89
2.2.3. Estudio del mercado meta de consumidores	92
2.2.4. Comunicación	94
2.2.5. Análisis de ventas	95
2.2.6. Conocimiento del producto	96
2.2.7. Atributos/beneficios percibidos	97
2.2.8. Servicio post venta	98
2.2.9. Distribución	99
2.2.10. Fijación de precios	99
2.2.11. Análisis de la demanda	100
Sección 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	112
3.1. Matriz del FODA	113

3.2. Matriz de balance de fuerzas	118
3.3. Diagnóstico de la situación	120
Sección 4: DECISIONES ESTRATÉGICAS	122
4.1. Formulación de los objetivos	123
4.2. Desarrollo de las estrategias	127
Sección 5: DECISIONES TÁCTICAS	132
5.1. Plan de acción	133
5.2. Plan de contingencia	156
5.3. Cuadro estratégico	163
Sección 6: DIAGRAMA DE GANTT	165
6.1. Cronograma 2010	166
Sección 7: PRESUPUESTO	168
Sección 8: ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN	171
8.1. Retorno sobre la inversión	172
Sección 9: CONCLUSION FINAL	173
9.1. Conclusiones	174
9.2. Recomendaciones	176
Sección 10: FUENTE BIBLIOGRÁFICA	178
10.1. Bibliografía	179
10.2. Hemerografía	181
10.3. Fuente digital	181
Sección 11: ANEXO	183

DE TABLAS

1.1: Cantidad de siniestros de tránsito por tipo de vehículo	56
2.1: Mystery Shopper de los principales productores de seguros	63
2.2: Cuadro síntesis de la situación de la empresa	65
3.1: Participación de seguros personales de las compañías en Sgo del Estero	67
3.2: Principales competidores	69
3.3: Ranking de las compañías de seguros	71
3.4: Ranking de juicios por ramos	73
4.1: Evolución de las entidades de seguros por ramos	77
5.1: Tipos de clientes de Organización Amparo SRL	93
6.1: Comisiones de Organización Amparo SRL	96
6.2: Market share de Organización Amparo SRL. Por año	100
6.3: Market share de Organización Amparo SRL. Por ramo	102
6.4: Estimación de las ventas por ramos	103
6.5: Gastos y ventas reales y estimadas de O.A y M.I.S.	104
6.6: Estimación de ventas en función del gasto	105
6.7: Tasa efectiva de impuesto a las ganancias	105
6.8: Unión de los tres métodos	106
6.9: Escenario Optimista	107
6.10: Escenario Neutro	108
6.11: Escenario Pesimista	109
7.1: Matriz FODA	113
7.2: Matriz de balance de fuerzas	119
8.1: Matriz de Ansoff	127
9.1: Ciclo de Vida del Producto	130
10.1: Estrategias Funcionales	131
11.1: Ficha técnica del plan de acción 1	133
11.2: Costos del premio motivación	138

11.3: Ficha técnica del plan de acción 2	139
11.4: Ficha técnica del plan de acción 3	144
11.5: Ficha técnica del plan de acción 4	147
11.6: Ficha técnica del plan de acción 5	150
11.7: Ficha técnica del plan de acción 6	153
12.1: Cuadro estratégica del proyecto	163
13.1: Diagrama de Gantt. Cronograma 2010	166
14.1: Presupuesto del proyecto y aporte de cada programa al objetivo	169
14.2: Detalle de los honorarios del responsable de marketing	170
15.1: Retorno sobre la inversión	172

DE GRÁFICOS

1.1: Ciclo de vida del producto	26
1.2: De la identidad corporativa a la identidad de marca	37
1.3: “Quinta P” del mix de marketing	38
1.4: Posicionamiento de marca	41
2.1: Crisis AIG	52
2.2: Lehman Brothers	52
3.1: Estructura del mercado de seguros de Santiago del Estero	67
3.2: Ranking de juicios por compañías de seguros	74
3.3: Principales actores de la industria	76
3.4: Cantidad de productores asesores de seguros. Año 2009	77
3.5: Producción total de seguros. Año 2009	79
3.6: Evolución de la siniestralidad	80
3.7: Actores que intervienen en la compra de un seguro	81
4.1: Organigrama de Organización Amparo SRL	91
5.1: Publicidad gráfica	145
5.2: Adhesivo publicitario	149

Sección 1:

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- *Introducción*
- *Objetivos del TFG*
- *Marco Teórico*
- *Marco Metodológico*

INTRODUCCIÓN

El sociólogo francés Pierre Bourdieu reformuló la noción de competencia en términos de capital. Todos los bienes que tiene una persona constituyen su capital. Las posesiones materiales y conocimientos o capacidades. A las primeras las denomina capital material y a las segundas, capital cultural.

También plantea que en toda sociedad justa e igualitaria las personas deberían estar en condiciones de acceder a todos los bienes materiales y culturales.

Cuanto más capital se tiene con más fuerza se cuenta y, por lo tanto, se tiene más poder: poder para controlar y poder para determinar que las cosas sean de un modo y no de otro, poder para que otros hagan ciertas cosas y no otras, de cierta manera y no de otra, etcétera.

No basta con tener cierto volumen de capitales, sino hace falta que los mismos coticen alto, esto es, que sean valorados positivamente. Para ello, es necesario contar con un mercado a favor para asegurar una cotización en alza. En este mundo no alcanza sólo con la posesión de capitales, hace falta contar con mercados favorables para esos capitales.

También es necesario tener en cuenta que es fundamental el capital cultural correspondiente al de la competencia comunicativa. En este sentido, en el trabajo subyace la idea y la importancia que tiene la comunicación como mediadora en las relaciones e intercambios interpersonales, tal como se verá más adelante.

En un contexto cultural, económico, social de crisis surge una organización de seguros que es motivo de análisis en este trabajo. Tener en cuenta estas nociones de bienes materiales y culturales es determinante para entender el desarrollo y el crecimiento de la misma.

De esta manera, se presenta el trabajo final de graduación que versa sobre el desarrollo de un plan estratégico de marketing para la firma *Organización Amparo SRL* para el año 2010.

Organización Amparo SRL, es un broker de seguros con presencia sostenida en el mercado de seguros de Santiago del Estero desde hace más de 15 años. Brinda servicios de asesoramiento en seguros patrimoniales y de vida, con sólido respaldo de las empresas líderes del mercado asegurador, entre ellas, HSBC, Alico, Sancor Seguros, Nación Seguros, SMG Seguros, MAPFRE, CNA ART, Liberty Seguros, L'Unión de Paris, entre otras.

Su casa central se encuentra en la ciudad de Santiago del Estero¹, y cuenta con dos sedes: una en San Fernando del Valle de Catamarca y la otra en Córdoba Capital.

Cuenta con un staff de profesionales de alta performance, integrado por productores matriculados y autorizados por la Superintendencia de Seguros de la Nación.

El entorno en el que se desenvuelve la empresa versa sobre un mercado desafiante y en crecimiento. Se observa que los argentinos no tienen interés por seguros relacionados a la muerte existiendo una restricción cultural sobre ese tema. Por otro lado, se hace presente el factor “marca y servicio” como determinante para la adquisición de seguros.

Los brokers cumplen su función de intermediarios y asesores, pero las tendencias del mercado reclaman que deben adquirir ciertas condiciones como son: la creatividad innovadora, deben ser vistos como un solucionador de problemas, deben prestar una visión global a la empresa, sin enfocarse solo a lo que es el seguro en sí, es decir, deben agregar valor de alguna forma para el cliente.

El mercado es volátil con variables que afectan directamente, como la siniestralidad local, los índices de litigios y las modificaciones de la Superintendencia de Seguros de la Nación que impactan sobre el sector.

En la actualidad, la empresa debe enfrentar nuevos desafíos, teniendo en cuenta que los clientes o potenciales clientes de estos servicios son altamente sofisticados, inteligentes, con un presupuesto ajustado, y que van en busca de “más y más” servicios extras.

Este trabajo tiene como finalidad plantear un panorama general acerca de la situación comercial de la empresa y brindarle a *Organización Amparo SRL* las directrices estratégicas a seguir, para lograr posicionarse con una imagen de marca fuerte y propia.

¹ El plan será diseñado para ejecutarlo en esta plaza exclusivamente.

OBJETIVO GENERAL DEL TFG

Desarrollar un plan estratégico de marketing para el broker de seguros “Organización Amparo SRL” con un horizonte temporal de un año, es decir, para el año 2010, con la siguiente finalidad:

- ↻ **Reposicionar a “Organización Amparo SRL” en el mercado de seguros de la ciudad de Santiago del Estero.**

Para lograr dicho objetivo será necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ↗ Analizar determinados componentes del **Entorno** que ejercen una influencia directa sobre la empresa.
- ↗ Conocer las características del **Sector Asegurador** y analizar el impacto que tienen dichas variables dentro de la empresa.
- ↗ Conocer y analizar las particularidades del **Mercado de Demanda**.
- ↗ Estudiar el perfil de los actores del **Mercado de Oferta**.
- ↗ Analizar la **Estructura Interna** de la organización, tanto, los aspectos *hard* como *soft* de la empresa.
- ↗ Elaborar un **Diagnóstico Estratégico** en base al análisis previo.
- ↗ Desarrollar **Objetivos y Estrategias** acordes al diagnóstico.
- ↗ Generar **Planes de Acción** coherentes con las decisiones estratégicas tomadas anteriormente.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se utilizó para la confección del presente trabajo, se estableció en base a esquemas y conceptos pertinentes a dicho plan.

En primer lugar, se explica el plan de marketing definido por varios autores. Luego se exhiben las diversas técnicas que se utilizaron para recopilar información relevante. Y finalmente, se presentan los conceptos principales de la problemática que sirvieron de base para dicho plan.

A continuación, se detallará cada uno de ellos.

EL PLAN DE MARKETING

Según el autor Sainz de Vicuña Ancín², el “Plan de Marketing” es, un “*documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto*”.

Distintos autores definen el plan de marketing desde diversos puntos de vista. Según McCarthy y Perrault en “Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica”, el plan de marketing, deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) qué recursos de la compañía serán necesarios y con qué periodicidad se deben aplicar; y 3) cuáles son los resultados que se esperan. El plan de marketing deberá incluir, además, algunas medidas para controlar y corregir, si fuere necesario, el surgimiento de errores, falencias e imprevistos.

El plan de marketing es el “*plan que está orientado hacia su empresa y sus líneas de productos y servicios existentes y hacia los mercados y finanzas que puedan mantenerla en el buen rumbo, aun en una economía fluctuante*” (Bangs David, 1996, 29).

² Sainz de Vicuña Ancín José M.; “El Plan de Marketing en la Práctica”; Editorial ESIC; Cuarta Edición; Año 1999; Madrid.

Philip Kotler hace su aporte, añadiendo que la planeación de marketing consiste en “*identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing*”³.

Otros autores añaden que “*la planeación de marketing es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing. Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte del plan de marketing*”⁴.

En base a las definiciones citadas anteriormente, podría decirse que, el plan de marketing es una herramienta de gestión que, a través de la recopilación y análisis de la información obtenida del mercado y de la organización, permite al directivo tomar decisiones acerca de cuáles serán las acciones y estrategias pertinentes que se deben llevar a cabo para cumplir con los objetivos trazados por la empresa. Dicha definición es la más acorde a la confección del plan.

Varios autores explican el plan de marketing en 3 fases y 6 etapas. A continuación, se presenta en detalle dicho plan.

PRIMERA FASE

➤ PRIMERA ETAPA: Análisis de la Situación Externa

Se hace un estudio riguroso y exhaustivo de la situación externa e interna de la empresa.

Según Miguel Ángel Quintana, en su obra “Principios de Marketing”, el análisis externo incluye los siguientes factores:

- ⊗ *Análisis del consumidor*: segmentos, motivaciones, necesidades no satisfechas, etc.
- ⊗ *Análisis competitivo*: identidad, actuaciones, objetivos, estrategias, cultura, puntos fuertes y débiles.
- ⊗ *Análisis del sector*: atractivo, factores claves de éxito, tamaño, estructura, barreras de entrada, canales de distribución, tendencias, crecimiento, ciclo de vida del producto.
- ⊗ *Análisis del entorno*: económico, político legal, cultural, demográfico, análisis del escenario y análisis del impacto.

³ Kotler Philip, Keller Kevin Lane.; “Dirección de Marketing”; Editorial Pearson Education; Duodécima Edición; Año 2006; México.

⁴ Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl; “Marketing”; Editorial Thomson; Sexta Edición; Año 2002; México.

El Macroambiente

Los entornos que rodean a la empresa se caracterizan por la poca o nula posibilidad de actuar sobre ellos que tiene la empresa. Este macroambiente lo forman: el medio económico, el medio legal y el medio sociocultural.

Variables del entorno sectorial

Tres fuerzas ambientales forman parte del entorno sectorial de la empresa. Estas son: la competencia, los clientes y los proveedores.

El ambiente competitivo

La competencia es de las tres variables, la menos posible de controlar por la empresa.

El ambiente de los clientes

Con respecto a los clientes, se pueden diferenciar dos grupos: los intermediarios o distribuidores y los clientes finales.

Los intermediarios *“son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente al flujo de productos y servicios entre la organización de marketing y los clientes finales”*.

Con respecto a los clientes finales, la empresa deberá tratar de obtener información sobre el segmento al que pertenecen definiendo:

- * los compradores o usuarios del servicio o producto;
- * los compradores más importantes;
- * los posibles grandes compradores que no compran el producto;

También debe interesarse por las motivaciones del cliente, es decir, cuáles serían las que mueven a los clientes a la compra del producto o servicio, qué atributos de la oferta son importantes y qué objetivos busca el cliente.

El ambiente de los proveedores

La empresa deberá mantener relaciones con varios proveedores del propio producto si su función principal es la reventa de productos terminados.

Se debe buscar al proveedor que se considere ideal desde el punto de vista de los precios, servicio y calidad.

Otros autores como Walker, Boyd Mullins y Larréché en su obra *“Marketing Estratégico”*, mencionan las 5 fuerzas competitivas de Porter dentro del análisis de este contexto.

Estas fuerzas interactivas determinan el atractivo a largo plazo de una industria: rivalidad entre los competidores presentes, competidores potenciales, poder de trato ventajoso de los proveedores, poder de trato ventajoso de los compradores y amenaza de los productos sustitutos.

Esta mezcla de fuerzas explica por qué algunas industrias son constantemente más redituables que otras y provee más vistas a fondo de qué recursos se requieren y qué estrategias se deben adoptar para tener éxito.

Luego de examinar el entorno, se realiza el análisis corporativo interno. El *“objetivo consiste en identificar los recursos de la organización, cualquier limitación, sus metas y la forma en que sus valores determinan la manera de como hacer negocios”*⁵.

También es conocida como evaluación del negocio. Según Hiebing y Cooper, está compuesto por varios aspectos claves a desarrollar:

- ⦿ Filosofía de la empresa
- ⦿ Descripción de la misma
- ⦿ Estudio del mercado meta de consumidores
- ⦿ Comunicación
- ⦿ Análisis de las ventas
- ⦿ Conocimiento y atributos/beneficios percibidos del servicio
- ⦿ Distribución
- ⦿ Fijación de precios
- ⦿ Análisis de la demanda

Los conceptos que más se asemejan a los que fueron usados para el análisis del entorno son los de Miguel Ángel Quintana. También se ha desarrollado las fuerzas competitivas de Michael Porter para describir la situación competitiva en la que se encuentra inmersa la empresa, como así también, se analiza la rivalidad que existe entre sus principales actores.

A causa de la inestabilidad de entorno que se vive hoy en día, es necesario que las firmas estimen su nivel de ventas para el futuro. Para ello, fue necesario fijar objetivos individuales de ventas aplicando tres métodos cualitativos: basado en el ambiente externo, basado en el

⁵ Lovelock Christopher, Wirtz Jochen; “Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia”. Editorial Pearson Prentice Hall; Sexta Edición; Año 2009; México.

ambiente interno y con inclusión de gastos. Luego, se fusionan estos tres métodos y de esta manera, se determina el objetivo de ventas más adecuado para la empresa.

A continuación, se detallará únicamente el método interno, porque se considera uno de los puntos claves del plan de marketing.

El método basado en el ambiente interno consiste en “*estudiar la historia de ventas de la propia empresa. Concilie después este total combinado con su estimado inicial de ventas para toda la organización; de este modo llegará a una proyección definitiva*” (Hiebing y Cooper, 1992, 75).

El desarrollo del método basado en el ambiente interno se apoyó principalmente en la teoría Hiebing y Cooper. De esta manera, desarrollando cada tópico que se plantea, se obtendrá un análisis profundo de la realidad de la empresa, que servirá de asiento para tomar decisiones a largo plazo.

➤ SEGUNDA ETAPA: Diagnóstico de la situación

El diagnóstico es consecuencia de un análisis previo y a la vez una síntesis del mismo a partir de la cual se podrán identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con las cuáles se descubrirán aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores⁶.

Según Lamb, Hair y McDaniel en su sexta edición “Marketing”, el análisis situacional recibe el nombre de FODA o SWOT (siglas en inglés); es decir, la empresa debe identificar sus fortalezas (S) y debilidades internas (W) y también examinar las oportunidades (O) y amenazas externas (T).

Cuando se examinan las fortalezas y debilidades internas, el gerente de marketing se enfocará en los recursos de la compañía, como los costos de producción, las capacidades de comercialización, los recursos financieros, la imagen de la compañía o de la marca, la capacidad de los empleados y la tecnología disponible.

Al examinar las oportunidades y amenazas externas, los gerentes de marketing analizan aspectos del ambiente de marketing. Este proceso se llama rastreo ambiental, que es la “*recopilación e interpretación de datos acerca de fuerzas, hechos y relaciones en el ambiente externo capaces de afectar el futuro de la empresa o la puesta en marcha del plan de marketing. El*

⁶ Autor citado en página 11.

rastreo ambiental ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de mercado y a proporcionar lineamientos para el diseño de la estrategia de marketing”.

Otros autores como Miguel Ángel de Quintana en su obra “Principios de Marketing” definen la amenaza como *“el peligro planteado por una tendencia desfavorable o perturbación específica del entorno empresarial que puede llevar, si no se emprende una decidida acción de marketing, a la paralización o a la extinción de una compañía, producto o marca”.*

La oportunidad comercial la define como la *“dificultad opuesta a una acción decidida de marketing, que se caracteriza por un conjunto, generalmente favorable de circunstancias ambientales y por la probabilidad razonable de éxito”.*

Sainz de Vicuña define como fortalezas a *“los factores internos propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. Y como debilidades o puntos débiles a “los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos”.*

Luego de cotejar los aportes de diversos autores, se utilizaron todos los conceptos planteados, para realizar el FODA y su posterior diagnóstico. Se llevó a cabo el rastreo ambiental para identificar cuáles son aquellos factores claves que impactan en la empresa y el modo de aprovecharlo al máximo (en las oportunidades) y minimizarlos (en las amenazas).

Para la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, se utilizó la conceptualización que realiza Sainz de Vicuña.

Se realiza un FODA ponderado que permitirá detectar cuáles son realmente las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que deben tenerse en cuenta al momento de planificar. Consiste en asignarle un puntaje a cada variable o elemento clave de acuerdo a su grado de importancia y a la probabilidad de que ocurra ese evento.

Conjuntamente, se obtiene un panorama general de la posición en la que se encuentra la empresa, a través del análisis que se realizó de los factores externos e internos de la firma.

SEGUNDA FASE

➤ TERCER ETAPA: Formulación de los objetivos de marketing

Existen diversos tipos de objetivos que la dirección de marketing debe fijarse. Cada uno de ellos se encuentra relacionado entre sí y responden al mismo fin.

Para introducirnos al tema, primero se conceptualizará el objetivo: “es un logro deseado o un resultado esperado. Es una meta expresada en una dimensión específica” (Quintana, 1996, 68).

Los objetivos son importantes para cada uno de los resultados claves que los directivos consideren importantes para alcanzar el éxito. “Existen dos tipos de áreas de resultados clave que hay que destacar: aquellas relacionadas con el desempeño financiero y aquellas relacionadas con el desempeño estratégico. El logro del desempeño estratégico aceptable es esencial para mantener y mejorar la posición de mercado y la competitividad de la compañía a largo plazo”.⁷

Los objetivos también son importantes porque indican el propósito estratégico que va a delimitar una posición de negocios particular.

✠ **Objetivos corporativos**

Estos objetivos son propuestos por la alta dirección. De manera tal, que son ellos los que delimitan el rumbo a seguir de la empresa.

Los objetivos proveen criterios de decisión que guían a las unidades de negocios y empleados de una organización hacia dimensiones y ámbitos de desempeño específicos. Poseen cuatro componentes:

- ✠ Una dimensión de desempeño o atributo de desempeño buscado
- ✠ Una medida o índice para evaluar el progreso
- ✠ Un objetivo o ámbito de faena a lograr
- ✠ Un espacio temporal en el que se tiene que alcanzar el objetivo⁸

Sainz de Vicuña Ancín define a los objetivos según el tamaño de la empresa. Es decir, si es una empresa grande de cualquier sector, el objetivo más habitual es: 1º) crecimiento: tasas altas de crecimiento; 2º) Rentabilidad; 3º) Consolidación. Si la empresa es una pyme, su sistema de objetivos será: en primer lugar, consolidación, en segundo lugar, crecimiento alto para alcanzar la masa crítica, y en tercer lugar la rentabilidad a corto plazo. Y por último, si la empresa ya ha decidió venderse, su sistema de objetivos cambia: 1º) rentabilidad a corto plazo; 2º) crecimiento; 3º) consolidación.

⁷ Quintana Ángel Miguel.; “Principios de Marketing”; Editorial Deusto SA; Segunda Edición; Año 1996; España.

⁸ Walker, Boyd, Mullins, Larréché.; “Marketing Estratégico”; Editorial McGraw-Hill; Cuarta Edición; Año 2004; México.

✘ **Objetivos de ventas**

Esta etapa es clave en la fijación de objetivos, ya que, los objetivos y estrategias de marketing son dependientes de la definición del mismo.

Este objetivo se fija a criterio y análisis del autor del plan. Consiste en establecer un determinado porcentaje o número que simbolice en cuanto la empresa quiere aumentar sus ventas en un lapso determinado.

Según Hiebing y Cooper los *“objetivos de ventas se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán”*.

Como todos los objetivos, estos deben ser mensurables, tener plazo y ser alcanzables. *“Estos objetivos tienen una gran repercusión en la empresa, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables”*⁹.

En el establecimiento de los objetivos de ventas es recomendable que los altos directivos participen activamente en su definición.

✘ **Objetivos de marketing**

Una vez fijados los objetivos generales de la empresa, podrá el responsable de marketing fijar sus propios objetivos.

Un objetivo de marketing es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de marketing (Lamb, Hair y McDaniel, 2002). Los objetivos deben ser consistentes e indicar las prioridades de la empresa.

Los objetivos bien especificados desempeñan varias funciones. Primero, comunican la filosofía de la marketing de la alta dirección y orientan a los gerentes de mejor nivel de esta área, de modo tal, que los esfuerzos de marketing estén integrados y apunten coherentemente en una sola dirección. También sirven como motivadores al crear algo por lo cual los empleados deben luchar¹⁰.

Según Lamb, Hair y McDaniel, para fijar los objetivos *“la metodología que siguen tiene el nombre de “enfoco en cascada”, definiéndose así, porque los objetivos de la empresa tienden a “caer en cascada” a lo largo de las sucesivas jerarquías de la organización”*.

⁹ Hiebing Roman G., Cooper Scott W.; *“Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia”*; Editorial McGraw-Hill; Primera Edición; Año 1992; México.

¹⁰ Autor citado en página 12.

Una buena guía puede ser fijarlos para cada una de las herramientas que forman el marketing mix, es decir, deberían ser revisados los objetivos de:

- ✘ Los productos;
- ✘ Los precios;
- ✘ La distribución;
- ✘ La comunicación

La cuestión fundamental es pensar que lo que es un objetivo, para un nivel de la organización, se convierte en estrategia a otro nivel¹¹.

Sainz de Vicuña Ancín, añade que *“los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos y estrategias corporativas. Deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos”*.

Este es un requisito imprescindible en la fijación de objetivos para que exista coherencia y sinergia en todas las etapas del plan. Para esto, se consideró oportuno tomar como base en la fijación el “enfoque en cascada” propuesto por Lamb, Hair y McDaniel.

Otro criterio que se tiene en cuenta al momento de fijar los objetivos de marketing es que existen objetivos tanto cuantitativos como cualitativos, siendo estos últimos, los más arduos de medir ya que se trata de cuestiones meramente intangibles, por ejemplo, incrementar la imagen de marca de una empresa.

➤ CUARTA ETAPA: Elaboración y elección de las estrategias de marketing

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing establecidos. *Debe concretar tanto la estrategia de cartera, de segmentación y posicionamiento y la estrategia funcional* (Sainz de Vicuña Ancín).

✘ Estrategia corporativa

La estrategia corporativa es lo primero que se define a nivel estratégico. En esta etapa se define la visión, misión, el negocio y la estrategia.

¹¹ Autor citado en página 17.

La utilidad que se da al análisis FODA en esta etapa es para detectar cuáles son las ventajas competitivas con las que se va a competir en el mercado. Una vez definido esto, se está en condiciones de concretar con qué estrategia quiere hacer frente la empresa en el mercado.

Según los autores Lamb, Hair y McDaniel en su obra “Marketing”, las ventajas competitivas son *un conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia*. Existen 3 tipos de ventajas competitivas:

- Ⓐ Ventaja competitiva de costo: consiste en ser el competidor de bajo costo en una industria a la vez que se conservan márgenes satisfactorios de utilidades. Esta ventaja competitiva en costos hace posible que una empresa rinda un valor superior para el cliente.
- Ⓑ Ventaja competitiva de diferenciación: existe cuando una empresa proporciona algo único que es valioso para los compradores y va más allá de la simple oferta de un precio bajo. Esta ventaja puede venir de dos orígenes: *impresiones de valor* o de *productos aumentados*.
- Ⓒ Ventaja competitiva de nicho: es la ventaja que logra una empresa cuando trata de fijar como meta y servir a un pequeño segmento del mercado. Esta opción es viable para aquellas empresas pequeñas de recursos limitados que pueden tener que enfrentar competidores gigantes¹².

Michael Porter propone de manera similar las estrategias genéricas que sirven como punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico.

Añade que, en el liderazgo en costos, al obtener los costos de producción y distribución más bajos, así vender a precios más bajos que sus competidores, se consigue una mayor participación de mercado. En cuanto a la diferenciación agrega que “la empresa puede centrarse en aquellas fortalezas que contribuyen a la diferenciación”¹³.

Y por último, aporta que en la estrategia de enfoque “la empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta” (Kotler y Keller, 2006).

¹² Autor citado en página 12.

¹³ Autor citado en página 12.

Sainz de Vicuña añade que se puede combinar hasta dos estrategias de ventaja competitiva a la vez, esto va depender de la situación o lo que busca la empresa en el momento.

La elección de la estrategia corporativa además de estar vinculada con los objetivos y la situación en la que se sitúa la empresa, se deben elegir cuidadosamente ya que es la estrategia matriz que guiará al resto de las estrategias dentro del plan.

Para la confección de dicha estrategia se utilizó las conceptualizaciones, tanto de Sainz de Vicuña como de los autores Lamb, Hair y McDaniel.

✕ Estrategia de cartera

En esta etapa se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. Es en este nivel donde se empieza a definir la estrategia de marketing¹⁴.

Una de las herramientas que se utiliza para su definición es la matriz de Ansoff, la cual, atienden al binomio producto-mercado en función a su actualidad y novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o diversificación. Si la empresa decide seguir la segunda primera línea, podrá hacerlo a través de la penetración de mercado, es decir, competir con productos actuales en mercados actuales; o bien, puede optar por un desarrollo de nuevos productos que es otra elección estratégica donde se lucha con productos nuevos en mercados actuales. La última alternativa de expansión es el desarrollo de nuevos mercados, con productos actuales y nuevos mercados.

Si la empresa sigue la línea de diversificación se lanza con productos nuevos en mercados en donde no está presente.

El presente trabajo siguió esta línea que plantea Sainz de Vicuña para definir la estrategia de cartera.

✕ Estrategia de segmentación

En esta etapa la empresa analiza cuales son los sectores con mayor potencial a los que puede atender mejor, es decir, los segmentos de mercados que ofrecen mejores oportunidades para la firma. Luego se debe seleccionar cual es la estrategia de segmentación más oportuna.

¹⁴ Autor citado en página 11.

La segmentación de mercados es el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.

La importancia de la segmentación es clave ya que permite identificar aquellos grupos de personas con necesidades parecidas. Una vez que se encuentran los segmentos y se los selecciona, generan mucha información que permite a la empresa adaptar la oferta a medida de cada una de las necesidades y preferencias de los segmentos.

Para Lamb, Hair y McDaniel, existen tres estrategias generales de la selección de mercados meta.

- ⦿ *No diferenciado*: enfoque que visualiza el mercado como un gran mercado sin segmentos individuales, por lo que requiere una sola mezcla de marketing.
- ⦿ *Concentrado*: estrategia utilizada para seleccionar un segmento de mercado en que se concentran los esfuerzos de marketing.
- ⦿ *De segmentos múltiples*: estrategia que selecciona dos o más segmentos de mercado bien definidos y desarrolla una mezcla de marketing distintiva para cada uno.

Otros autores plantean una clasificación alternativa. Ofrecen una segmentación en base al tamaño del mercado, es decir, mercado masivo, segmento de mayor tamaño, segmento adyacente, multi-segmento, segmento de menor tamaño, nicho y subsegmentos. Para mayor comprensión, a continuación se presenta un gráfico con lo expuesto anteriormente.

Por otro lado, el autor Bangs David ofrece una tercera clasificación presentando algunos criterios de segmentación de mercados:

- ⦿ *Individuos*: por sexo, edad, raza, hobbies, estilo de vida, educación, clase social, ocupación, niveles de ingresos, etapa en la vida.
- ⦿ *Empresas*: ubicación, estructura, nivel de ventas, requerimientos especiales, modalidades de distribución, cantidad de empleados, fabricante/prestadora de servicios/minorista/mayorista.

De las propuestas ofrecidas por los diferentes autores, la alternativa que mejor se adapta a la empresa es la segmentación por tamaño de mercado. Ya que define de manera más específica y puntual como se divide el mercado, considerándose demasiado amplia la conceptualización que realizan los autores Lamb, Hair y McDaniel.

✘ Estrategia de posicionamiento

A posteriori de precisar cuáles serán los segmentos prioritarios y estratégicos, se procede a definir la estrategia de posicionamiento. Es decir, la empresa buscará definir como quieren que la vean dichos segmentos y finalmente poder ocupar un espacio en su mente.

Debido a la naturaleza intangible y experimental de muchos servicios, una estrategia de posicionamiento explícita sirve para ayudar a que los clientes potenciales se formen una “idea” mental sobre lo que pueden esperar.

Varios autores hablan sobre el posicionamiento. Uno de ellos es Sainz de Vicuña, *“la estrategia de posicionamiento supone definir, en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario”*.

Se plantea otra forma de seleccionar la estrategia de posicionamiento. En primer lugar, se establece la proposición de valor, siendo esta una declaración de cómo la empresa quiere verse a largo plazo. Posteriormente, se define el tipo de posicionamiento que se busca, es decir, la empresa puede posicionarse por beneficios, por ingredientes, por área geográfica, por características, por respaldo, por comparación, por proceso de manufactura, por uso, por clase de producto, por paternidad, por asociación.

Otra alternativa de posicionamiento es la que presenta Tom Wise en *“Éxito: estrategias, tácticas e ideas de marketing y ventas que funcionan”*, presentando algunas similitudes con la clasificación anterior, agregando dos tipologías de posicionamiento. Lo define por atributos, beneficios, liderazgo y por el estatus que otorgan.

El posicionamiento presume que los consumidores comparan los productos en base a las características importantes que este presenta. Por ejemplo¹⁵, la *diferenciación del producto* es una estrategia de posicionamiento que utilizan algunas compañías para distinguir sus productos del de los competidores. Otras empresas posicionan sus productos con una imagen similar a productos o marcas de la competencia.

En definitiva, lo que primero hacen las empresas es definir como quieren verse y luego lo transmiten a esos segmentos definidos. Buscan crear una imagen sumamente positiva en la

¹⁵ Autor citado en página 12.

mente de los clientes, de manera tal que genere en los mismos, el deseo de tener y utilizar el servicio. En pocas palabras, el objetivo es dividir el mercado y conquistarlo.

Para dicho plan, se tuvo en cuenta todas las clasificaciones ofrecidas por los diversos autores, aunque, se puso mayor atención en la definición de la proposición de valor y su posterior posicionamiento, considerándose la más completa de todas las tipificaciones expuestas.

✘ Estrategia según el ciclo de vida

Las estrategias que se elegirán en esta etapa va depender de la fase en la que se encuentra el producto con el que se está compitiendo en el mercado y como se desenvuelve la empresa dentro de ese escenario. También obedece a si la empresa es líder del mercado o es seguidora del líder.

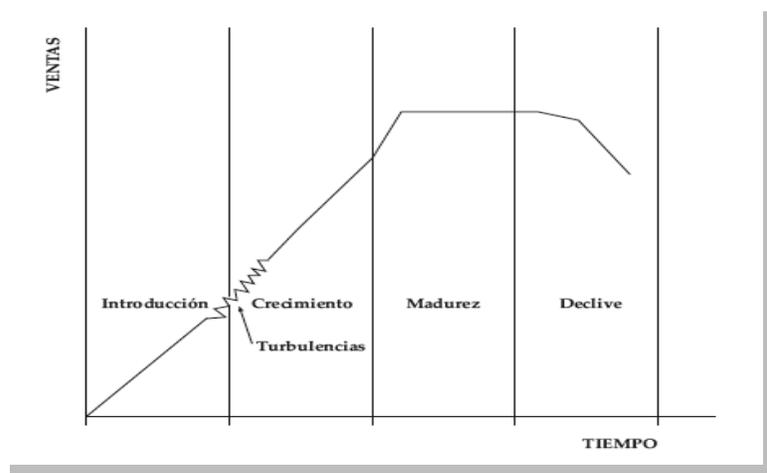
Varios son los autores que hablan que el ciclo de vida de un producto o servicio pasa por 4 etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Levitt añade una quinta etapa. *“En la actualidad el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto, estamos hablando de las turbulencias. Por tanto, en el siglo XXI debemos hablar de cinco etapas:*

- ⊗ Lanzamiento o introducción
- ⊗ Crecimiento
- ⊗ Turbulencias
- ⊗ Madurez
- ⊗ Declive

El siguiente gráfico refleja lo expresado anteriormente:

Gráfico 1.1: Ciclo de vida del producto



Fuente: *“Marketing en Siglo XXI” – Muñiz González Rafael*

✘ Estrategia funcional

En esta etapa se define la mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñadas para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo¹⁶.

Para Sainz de Vicuña en la estrategia funcional se trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix). Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: productos, distribución y ventas, precios y comunicación.

Una de las primeras decisiones que se debe tomar cuando se elige un medio de publicidad es saber si se va a utilizar una estrategia “push” o “pull”.

A través de la estrategia “push” se concentra la publicidad en los intermediarios entre usted y sus clientes. Y en las estrategias de “pull” se pone acento en los consumidores finales (David Bangs, 1996, 88).

En el marketing de servicios, esta clasificación se amplía al añadir cuatro elementos asociados con la entrega del servicio: entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad. Estos ocho elementos en conjuntos, a los que llamamos las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo¹⁷.

Si bien, el concepto que más se aplica a la empresa a estudiar, es el de marketing de servicios, tomando como eje las “8 Ps”, también se utilizaron las teorías de David Bangs y Sainz de Vicuña.

TERCERA FASE

➤ QUINTA ETAPA: Planes de acción

Según Walker, Boyd, Mullins y Larréché, el plan de acción es la parte más crítica del plan de marketing anual para asegurar la ejecución apropiada. Aquí se elabora una lista de las acciones necesarias para ejecutar la estrategia.

¹⁶ Autor citado en página 12.

¹⁷ Autor citado en página 14.

En esta etapa se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en su nivel más concreto, esto es, el marketing mix¹⁸.

El plan de acción es la última fase estratégica del plan, la cual requiere de un alto grado de creatividad y coherencia entre las diversas etapas planteadas anteriormente. Es la conjunción de los objetivos, estrategias, plazos trazados y metodología a seguir. Además, se debe detallar los modos de control para verificar su eficacia, como así también, los retornos sobre la inversión que se esperan del mismo.

Cada plan de acción responde a un programa a ejecutar por el responsable de marketing. Existen diversas herramientas que se emplean para lograr una planificación a tiempo en los programas. Una de ellas es el diagrama de Gantt.

Al mismo tiempo se realiza un análisis de rentabilidad para examinar si la inversión que efectuará la empresa en estas acciones será positiva o negativa. La medida de rendimiento que se utilizó es el ROI (retorno sobre la inversión).

Para los planes se utilizaron diversos conceptos. A continuación, se presentan los mismos:

✕ Publicidad tradicional (Above the line)

Es la publicidad clásica que busca difundir el mensaje publicitario a través de los medios de comunicación convencionales, como ser, anuncios en televisión, radio, prensa, publicidad exterior o vía pública, volantes, etc.

Con esta estrategia se busca llegar a un público más amplio, basándose en medios considerados masivos y por ello, se realizan altas inversiones en publicidad.

Algunos expertos en marketing afirman que esta estrategia se emplea cuando el objetivo que se persigue es posicionar y construir marcas.

✕ Publicidad no tradicional (Below the line)

Suele denominarse como el “marketing alternativo” ya que no utiliza los medios de comunicación tradicionales para transmitir el mensaje publicitario a segmentos específicos, más bien, emplea otros canales, como el marketing directo, merchandising, patrocinio, marketing promocional, emplazamiento de producto y bartering, publicity, presencia institucional y publicidad en el lugar de venta.

¹⁸ Autor citado en página 11.

En la actualidad la PNT (Publicidad No Tradicional) sigue ganando protagonismo en los medios, desplazando paulatinamente a la publicidad convencional.

También es conocido como *Marketing de Guerrilla*. Este marketing se define como un conjunto de técnicas de comunicación no convencionales que consisten en obtener el máximo de visibilidad con el mínimo de inversión. Participa de muchas estrategias de mercado para poner en escena acontecimientos, actuaciones, performance o acciones que se dirigen a la integración de la imagen de la empresa.

El Marketing de Guerrilla inyecta en diferentes sistemas (reales o virtuales) conceptos virales que se auto-multiplican en la mente de los consumidores¹⁹.

✘ **Merchandising**

Son todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta, como pueden ser ofertas especiales, regalos, carteles, degustación de producto, publicidad, entre las principales.²⁰

“Es una manera de hacer afirmaciones visuales o escritas sobre la compañía por medio de un ambiente diferente a los medios pagados con comunicación personal o sin ella” (Hiebing y Cooper, 1992, 199).

Según Roberto Avilia Lammertyn, el Merchandising es, *“otra forma de utilización de los beneficios de una buena tarea de imagen”*.

Para Díez de Castro y Landa Bercebal, *“es la técnica basada en buscar rentabilidad del producto en el punto de venta”*.

En definitiva, el Merchandising es la acción de trasladar la mercancía hacia el cliente en el punto de venta, es decir, es el nexo visible de la comunicación entre el producto y el público.

✘ **Media Meshing**

Se trata de un nuevo fenómeno que busca combinar un mix de medios: televisivos y digitales. La nueva tendencia en los consumidores es dirigir su atención a Internet durante los cortes publicitarios de los programas. Una de las opciones digitales es la red social Facebook, donde se puede publicitar a través de banners.

¹⁹ Fuente: www.puromarketing.com. Fecha de publicación: 27/10/2008

²⁰ Fuente: www.marketeando.com. Fecha de publicación: 12/10/2009

La Media Meshing surge como una alternativa que contribuye a optimizar la inversión realizada en medios.

✘ Marketing Viral

Según Wikipedia, son técnicas del marketing que sirven para explotar redes sociales y otros medios electrónicos para producir incrementos exponenciales en “renombre de marca”. Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos.

La principal ventaja de esta forma de marketing consiste en su capacidad de conseguir una gran cantidad de posibles clientes interesados, a bajo costo.

✘ Marketing Digital

El actual auge de la comunicación digital ha llevado a las empresas a mantener un nuevo tipo de comunicación. Estamos hablando de la comunicación digital.

“Es una comunicación multidireccional, donde el receptor combina hábitos tradicionales de lectura de textos e imágenes en cada uno de los fragmentos que elige y desarrolla nuevas capacidades de conexión de los mismos, entrando en juegos nuevas reglas y experiencias” (Antonio Castillo Esparcia, 2005, 32).

Una de las herramientas de este tipo comunicación es el marketing digital, definiéndose como, el método para identificar la forma más eficiente de producir valor que pueda ser percibido por el mercado por medio de herramientas digitales²¹.

Uno de sus herramientas es el Posicionamiento Web SEO (Search Engine Optimization). Esto implica estar bien posicionado en los primeros lugares de forma orgánica en los motores de búsqueda.

Algunas de las ventajas que trae son:

- ✘ Cantidades masivas de visitantes únicos al sitio web buscando exactamente lo que la empresa ofrece.
- ✘ El retorno sobre la inversión más alto de cualquier medio de publicidad, ya sea tradicional o en línea.
- ✘ A diferencia de los medios tradicionales, los resultados son medibles y comprobables con exactitud.
- ✘ Branding natural. Al no ser publicidad pagada, se percibe como una recomendación.

²¹ Fuente: www.e-mktg.com. Fecha de publicación: 28/10/2008

- ✘ Los clientes potenciales encuentran a la empresa por recomendación de los buscadores, en lugar de que su empresa trate de llegarle al cliente²².

✘ Marketing Social

Sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad²³.

✘ Acciones Outdoor

La comunicación externa fue utilizada para comunicar a los públicos, lo que la empresa quiere transmitir, es decir, su imagen.

Las acciones outdoor se definen como, todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos de interés externos y semiexternos, es decir, aquellos que cumplen funciones o existen “fuera” de la empresa²⁴.

Las diferentes herramientas que se utilizaron para comunicar fueron: papelería y diseño institucional, avisos en TV, radio y vía pública y los stand y exhibidores.

✘ Acciones Indoor

También se llevó a cabo este tipo de comunicación llamada “puertas adentro”, es decir, que *son todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos de interés internos y semiinternos* (Roberto Avilia Lammertyn, 1999, 211).

La capacitación y apoyo a la línea de fuego de la empresa, son dos de las acciones de comunicación indoor que se aplicaron en este plan.

➤ SEXTA ETAPA: Determinación del presupuesto de marketing

El último peldaño del plan de marketing es la presupuestación. La misma consiste en llevar a números los programas de acción planteados, es decir, establecer el presupuesto de ejecución para llevar a cabo dicho plan.

²² Fuente: www.virket.com. Fecha de publicación: 06/08/2010

²³ Fuente: www.eie.fceia.unr.edu.ar. Fecha de publicación: 19/05/2008

²⁴ Avilia Lammertyn, Roberto; “RR.PP: Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora”; Editorial Imagen; Tercera Edición; Año 1999; Argentina.

Cada programa de acción tendrá un coste que contribuye al costo total. El encargado o responsable del área de marketing deberá buscar los costos más bajos, empleando su creatividad en cada plan de acción trazado.

Para el desarrollo del plan se utilizaron diversos conceptos, herramientas y teorías relacionadas a la planificación estratégica de una empresa, que sirvieron de base y de fundamento para explicar la situación actual de la empresa, como así también, su problemática.

La organización de los contenidos de marketing e investigación sigue la siguiente lógica: en primer lugar, se presenta la terminología específica de seguros. La finalidad es facilitarle al lector una mayor comprensión y entendimiento del tema que se va a desarrollar.

En segundo lugar, se realiza una breve descripción acerca de las fuentes y técnicas de investigación que se utilizaron para recopilar información en las primeras etapas. Y finalmente, se exponen las diversas teorías que avalan la problemática de la empresa.

A continuación, se detallarán cada uno de estos elementos utilizados en este plan.

I. RELACIONADO A LOS SEGUROS

Asegurado

Es la persona que en sí misma o en sus bienes o intereses económicos está expuesta al riesgo. Es quien suscribe la póliza con la entidad aseguradora, comprometiéndose al pago de las primas estipuladas y teniendo derecho al cobro de las indemnizaciones que se produzcan a consecuencia de siniestro²⁵.

Prima

Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece.

Ramo de seguros

Las actividades de las aseguradoras pueden clasificarse de acuerdo a los riesgos que cubren según los denominados ramos de seguros.

El ramo es la agrupación de riesgos afines. El nombre de cada ramo representa un elemento común que le da origen²⁶.

²⁵ Fuente: www.mapfre.com. Fecha de publicación: 13/02/2010

²⁶ Fuente: www.ssn.gov.ar. Fecha de publicación: 14/11/2009

SEGURO DE BIENES Y PATRIMONIO

× **Responsabilidad Civil**

“Todo el que ejecute un hecho que por su culpa o negligencia ocasiona un daño a otro, está obligado a la reparación del perjuicio”. Desde el punto de vista asegurador dice: “El asegurador se obliga a mantener indemne al asegurado por cuanto deba a un tercero, en razón de la responsabilidad prevista en el contrato, a consecuencia de un hecho acaecido en el plazo convenido”. La particularidad de los seguros de responsabilidad civil es que si bien pertenecen al grupo de los seguros patrimoniales, el beneficiario no es el mismo asegurado sino un tercero. La finalidad de este seguro es cubrir al asegurado para evitar que su patrimonio se vea afectado.

× **Combinado Familiar**

Cubre todos los riesgos que pueden afectar a la casa o su contenido. Esta cobertura está destinada a los titulares de una vivienda, ya sea casa o departamento.

× **Incendio**

Se conocen como daños de incendio a los causados sobre los bienes objeto del seguro por la acción directa o indirecta del fuego, rayo, explosión, tumulto popular, *lock out*, vandalismo, impacto de aeronave o vehículo terrestre.

× **Automotor**

Seguro para el automotor que ofrece una gama de opciones a medida del auto y las necesidades del conductor. Este producto está dirigido a los propietarios de automóvil o pick. Pick-up, de uso particular o comercial, sea okm o usado, de origen nacional o importado.

× **Caución**

Es un seguro que ampara al contratante de obra, servicio o suministro, ante el incumplimiento del contratista. Este seguro va dirigido hacia empresarios, profesionales o particulares contratantes de obras, servicios o suministros públicos y/o privados.

× **Integral de Comercio**

Protege a la empresa en casos de robo, incendio, rotura de cristales, responsabilidad civil de la propiedad y de su contenido. Incluyen: robo y/o hurto y riesgos similares; robo de locales de comercio, etc.; robo de valores en tránsito; robo de alhajas, pieles y objetos diversos; fidelidad del empleado.

SEGURO DE PERSONAS

Los seguros de personas abarcan los ramos de vida, retiro y accidentes personales. Por extensión, pueden incluirse también los seguros de salud.

*** Vida**

La ley de seguros indica que el seguro se puede celebrar sobre la vida del contratante o sobre la vida de un tercero. El seguro de vida no es un contrato de carácter patrimonial, sino que su naturaleza es de capitalización, de ahorro y de previsión. Incluye vida colectivo, vida individual; vida obligatorio.

*** Retiro**

Es conocido también como “jubilación privada”. Es un sistema de ahorro que permite a los asegurados realizar aportes durante su vida el que, sumado a los intereses que los mismos producen, permite la constitución de un fondo que puede ser posteriormente retirado.

*** Accidentes Personales**

El asegurador se compromete al pago de las prestaciones estipuladas en la póliza en el caso que la persona designada en la misma como asegurado sufriera durante la vigencia del seguro algún accidente que fuere la causa originaria de su muerte o invalidez permanente o temporaria, total o parcial y siempre que las consecuencias del accidente se manifiesten a más tardar dentro de un año.

Se entiende por accidente, toda lesión corporal que pueda ser determinada por los médicos de una manera cierta, sufrida por el asegurado independientemente de su voluntad, por la acción repentina y violenta de o con un agente externo.

*** Accidentes de Riesgo de Trabajo (ART)**

Se considera accidente de trabajo todo hecho súbito y violento que ocurra por el hecho o en ocasión del trabajo, como así también los ocurridos entre el domicilio del trabajador y el lugar del trabajo, siempre y cuando el trabajador no modifique o altere el trayecto por causas ajenas al trabajo. Es un seguro obligatorio destinado a cubrir los accidentes laborales.

*** De Salud**

Incluye seguros de enfermedades, internación, cirugía y maternidad como complementos del ramo vida; esto es, deben ser otorgadas por entidades autorizadas a operar en este rubro de seguros de personas.

× Sepelio

Se trata de una modalidad de cobertura que permite abonar por cuenta del beneficiario de la misma o en su defecto por cuenta de los herederos legales y solamente hasta la suma convenida, el importe resultante del servicio de sepelio del asegurado fallecido, efectuando en cualquier punto del país, por una cualesquiera de las empresas adheridas que figuran en el anexo de la póliza o en las nóminas periódicas de actualización. El total del capital asegurado debe ser destinado íntegramente a la contratación del servicio de sepelio.

II. RELACIONADO A LA INVESTIGACIÓN

FUENTE DE INFORMACIÓN²⁷

× Información Primaria

Es aquella que recoge el investigador directamente de las fuentes. Esta información se consigue mediante procesos especiales de obtención de datos, realizados a la medida de la necesidad del estudio. En el campo de la medición directa se obtiene recurriendo a cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión, observaciones, escalas, etcétera.

× Información Secundaria

Es aquella cuyos datos se encuentran ya disponibles y han sido obtenidos en circunstancias y por razones totalmente ajenas a los requerimientos de la investigación. La información se presenta en documentos de distinto formato producida por organismos oficiales, instituciones públicas y privadas, consultoras, grupos de opinión, y sujetos individuales que generan datos permanentemente, los almacenan y resguardan de diversa manera.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

× Entrevista en Profundidad²⁸

Es una técnica cualitativa para recolectar información primaria. Es una entrevista amplia y relativamente poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas.

Una técnica alternativa son las sesiones de grupo o *focus group*.

²⁷Vieytes Rut; “Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad: epistemología y técnicas”; Editorial de las Ciencias; Primera Edición; Año 2004; Buenos Aires.

²⁸ Zikmund William G.; “Investigación de Mercados”; Editorial Prentice Hall; Sexta Edición; Año 1998; México.

× *Mystery Shopper (Cliente Fantasma)*²⁹

Técnica cualitativa de investigación de mercados, que consiste en observar y evaluar a las empresas, a través de un comprador misterioso. Sirve como herramienta para evaluar de forma exhaustiva el proceso de venta. Se puede llevar a cabo dicha técnica de manera telefónica o presencial.

Los beneficios que tiene es que permite detectar deficiencias o anomalías en el proceso de venta o presentación del servicio.

× *Inside Marketing Research*

Es una técnica cualitativa que consiste en observar y conocer acerca de los clientes de la empresa a través de la visión de los empleados que están en contacto frecuente con el público. Se lleva a cabo a través de una guía de pautas establecida, previamente por el investigador.

El objetivo es conocer más de cerca a los clientes de la empresa. También se determina el grado de conocimiento de la línea de fuego acerca de los clientes.

III. RELACIONADO A LA PROBLEMÁTICA

× *IDENTIDAD*

“La identidad de una empresa es la configuración única que toman sus estructuras, sus sistemas, sus representaciones y las relaciones que estos elementos establecen entre sí” (Antonio Castillo Esparcia, 2005, 102).

Otros autores la relacionan con los aspectos visuales de la organización, con su identidad visual corporativa (logosímbolo, colores y tipografías).

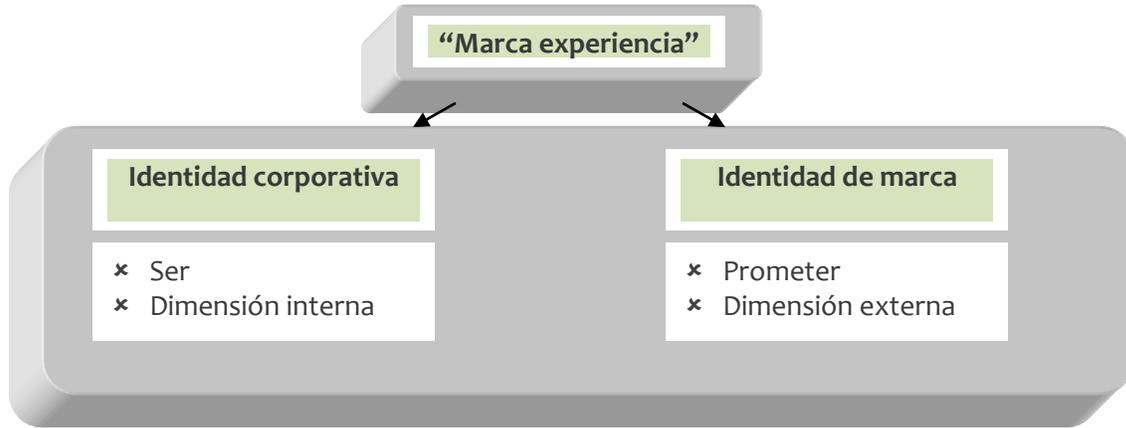
Villafañe define como *“la dimensión espacial, que alude a un conjunto de formas de ser y de hacer, que comparten individuos y tiene un valor diferenciador y estratégico”* (Villafañe, 2004, 30).

Si bien aquí se habla de la identidad corporativa, la misma va cambiando, y pasa a ser identidad de marca empresa. Para Aaker mientras *“la identidad es la esencia, también es la fuente de la reputación corporativa de la organización y de su marca, en este sentido, la marca se aísla de su ámbito tradicional en comunicación comercial y se une al comportamiento de la organización, a su ser”* (Aaker, 1996).

²⁹ Fuente: www.neumconsultores.com. Fecha de publicación: 20/02/2010

El concepto de marca experiencia reúne dos aspectos, la identidad corporativa y la identidad de marca por otro lado. A continuación, se simplifica lo mencionado anteriormente:

Gráfico 1.2: De la identidad corporativa a la identidad de marca



Fuente: adaptación a partir de Alloza (2002) "La gestión estratégica de la marca" en Villafañe, J: El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica

× IMAGEN

Al hablar de identidad es necesario referirnos a la imagen ya que dichas palabras se relacionan. Diversos autores la definen como "Un fenómeno mental y total. Mental porque sólo se encuentra en el cerebro de los sujetos que la interiorizan y total, porque reúne en un mismo constructo todas las experiencias, percepciones, informaciones y valoraciones que el sujeto decide asociar a una determinada realidad" (Antonio Castillo Espacia, 2005, 293).

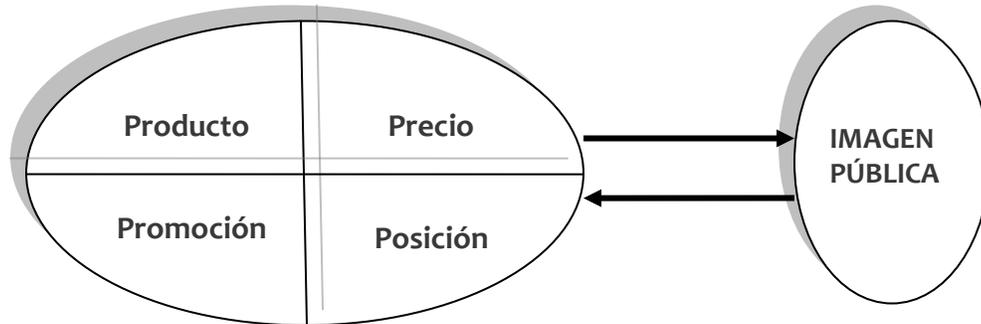
Joan Costa en su obra "Imagen de Marca, un fenómeno social", conceptualiza la marca desde dos puntos de vista. Por un lado, la imagen como objeto material, representación física de cosas que se encuentran en nuestro entorno de objetos y productos. La segunda significación, por otro lado, es la imagen como representación mental, producto sintético e intangible de la imaginación individual, y por extensión, del imaginario colectivo.

Complementa a lo anterior, que la imagen de marca es "lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido".

Autores como Hartley añaden una "quinta pe" al mix de marketing: la imagen pública. La define como el "compuesto de cómo es percibida una organización por sus diversos públicos:

clientes, proveedores, empleados, accionistas, instituciones financieras, entre otros” (Antonio Castillo Esparcia, 2005, 543).

Gráfico 1.3: “Quinta P” del mix de marketing



Fuente: “Comunicación Organizacional” – Antonio Castillo Esparcia

La imagen es muy importante cuando se está hablando de empresas, servicios, etcétera, ya que los clientes compran la imagen de la marca en la medida en que cada persona se siente identificada con ella. Además, “la imagen es lo que persiste, es lo que estimula las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los clientes” (Joan Costa, 2004, 164).

Es por esto que la imagen debe ser el objetivo principal para el responsable de marketing.

× FORMACIÓN DE LA IMAGEN

La representación de la realidad es la imagen que se forma a partir de los estímulos que la persona recibe de determinadas fuentes de información (directas o indirectas). Cuando la persona accede al conjunto de esta información, inicia un procesamiento mental que pasará por diferentes fases: comprensión, aceptación y retención, fase en la cual la información ya ha derivado de una Imagen concreta³⁰.

Otros autores como Hartley en su obra “Errores en el marketing”, definen la imagen pública como un compuesto de cómo es percibida una organización por sus diversos públicos: clientes, proveedores, empleados, accionistas, instituciones financieras, gobiernos. Harley vincula a esta definición con los términos de “notoriedad” y “relaciones públicas”, puesto que para él, se trata de un “conjunto amplio de comunicaciones relacionadas con la empresa, destinadas a mejorar su buen nombre y la imagen favorable” (Hartley, R. 1991, 21).

³⁰ Castillo Esparcia Antonio; “Comunicación Organizacional: teorías y estudios”; Editorial Clave Aynadamar; Año 2010; España.

× MARCA

Según Alberto Wilensky en “La Promesa de la Marca”, una marca tiene diferentes connotaciones para el consumidor. Por esta razón, la define según su naturaleza:

- ☑ *Naturaleza Semiótica*: la marca es una gran “máquina” de producir significados: construye “mundos” posibles y les da un “decorado” atractivo.
- ☑ *Naturaleza Relacional*: la marca es el resultado de un sistema de relaciones y oposiciones.
- ☑ *Naturaleza Dialéctica*: la marca surge de la interacción entre el servicio, la empresa, el logo, la comunicación y el precio, entre otros factores. La marca termina de crearse en la mente del consumidor, quien la conecta con sus ansiedades y fantasías, así como con sus valores y experiencias.
- ☑ *Naturaleza Contractual*: la marca es un “contrato” que la oferta le propone al mercado y que cada consumidor suscribe o no, convalidándola, rechazándola o ignorándola.
- ☑ *Naturaleza Entrópica*: la marca necesita casi constantemente de “alimentación” ya que no puede autoabastecerse sin apoyo externo.
- ☑ *Naturaleza “Tangible” e Intangible*: la marca tiene una naturaleza simbólica que le da vida propia siempre que se apoya sobre un objeto material que la “soporta”. También una marca debe “añadir valor” proporcionando beneficios intangibles.

Para Avilia Lammertyn la marca “*es el signo que distingue un producto o servicio de otro, una institución de otra, reconociéndose el esfuerzo de toda una línea empresaria*”.

Existen otros elementos que reafirman o connotan la marca además del nombre. Entre los que más se destacan son el precio, logotipo, tipografía e isologotipo.

La marca cumple diversas funciones relacionadas con las vivencias que el consumidor pone en juego durante la compra. Algunas de estas funciones son: *de identificación, de garantía, de personalización, de practicidad, posicionamiento y diferenciación*.

Joan Costa en su obra “La imagen de marca”, define de forma más sintética este concepto “*es un signo sensible, un signo verbal (nombre) y visual (logo, símbolo, color)*”.

Paralelamente, señala que “*es un fenómeno sensorial que se transforma en un estereotipo mental. Es el pasaje del signo al significado, de lo concreto a lo abstracto*” (Joan Costa, 2004,112).

× NOTORIEDAD DE MARCA

La notoriedad “es la capacidad del consumidor para identificar una marca recortándola de las demás y conociendo lo suficiente sobre ella como para elegirla” (Alberto Wilensky, 2005, 212).

Wilensky añade que en mercados de baja involucración del consumidor pero de fuerte paridad competitiva, una mayor notoriedad puede convertirse en la única ventaja competitiva.

La notoriedad de la marca se basa en un conjunto de indicadores:

- ⦿ *La aparición espontánea de la marca en la mente del consumidor cuando se evoca una categoría de producto.*
- ⦿ *El número de veces que una marca es citada espontáneamente en primero, en segundo y en tercer lugar.*
- ⦿ *La evolución del conocimiento y reconocimiento espontáneo (Alberto Wilensky, 2005, 213).*

En definitiva, cualquier empresa debe trabajar fuertemente desde la notoriedad buscando ocupar el *top of mind* en la mente del consumidor.

La organización para lograr este objetivo empleará diferentes estrategias para lograr esa presencia y reconocimiento por parte del cliente.

× POSICIONAMIENTO DE MARCA

Es el espacio mental que esa marca ocupa en un determinado consumidor. El posicionamiento también se expresa como la “posición” de la marca respecto de otras.

Algunos autores definen que el posicionamiento es una parte de la identidad de la marca y el carácter de la misma expresa la posición subjetiva del consumidor diferenciándolo de la competencia³¹.

³¹ Wilensky Alberto L.; “La Promesa de la Marca”; Editorial Grupos Tema; Cuarta Edición; Año 2005; Buenos Aires.

Gráfico 1.4: Posicionamiento de marca



Fuente: “La Promesa de la Marca” - Wilensky Alberto

Para Miguel Cané, el posicionamiento está relacionado con el uso del producto, con la venta, con el lugar que ocupa en el mercado (comparado con la competencia) teniendo en cuenta cuantas personas lo usan³².

Tom Wise en su libro “¡Éxito!”, agrega que “el posicionamiento en el mercado de cada uno de los productos que la empresa ofrece es necesario, porque aclara en la percepción de los clientes, el rol y los beneficios que acompañan a cada producto, generando el deseo de poseerlo”.

× POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Para Lovelock (1997, p.164) la competencia entre las diferentes empresas de servicios, cada vez se hace más intensa. Existen tres elementos importantes que se deben tomar en cuenta para posicionar una empresa de servicios, que son:

- La búsqueda de una ventaja competitiva
- Comprensión de la conducta del consumidor
- Creación de la ventaja competitiva

× REPOSICIONAMIENTO

Asumida la obligación de posicionarse correctamente, las empresas no deben olvidar que éste es un reto permanente, que las marcas pueden posicionarse en la mente del consumidor, como defiende Jack Trout, pero deben mantenerse vivas y acordes a los cambios socioculturales, es decir, “reposicionarse”.

El reposicionamiento de marca es una estrategia de marketing que tiene como objetivo cambiar, en algún aspecto, la idea que tiene el cliente sobre la marca o sus productos.

³² Fuente: www.sergerentes.com.ar. Fecha de Publicación: 13/04/2010.

Consiste en cambiar las percepciones que los consumidores tienen de una marca en relación a las marcas competidoras³³.

Para Ríes y Trout (1996, p.3) este proceso se aplica a productos y servicios que tienen tiempo en el mercado y necesitan mejorar la imagen y atributos en función de lo que ya existe en la mente de los usuarios, revinculando las conexiones que ya existen, sin necesidad de crear algo nuevo o diferente.

A medida que pasa el tiempo por diversas circunstancias, muchas veces, el nivel de posicionamiento de una empresa o servicio puede disminuir, lo cual hace necesario una revisión de las cualidades del producto o examinación de los segmentos escogidos. A este proceso es lo que se llama reposicionamiento que no es más que el cambio de la posición ya existente.

Para Hiebing y Cooper (1992, 116) el reposicionamiento es un proceso que tiene que pasar por una serie de etapas:

- Identificación de la serie de ventajas competitivas posibles, sobre las cuales es posible reconstruir una posición.
- Selección de las ventajas más adecuadas.
- Comunicación y contribución eficaz en el mercado de la posición elegida.

× **LA PROFESIÓN DE VENDER Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

La línea de fuego de cualquier empresa debe ser una de las principales prioridades dentro de la organización, lo cual implica que debe estar constantemente motivada y capacitada. Se afirma esto, ya que se cree firmemente que, el éxito del personal es el éxito de la empresa.

“Si no hay clientes no hay ventas; si no hay ventas no hay dinero; si no hay dinero no hay empresas; y si no hay empresas no hay empleos. La pregunta que cabe entonces es: ¿la actividad de ventas recibe toda la atención que merece?”³⁴.

Los vendedores, generalmente, desconocen los conceptos que buscan los clientes en un servicio. Por ejemplo, al comprar seguros de cualquier ramo, los consumidores buscan seguridad, tranquilidad, y no el seguro en sí mismo.

³³ Fuente: www.publidirecta.com. Fecha de Publicación: 18/03/2009.

³⁴ Wise Tom; “¡Éxito! Estrategias, tácticas e ideas de marketing y ventas que funcionan”; Editorial Aguilar; Año 2007; Argentina.

Por eso, *“el vendedor debe tener como objetivo vender ganancias, eliminación de problemas, eficacia, estima, etc. porque son resultados los que busca el comprador”* (McDonald y Leppard, 2005, 158).

“El equipo de ventas puede transformarse en el mayor impulsor del gasto improductivo. Un vendedor profesional vende diez veces más que uno no profesional” (Tom Wise, 2007, 184).

Ante esto, Wise añade que *“el equipo comercial debe renovar sus conocimientos sobre tácticas de negociación, relaciones interpersonales, cierres, etc. y estar al día con los cambios en necesidades y expectativas de los clientes, para acompañarlos y, en lo posible, anticiparse a ellos”*.

Este enunciado refiere que si el cliente no percibe grandes diferencias entre los productos y atención de la empresa respecto de la competencia, seguramente, éste elegirá entre una u otra, de acuerdo con el menor precio que se le ofrezca.

MARCO METODOLÓGICO

El presente Plan de Marketing contiene diferentes fases y etapas; la metodología a utilizar varía de acuerdo con las mismas.

Se realizó investigación primaria y secundaria para las primeras etapas del plan con la finalidad de recopilar información faltante y proceder a un análisis pertinente. A continuación, se presentan las diferentes técnicas de recolección de datos que se utilizaron a lo largo del plan.

REVISIÓN DEL NEGOCIO

Corresponde a la primera fase del plan: contextos externo e interno de la organización.

Para conocer las características y variables que afectan a la organización se realizó una investigación secundaria, recurriendo a revistas especializadas en seguros, Internet, diarios, cartilla de A.P.A.S (Asociación de Productores Asesores de Seguros) y frecuentes entrevistas con el gerente de la firma.

También se llevó a cabo una investigación cualitativa. La *entrevista en profundidad* se consideró la más conveniente para recopilar la siguiente información:

- ∂ Perfil de los consumidores de seguros
- ∂ Significado que le atribuyen a los seguros
- ∂ Nivel de conocimiento hacia el broker y su rol en el mercado
- ∂ Posicionamiento de la empresa y de la competencia
- ∂ Influencia de los medios de comunicación en los seguros

Entrevistas en Profundidad: Clientes y no clientes entrevistados

Tamaño de la muestra: 6 casos, seleccionados en base al siguiente criterio:

Segmento	Cantidad de Casos
Clientes de la Empresa	1
Clientes de la Empresa	1
Clientes de la Empresa	1
No Clientes de la Empresa	1
No Clientes de la Empresa	1
No Clientes de la Empresa	1
Total Casos	6

Técnica: Entrevista en profundidad

Instrumento de Recolección de Datos: Guía de pautas

Momento de Ejecución: Octubre del 2009

Fue necesario llevar a cabo otra técnica cualitativa para conocer más en profundidad la percepción del cliente, desde el punto de vista de los empleados, que se encuentran en contacto a diario con los mismos: *Inside Marketing Research*.

A continuación, se detalla los tópicos que se trabajaron en el *Inside Marketing Research*:

- Atributos que más valoran de los broker de seguros
- Motivos de consumo y no consumo
- Actitud de compra de los clientes
- Imagen que tienen los clientes acerca de la empresa
- Grado de fidelidad de los clientes hacia la firma
- Ramos que más se demandan. Características

El *Inside Marketing Research* es una técnica muy útil para indagar acerca de dichos ítems, ya que, se considera que la persona más idónea para hablar de las actitudes y preferencias de los clientes, son aquellas que tienen un acercamiento constante y relación frecuente con el público.

Inside Marketing Research: Personal de la empresa entrevistado

Tamaño de la muestra: 8 casos, seleccionados en base al siguiente criterio:

Áreas	Sección	Cantidad de Casos
COMERCIAL	Gerente de Área	1
	Fuerza de Ventas	1
	Fuerza de Ventas	1
	Atención al Cliente	1
	Atención al Cliente	1
	Atención al Cliente	1
PATRIMONIAL	Atención al Cliente	1
	Atención al Cliente	1
Total Casos		8

Técnica: Inside Marketing Research

Instrumento de Recolección de Datos: Guía de pautas

Momento de Ejecución: Noviembre del 2009

Para conocer el mercado de oferta se llevó a cabo otra técnica cualitativa: Mystery Shopper o Cliente Fantasma. Esta herramienta permitió conocer la oferta de los principales competidores de la firma.

Los puntos que se abordaron fueron los siguientes:

- Tiempo de permanencia en el mercado
- Oferta de productos
- Oferta de servicios adicionales.
- Segmento al que se dirige
- Compañías de seguro con la que trabaja
- Principales competidores
- Determinación de los clientes
- Números de empleados que posee la firma

Mystery Shopper: Productores de seguros entrevistados

Tamaño de la muestra: 6 casos, seleccionados en base al siguiente criterio:

Productores de seguros	Cantidad de Casos
Benis	1
Rosemberg	1
Alejandro Ortega	1
Camilo Graziani	1
Daniel Zirpolo	1
Dante Sgoifo	1
Total Casos	6

Técnica: Mystery Shopper (Cliente Fantasma)

Instrumento de Recolección de Datos: Encuesta

Momento de Ejecución: Marzo del 2010

Para la segunda y tercera fase no fue necesario llevar a cabo una investigación ya que el análisis de las etapas posteriores (diagnóstico, objetivos, estrategias, planes y presupuesto) se basó en la información recopilada en la primera fase (análisis externo e interno).

Sección 2:

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- *Análisis de la
Situación Externa*
- *Análisis de la
Situación Interna*



SITUACIÓN EXTERNA

ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación, se realizará un repaso de las principales variables macroeconómicas que impactan sobre el negocio. El análisis del contexto externo incluye, además, un estudio del mercado de la oferta y de la demanda, como así también, del sector en el que se desenvuelve la empresa.

Este estudio servirá para conocer los efectos positivos y/o negativos que impactan en el mercado de seguros en Argentina.

➤ ECONÓMICO

En el año 2009 el país atravesó una inflación con recesión³⁵. Esta situación provocó que los precios continuaran subiendo, que la producción no creciera y que esta delicada y circunstancial situación económica, condicionara el poder adquisitivo de los argentinos.

No obstante, los datos para el 2010 indican que la economía ha repuntado casi explosivamente. Según Miguel Kiguel, ex secretario de Finanzas, la economía cerrará el año con un crecimiento entre el 7 y 8%³⁶.

Primero, se analizará la importancia del mercado asegurador en el contexto de la economía argentina. Esta puede visualizarse a través de dos indicadores generales: la producción por habitante y la producción con relación al Producto Bruto Interno.

El primer indicador muestra el monto promedio por habitante que se gasta anualmente en el rubro seguro y se ubica en \$685 para el ejercicio 2009.

El segundo indicador señala la importancia de la producción del mercado asegurador en el Producto Bruto Interno. En el 2009, el PBI fue de 2,5%, ubicando al mercado argentino en un nivel de desarrollo similar al de México (1,7%) o Brasil (3%) aunque inferior al de Chile (4%). Se estimó para el 2010 un crecimiento del 2,5%³⁷.

Si se analiza la inflación del último trimestre del año 2010 del sector *alimentos y bebidas* y de la *canasta básica*, se puede observar que para fines de julio se registró un 3.9% y 1.6%

³⁵ Fuente: www.economiaparatodos.com.ar. Fecha de publicación: 15/06/2009

³⁶ Fuente: www.elliberalweb.com.ar. "Las 14 claves que marcan el escenario de fortalezas y debilidades de la economía". Fecha de publicación: 19/09/2010

³⁷ Fuente: www.economiacafeversatil.com. Fecha de publicación: 24/04/2010

respectivamente, siendo un valor superior en relación a meses anteriores³⁸. Esta es la razón por la cual los precios siguen subiendo a pesar de la recesión. Si la gente descrea de la moneda, baja su demanda. Esto es observable en conductas especulativas que la mayoría de este segmento adopta, por ejemplo en la compra de dólares o en la anticipación en la compra de bienes antes de la suba de precios. En consecuencia, la producción de bienes y servicios cae.

Entonces se puede determinar que uno de los aspectos negativos del mercado argentino es la elevada inflación (25% anual promedio) y que coloca al país en la segunda posición más alta de toda América, según el índice inflacionario.

Otro indicador que marca el pulso de la economía es la tasa de desempleo que en relación al primer trimestre del 2010, bajó un 0,4% para el segundo trimestre del corriente año.

Todas estas variables permiten conocer el escenario económico en el cual se encuentra inmerso. Por un lado, existen datos alentadores, como el PBI (que se manifiesta en un gran crecimiento para la economía) y la tasa de desempleo (más baja que años anteriores). Pero, por otro lado, la inflación entorpece este panorama optimista, siendo ésta muy elevada como ocurrió en los últimos meses.

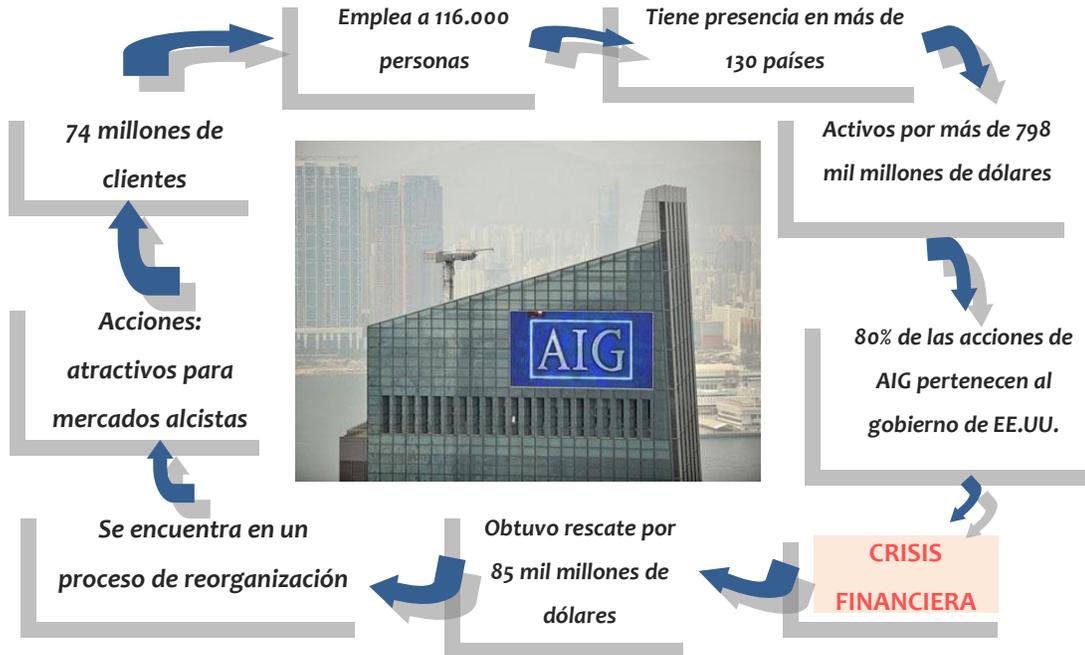
Frente a esta coyuntura, sumado a que en la Argentina no existe una cultura del seguro fuerte y arraigada, los consumidores renuncian al seguro como primera medida porque no lo consideran vital y arguyen que no les alcanza el dinero.

Paralelamente, el panorama a nivel mundial tampoco es muy alentador. A mediados del 2007 se desató la crisis financiera internacional con un epicentro inesperado: *Wall Street*. El mercado financiero comenzó a caer, estrepitosamente, por la falta de pago de las hipotecas *subprime*, es decir, “créditos hipotecarios basuras”, adquiridas por bancos importantes. De esta manera, en el 2008 la organización mundial líder en Seguros y Servicios Financieros, *American International Group (AIG)*, entró en crisis y su posible quiebra afectaría fuertemente a otras entidades, disparando también las primas de riesgo en el sector, debido a que opera como reaseguradora de múltiples compañías de seguros en todo el mundo.

En el 2009 los grandes bancos se dieron cuenta de que esta *subprime* que poseían se convirtió en activos tóxicos, lo que provocó la quiebra de algunos bancos.

³⁸ Fuente: www.inflacionverdadera.com. Fecha de publicación: 09/11/2009

Gráfico 2.1: Crisis AIG



Fuente: Elaboración Propia en base a información obtenida de página web³⁹

Gráfico 2.2: Lehman Brothers⁴⁰



Fuente: Bloomberg digital⁴¹



Es el cuarto banco de inversión de EE.UU.



Entró en crisis ahogado por los 60.000 millones de dólares en préstamos hipotecarios incobrables



250.000 empleados quedaron desempleados

³⁹ Fuente: www.rtve.es. Fecha de publicación: 17/09/2008

⁴⁰ Fuente: www.hoy.com.ec. Fecha de publicación: 15/09/2008

⁴¹ Fuente: "Wall Street cae tras quiebra de Lehman Brothers". Bloomberg digital. Fecha de publicación: 15/09/2008

Estados Unidos no sólo enfrentó la tercera quiebra más importante de su historia como la de Lehman Brothers, sino también, vio tambalearse a gigantes como Citigroup y AIG en el sector financiero.

Gracias a la reestructuración de AIG, ventas o fusiones en subsidiarias, las acciones de AIG tuvieron buena respuesta en el mercado bursátil. Si bien, las acciones no están en los márgenes del 2007 y tampoco es una acción segura, varios analistas y *Traders* ven como atractivo las acciones de la compañía en un mercado alcista.

La crisis subprime que duró desde julio de 2007 hasta agosto del próximo año, tuvo sus consecuencias tanto cualitativa como cuantitativa en el mercado argentino. Respecto de lo primero, existen factores que dejaron a la economía doméstica más vulnerable ante ciertos shocks externos, entre ellos, el alto nivel de endeudamiento del sector público, el bajo nivel de desarrollo de intermediación financiera, bajo nivel de apertura de la economía, entre otros.

Esta crisis afectó, no sólo a la estabilización de los mercados financieros y provocó daños fuertes en la economía en general, sino que también perturbó a la credibilidad e imagen de las compañías de seguros de todo el mundo, aunque el problema según los indicadores económicos, estaría medianamente solucionado.

En cuanto al contexto de la compañía en referencia, ésta de algún modo se vio afectada ya que la compañía principal con la que trabaja el broker en seguros de vida es Alico, siendo ésta una de las cuatro filiales de AIG. Sin embargo, a pesar de esta fuerte crisis, la aseguradora ha logrado solvencia financiera y liquidez. Algunos indicadores señalan que la compañía, a pesar de los problemas externos, se encuentra en una etapa de fuerte crecimiento sostenido.

POLÍTICO-LEGAL

La autoridad de control del sector es la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), organismo descentralizado actuante en el ámbito de la Subsecretaría de Servicios Financieros del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

La normativa vigente versa sobre las siguientes leyes:

Ley N 12.988: *Prohibición de asegurar en el extranjero*

La misma es de utilidad para la organización, siendo que aclara que los capitales deben ser argentinos, como así también, las tres quintas partes de los titulares de la empresa y en igual proporción los directivos de la misma.

Por otro lado, la ley regulariza la prohibición de asegurar en el extranjero a personas o cualquier bien nacional. En caso de no cumplir, deberá pagar hasta veinticinco veces el monto de la prima el asegurado e intermediario.

Ley N 17.418: *Del contrato de seguro*

Esta ley explica los requisitos necesarios que debe contener un contrato de seguro.

Ley N 20.091: *“De los aseguradores y su control”*

Esta ley determina los requisitos necesarios para funcionar, así como sus principales funciones y deberes, determinando los controles necesarios para el cumplimiento de la misma.

Ley N 22.400: *Actividad de los productores asesores.*

Aclara cuales son los sectores y su quehacer en los mismos, como así también legisla las remuneraciones y establece un régimen de inhabilidades (absolutas y relativas) para el correcto funcionamiento de la organización.

Resolución N 33683 de la Ley N 22.400.: *Actualización de los contenidos mediante la incorporación de temas que permitan incrementar la información y capacitación.*

Ley N 24.557: *Riesgos del trabajo*

Esta ley hace hincapié en las aseguradoras de riesgo de trabajo, quienes están no incluidas en los regímenes de esta legislación. Riesgos que cubren y sus exclusiones, obligaciones y responsabilidades de las ART.

Ley N 25.246: *Lavado de dinero*

Esta ley ampara al sistema financiero de cualquier aseguradora, debido a la vulnerabilidad que poseen los sistemas de pagos electrónicos, entre otros.

Resolución 28.608 de la S.S.N.: *Encubrimiento y Lavado de Activos de Origen delictivo.*

Tiene como fin esclarecer todas aquellas situaciones sospechosas ante un posible delito y cómo deben ser informadas a la Unidad de Información Financiera ante cualquier indicio de que se esté incurriendo en la misma.

Esta ley crea en el plano preventivo la Unidad de Información Financiera, encomendándole el análisis, el tratamiento y la transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el lavado de activos provenientes de una serie de delitos graves. También se encarga del análisis de las operaciones sospechosas de financiamiento del terrorismo.

La Unidad de Información Financiera funciona con autarquía funcional en jurisdicción del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación⁴².

SOCIO CULTURAL

La República Argentina se caracteriza por ser un país con escasa cultura acerca de los seguros de vida porque para el consumidor comprar un seguro no es una prioridad inmediata, tal como se viene sosteniendo. Esto se explica a partir de la ley Psicológica Fundamental que explica que *“las personas están dispuestas como norma y en términos generales a aumentar sus gastos cuando aumentan sus ingresos”*. Al no incrementar sus ingresos, se torna difícil que los consumidores aumenten sus gastos. Más aun acentuado por el hecho de que para muchas personas adquirir un seguro, significa un gasto, más que una inversión a largo plazo.

Para conocer un poco el mercado en el que se desenvuelve el negocio se estudiarán diversas variables como ser, composición de la población, siniestralidad, entre otras.

La población total para el año 2009 en Argentina fue 40.913.584 personas, presentando un crecimiento del 0,99% respecto del año anterior. El porcentaje de adultos mayores (15 a 64 años) que componen la población Argentina es de 63,5% y la de jóvenes es de 25,6%, considerando jóvenes a la población de 0 a 14 años de edad⁴³. Siendo 30 años la edad promedio en Argentina. Este es un dato muy importante considerando el rubro del que se trata.

Según la *Agencia Nacional de Seguridad Vial*, en el año 2008 se produjeron en la Argentina 97.474 siniestros de tránsito con víctimas, entendiéndose como tal, aquel en el que una o varias personas resultaron muertas o heridas y está implicado al menos un vehículo en movimiento. La tasa de mortalidad en accidentes de tránsito para ese año fue de 7,6%. No obstante, Argentina logro reducir en un 9,2% la tasa de mortalidad en accidentes de tránsito en el 2009⁴⁴.

Según el INDEC, las principales causas de muerte en el país son por enfermedades del sistema circulatorio, enfermedades cerebrovasculares, del sistema respiratorio, diabetes, enfermedades infecciosas, accidentes, entre tantas otras.

Entre las muertes por accidentes de tránsito, la Agencia Nacional de Seguridad Vial determinó que la causa de estos accidentes de deben en un 90% a factores humanos, en un 5% a factores

⁴² Fuente: www.uif.gov.ar. Fecha de publicación 19/08/2010

⁴³ Fuente: www.indec.gov.ar. Fecha de publicación: 20/11/2009

⁴⁴ Fuente: www.noticias.latam.msn.com.ar. Fecha de publicación: 08/05/2010

del vehículo, y en el 5% restante, a factores externos. Agrega que la velocidad inadecuada y el uso de celulares encabezan el ranking de las infracciones.

En cuanto al *rango etario* se observa que el promedio de las víctimas mortales es de 36 años; y heridos graves rondan entre 15 y 24 años.

A continuación, se presenta la cantidad de siniestros de acuerdo con la distribución de vehículos, durante el período 2008-2009. Para la misma, se tomó una muestra de 14 aseguradoras que representan el 71% de la producción y el 63% de los vehículos expuestos a riesgo del ramo automotores.

Tabla 1.1: Cantidad de siniestros de tránsito por tipo de vehículo

RAMO AUTOMOTOR - Período 2008-2009	
Tipo de Vehículo	Cantidad de Siniestros
Autos	863.027
Camionetas	155.163
Camiones	86.858
Motos	75.222
Taxis	23.312
Pick up	13.426
Acoplados	11.731
Remises	7.270
Tractores	1.886
Casas rodantes s/propulsión	666
Otros	10.603
TOTAL	1.249.164

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la SSN

Paralelamente, se puede decir que los programas de educación vial eran insuficientes hasta el 2009, si tenemos en cuenta el incremento significativo en accidentes de tránsito en la Argentina, siendo este país uno de los principales afectados a esta problemática.

No obstante, la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV) para el año 2010 marcó un plan de control vial, incrementándose las inspecciones viales tanto en la ciudad como en rutas. En dichos controles se hace hincapié en que todas las personas que estén en el vehículo, deben

usar el cinturón de seguridad, tampoco deben exceder el número de ocupantes permitido en un automóvil, entre otros. A aquellos ciudadanos que no cumplieren con estos requisitos, se le imputara una multa y además para aquellos pasajeros que no utilicen el cinturón de seguridad, la cobertura del seguro no cubrirá dicho siniestro. Recordemos que las condiciones del seguro están sujetas a la Ley Nacional de Tránsito; por lo tanto, el no respetar la legislación vigente llevaría a la pérdida de la cobertura.

A nivel local, Santiago del Estero se encuentra entre las 10 jurisdicciones con más víctimas fatales en accidentes de tránsito, más precisamente, se encuentra en el octavo con 103 decesos en lo que va del año, según un informe de la *Asociación Civil Luchemos por la Vida*, desde enero hasta el 30 de junio de 2009. Registrándose una suba del 6% al 8% de siniestros de gravedad ocurridos los fines de semana en la ciudad⁴⁵.

Por otro lado, el número de robos en el país es cada vez mayor. Según un informe de CESVI Argentina indicó que en el año 2009 la cantidad de vehículos robados ascendió a un 22,3%, respecto del 2008. El aumento se presentó en todas las zonas del país. En orden de crecimiento el interior del país fue en donde más se incrementaron los robos (un 26,9%), seguidos por el Gran Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires⁴⁶.

El juego de la “Ruleta Rusa” en las rutas

En la provincia de Santiago del Estero la ruta 34 es una de las rutas más peligrosas del país, registrándose altos índices de siniestralidad.

“Ruleta rusa” es el juego mortal que imprudentes e irresponsables conductores practican en algunas rutas de la provincia y que consiste en encarar con un auto o con una moto a otro vehículo que vienen por el carril contrario y hacerse a un lado, en el último instante⁴⁷.

Las conocidas “picadas” son consideradas delitos y están tipificadas en el Código Único de Infracciones y sancionadas como una de las penas más graves que conlleva a la inhabilitación del carnet.

En síntesis, Argentina es un país donde no existe conciencia y cultura por los seguros, la sociedad al coexistir en un ambiente de inseguridad e inestabilidad (robos, accidentes

⁴⁵ Fuente: Nuevo Diario de Santiago del Estero. Miércoles 29 de julio de 2009.

⁴⁶ Fuente: Revista TODO RIESGO. Número 150. Septiembre de 2009. Año 13. Argentina.

⁴⁷ Fuente: “Ruleta Rusa, jóvenes que juegan a la muerte en las rutas santiagueñas”. Diario El Liberal. Fecha de publicación: 09/2009

automovilísticos, etc.), ergo, vivir con miedo y temor, toma mayor conciencia y reflexiona acerca de la verdadera importancia de adquirir un seguro.

CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

El sector, y más precisamente la empresa, se hallan sumidos en un medio ambiente donde se producen cambios a un ritmo vertiginoso.

La crisis financiera sumada a los altos niveles inflacionarios que se registran a nivel país, llevaron a una oleada de incertidumbre y descontento en la sociedad. Los niveles altos de inflación provocaron una disminución en el poder adquisitivo, debido a que los precios aumentaron cada vez más en relación a la cantidad de bienes y servicios que se compraba con ese dinero. Estas cuestiones macroeconómicas generan un deterioro en la calidad de vida de las personas que habitamos el suelo argentino.

No obstante, existen otras variables que generan mayores expectativas en la economía. Una de ellas es el PBI, el cual creció de manera sostenida en el 2010, y se espera que para el próximo año este crecimiento se mantenga. Además, el desempleo bajó su participación respecto al primer trimestre de 2010, siendo datos positivos para el aparato económico del país.

La caída de los holdings financieros como Lehman Brothers y AIG desestructuraron un poco el sector, generando cierta incredulidad y escepticismo en el público. Aunque este dilema se haya solucionado, dejó ciertas secuelas en el sector.

Con respecto al escenario político legal, la Superintendencia de Seguros de la Nación controla y fiscaliza estas cuestiones, haciendo cumplir la normativa vigente a las compañías, brokers y productores asesores de seguros.

En cuanto al aspecto social se observa que la situación es medianamente favorable para el sector.

Por un lado, en el 2010, la Agencia Nacional de Seguridad Vial al vivenciar tanta siniestralidad en el país, asumió el protagonismo al poner en ejecución, un plan de control vial demostrando, de este modo, eficiencia en su actuación. Esto se puede verificar en los resultados de estos controles: el número de accidentes de tránsito se redujo, como así también, su tasa de mortalidad.

El efecto que origina en la sociedad es positivo ya que promueve a una mayor toma de conciencia de los riesgos y/o pérdidas a los que se exponen los ciudadanos si no cumplen con lo que dicta la Ley Nacional de Tránsito.

Las campañas de seguridad vial que lanza el gobierno tienen la finalidad de reducir la tasa de siniestros en Argentina. Paralelamente, estas políticas persiguen el objetivo de concienciar y crear sensibilidad social en los habitantes, mostrándole que las pérdidas que ocasionan estos accidentes no son únicamente económicas, sino también, emocionales.

Por otro lado, el aumento de adultos mayores en Argentina se considera un evento favorable para el sector de seguros, provocando una ampliación de la demanda, siendo este el segmento al cual se dirige.

Una situación que atenta a la seguridad del país es el incremento de robos a vehículos, puesto que ha alcanzado niveles récord en el primer trimestre del 2010 y por ello se considera el peor período después de la crisis del 2001. Para el consumidor, esta realidad tiene un impacto directo negativo en la póliza de seguro de automotores, ya que produce un aumento en la póliza, lo que implica que el asegurado deba pagar un monto mayor al que solía abonar.

Con respecto a lo que sucede en Santiago del Estero, la realidad que se vive es preocupante ya que no existe conciencia en estos jóvenes que exponen su vida y las vidas ajenas por mera diversión. Esto contribuye al incremento de la siniestralidad en la provincia, ergo, al aumento en la prima del seguro.

ANÁLISIS DEL SECTOR

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

➤ COMPETIDORES DIRECTOS

En este mercado se toman como competidores directos a los *broker de seguros* y a los *bancos*. Se considera broker de seguros, todo aquel negocio que tenga como función la intermediación entre compañías de seguros y asegurados, agregando valor mediante el asesoramiento en diferentes ramos, compañías de seguros, precios y otras variables relevantes. El servicio postventa es clave del éxito y crecimiento en estas empresas. En la República Argentina el número de los broker asciende a 442 empresas en Argentina⁴⁸.

La rivalidad entre los broker en la provincia de Santiago del Estero es escasa, y en el caso que se analiza se advierte que *Organización Amparo SRL* es el único broker que se encuentra operando en la misma. Esta situación se considera *altamente favorable* para dicha empresa.

Los bancos, representan otro canal que ha ingresado al mercado asegurador hace más de 10 años, cómo agentes institorios de las aseguradoras. Actualmente, en nuestro país se encuentran operando 84 bancos⁴⁹ (*Ver anexo 5*).

Según una encuesta realizada por la Revista Todo Riesgo a 50 productores asesores de seguros de todo el país, más de la mitad de los encuestados, opina que los “banca seguros” no son competencia importante. Según expertos, esto se debe a las experiencias traumáticas vividas durante el corralito, porque estas entidades perdieron la alta credibilidad que poseía el sector.

Las características propias de los bancos hacen que no se los considere una competencia fuerte en el rubro, ya que sólo se dedican a vender pólizas, generalmente de ramos masivos, como ser autos o combinados familiares y en cuanto al asesoramiento y resolución en el pago de siniestros que brindan a los clientes, es muy precario. Además, el servicio postventa es nulo, siendo ésta una de las principales variables que los diferencia de los broker.

Se considera que los “banca seguros” son una competencia desleal del mercado, ya que poseen un mercado cautivo al cual invocan para generar ingresos marginales a través de las comisiones, sin conocimiento profundo y profesional del producto, con la única finalidad de

⁴⁸ Ver Anexo 6: Broker de seguros

⁴⁹ Fuente: www.bcra.gov.ar. Fecha de publicación: 26/05/2010

reducir costos operativos. Y muchas veces para lograr esto, emplean su poder de coerción ante las necesidades de créditos del asegurado.

La situación del broker respecto de los bancos es *medianamente favorable*, por lo dicho anteriormente.

Se puede decir que respecto de los actores que entran en juego en la competencia directa, el broker se posiciona en una situación *altamente favorable*, debido a que:

- ◆ Organización Amparo SRL es el único actor operando en la ciudad
- ◆ El servicio que ofrecen los bancos es precario
- ◆ La imagen que poseen los agentes institorios se encuentra debilitada, siendo afectada fuertemente su credibilidad para la venta de este tipo de servicios

PROVEEDORES

Los proveedores del broker son todas aquellas empresas de servicios sociales u otras que brinden servicios que se consideran adicionales a los que ofrece una póliza, por ejemplo, el servicio de grúa.

Esto permite al broker ofrecer un servicio adicional, completo y acorde a las necesidades de los asegurados, quienes en definitiva son los verdaderos clientes de los productores de seguros.

Existen diferentes prestadores de servicios en el mercado. Estos proveedores pactan un precio y éste es acorde al que se cobra en el mercado.

Los servicios que se ofrecen serán todos aquellos que el cliente los considerara de gran utilidad personal y familiar. A saber:

- ◆ Servicios de peluquería
- ◆ Servicios odontológicos
- ◆ Servicio de óptica
- ◆ Servicio de asesoramiento Legal
- ◆ Servicio de laboratorio bioquímico
- ◆ Servicio de grúa
- ◆ Parcelas en parques privados
- ◆ Descuentos en comercios adheridos
- ◆ Descuento en farmacias

El poder de negociación de los proveedores es medianamente bajo debido a que la oferta de estos servicios es escasa en el mercado santiaguense. Alrededor de 5 a 7 empresas de servicios sociales se encuentran operando en dicha ciudad.

Además esta oferta no es muy variada ya que la mayoría ofrece servicios similares.

La posición en la que se encuentra el broker es *favorable* debido a que los proveedores no poseen equipos de trabajo para negociar, por lo tanto, la empresa aprovecha esa situación.

➤ COMPETIDORES SUSTITUTOS

Son todos aquellos productores asesores que trabajan de manera independiente e individual sin pertenecer a ningún broker de seguros. Son conocidos también como “maleteros”.

El broker se encuentra en una situación *favorable* en cuanto a imagen, ya que cuentan con una estructura sólida bien vista que las ampara, a diferencia de productores que trabajan en forma independiente.

Al tratarse de la venta de servicios, los consumidores de seguros buscan satisfacer necesidades de confianza y seguridad por sobre todo. Los clientes perciben y asocian estos valores más a una organización, que a una persona que trabaja de manera autónoma.

Se realizó un *Mystery Shopper*⁵⁰ para conocer la estructura de oferta de los productores asesores más reconocidos del sector. Entre ellos, Rosenberg y Benis.

Esta investigación arrojó los siguientes resultados:

⁵⁰ Ver Anexo 3

Tabla 2.1: Mystery Shopper de los principales productores de seguros

	Productores Asesores de Seguros		
	Benis	Rosemberg	Organización Amparo SRL
Trayectoria en el mercado	Hace 18 años	Hace 15 años	Hace 16 años
Oferta de productos	Caución, ART, Integral de Comercio	Caución, automotores, combinado familiar, vida	Todos los ramos. Especialistas en Vida
Servicios adicionales a la póliza	Servicio de grúas (Autom.)	No ofrecen	Descuentos en farmacias, servicio de óptica, asesoramiento legal, peluquería, emergencias médicas y consultorios médicos, entre otros.
Compañías de Seguros que opera	MAPFRE, Sancor, Rivadavia, Aseguradores de Caución	Federación Patronal, Sancor, El Norte, Fianzas, Prevención, Créditos SA, Berkler.	HSCB, Sancor, Nación, Liberty, Alico, SMG, L'Unión de Paris, y más de 10 compañías.
Segmentos al que se dirige	Empresas privadas y consumidor final	ABC1	Empresas privadas, clientes particulares, instituciones gubernamentales.
Clientes	Empresas privadas y consumidor final	Empresas privadas. El estado en menor parte (Seguros caución)	Instituciones públicas y privadas. Clientes particulares. Compañías de seguros.
Principales competidores	La Caja, Federación Patronal, Hamburgo	Desconoce sus competidores	Brokers de seguros y bancos
RR.HH de la Empresa	4 empleados	6 empleados	30 empleados aprox.

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada del Mystery Shopper

En cuanto a la trayectoria, todas están en igualdad de condiciones ya que las 3 se encuentran en el mercado asegurador desde hace más de 15 años.

El segmento que apuntan es similar: clientes particulares y consumidor final, con la salvedad que Benis no trabaja con el Estado. Rosemberg tiene como cliente al Estado pero sólo en el ramo en que se especializan: caución. A diferencia del broker que trabaja en su mayoría con el estado.

Referido a los productos que ofrecen, el broker se encuentra en una situación altamente favorable debido a que ofrece una amplia gama de ramos a diferencia del productor que sólo

trabaja con algunos ramos. Lo mismo sucede con las compañías de seguros ya que trabajan con 3 o 4 aseguradoras.

Otra situación que es *altamente favorable* para los broker es que ofrecen servicios adicionales, colocándolos en una posición de ventaja frente al productor independiente que sólo ofrece los servicios que incluyen las coberturas.

Con respecto a la calidad del servicio que se ofrece, se puede decir que el broker responde a este requisito de manera óptima, colocándose en una posición de ventaja frente al sustituto.

➤ **COMPETIDORES POTENCIALES**

Se considera como una posible amenaza a aquellos productores asesores matriculados que en un futuro decidan reagruparse y formar un broker.

Las barreras de entrada al sector son medianamente altas. Las exigencias para formar una organización de productores de seguros son varias, entre ellas, que la organización esté formada, mínimo de tres personas que se encuentren matriculados en la SSN como productor asesor, según lo establece la ley.

Por otro lado, los requisitos que exigen las compañías de seguros para acceder a su representación son:

- ◆ Antecedentes comerciales
- ◆ Un volumen de pólizas mínima
- ◆ No figurar en el veraz⁵¹
- ◆ Estar inscripto en la DGI
- ◆ Pagar matrícula en la SSN
- ◆ La organización y productores deben estar inscriptas en la SSN

En cuanto a las barreras de salida no hay complicaciones ya que si un socio desea salirse del negocio, vende su participación a la misma sociedad o a un tercero.

La posición del broker en ambas situaciones es *medianamente favorable*.

➤ **CLIENTES**

Los clientes se los puede dividir en dos grupos:

- ◆ Instituciones públicas y privadas y clientes particulares

⁵¹ Son informes que contienen datos personales de carácter comercial, crediticio y de medios de pagos referidos al cumplimiento de obligaciones comerciales de los titulares.

♦ Compañías de seguros

Dentro del primer grupo se tiene en cuenta todo tipo de instituciones, grandes empresas, pymes y pequeña, privada o pública, tales como, universidades, Instituciones gubernamentales tanto provinciales como nacionales, comercios de venta minorista y mayorista, compañías de asesoramiento externo de diversos rubros, entre otros, y clientes particulares.

Y con respecto a las compañías de seguros son todas aquellas que se encuentran en el mercado, Previsión, Sancor, CNA, Liberty, Consolidar, La Caja, MAPFRE, Nación Seguros, HSBC Seguros, MetLife, Alico, L'Unión de Paris, SMG.

En cuanto al poder de negociación de los clientes del primer grupo es relativamente alto, debido a que los brokers que se encuentran en el mercado presentan una oferta similar en cuanto a los productos ofrecidos, precios y compañías. Siendo una situación *desfavorable* para el broker.

La posición del broker con respecto a las aseguradoras es *favorable* en situaciones donde el volumen de producción es superior, obteniendo mejores comisiones y beneficios, que se traducen en *bonus* extra, pagos de alquiler de oficina, pagos extraordinarios, entre otros.

Cuando se trabaja con exclusividad con una sola compañía se obtiene el beneficio de tener las mejores comisiones. Aunque la gran desventaja es que si esa compañía no trabaja determinados productos se pierden negocios y clientes. Es por esto que, la mayoría de los organizadores y productores de seguros trabajan con varias compañías por los multiproductos que ofrecen las mismas.

Tabla 2.2: Cuadro síntesis de la situación de la empresa

FUERZAS COMPETITIVAS	VALORACIÓN					
	AF	F	MF	MD	D	AD
Competidores directos	X					
Proveedores		X				
Competidores sustitutos	X					
Competidores potenciales			X			
Clientes		X			X	

Referencias:

AF: Altamente favorable

AD: Altamente desfavorable

F: Favorable

D: Desfavorable

MF: Medianamente favorable

MD: Medianamente desfavorable

Se puede observar que de las cinco fuerzas competitivas que presenta Porter, la empresa presenta cuatro de ellas en situaciones muy favorables a medianamente favorables. Solamente una de ellas presenta un aspecto desfavorable.

Concluyendo de esta manera que la situación de la empresa es propicia respecto al sector y a sus principales actores.

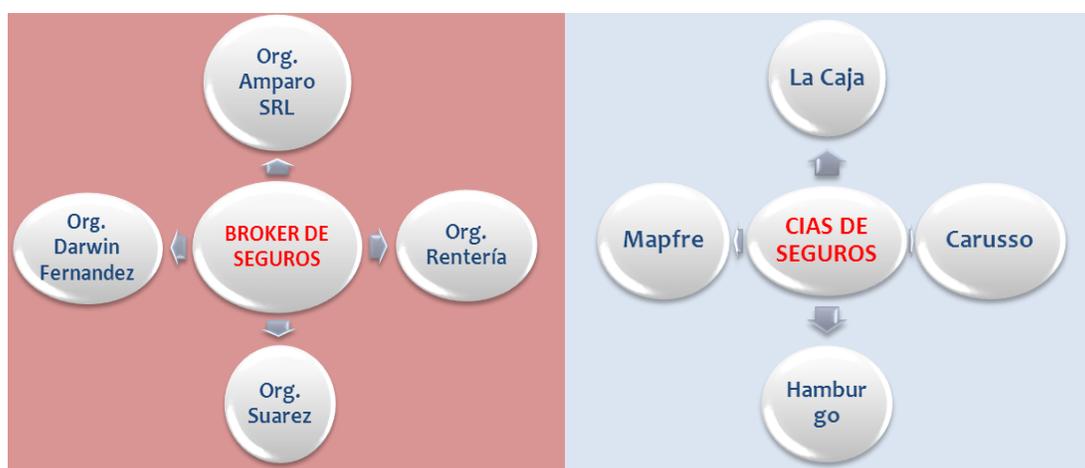
ANÁLISIS DEL MERCADO

ESTRUCTURA DEL MERCADO

Este apartado representa a la oferta que existe en el sector, es decir, se estudian aspectos como la distribución del mercado por competencia, entre otros.

La estructura del mercado de seguros de la provincia de Santiago del Estero sigue el siguiente esquema:

Gráfico 3.1: Estructura del mercado de seguros de Santiago del Estero



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la oferta en este rubro ha evolucionado con el paso del tiempo. Es decir, existen algunos ramos, como por ejemplo los seguros de vida, que experimentaron un exceso de oferta, provocando una baja en los costos, incorporaciones de nuevas coberturas (por ejemplo, adelantos por enfermedades graves).

A continuación, se presenta según datos brindados por la Superintendencia de Seguros de la Nación, la participación porcentual de cada ramo en la producción total de cada entidad.

Tabla 3.1: Participación de seguros personales de las compañías en Santiago del Estero

	Accidentes Personales	Vida Individual	Vida Colectivo	Salud	Sepelio Colectivo
Carusso	1,73	-	91,40	-	-
La Caja	1,64	0,14	19,89		0,88
Mapfre	23,57	1,16	71,96	2,22	1,10
Hamburgo	2,49	0,02	79,60		2,94

Fuente: Superintendencia de Seguros de la Nación

Se puede observar que en los seguros personales, la compañía Mapfre lidera el mercado de seguros de la provincia en accidentes personales, vida individual y salud. Carusso tiene el primer lugar en vida colectivo, mientras que el principal competidor del broker en sepelio colectivo es Hamburgo.

Con respecto a los intermediarios, se desconoce la participación de cada ramo en la producción total de cada broker. Sin embargo se puede decir que Organización Suarez y Darwin Fernández se especializan más en seguros patrimoniales, que en personales. Mientras que Organización Rentería son fuertes en vida individual y accidentes personales. Y Organización Amparo SRL son especialistas en vida colectivo e individual.

Es decir que respecto al broker que se analiza, no existe una competencia agresiva ya que Organización Amparo SRL es superior en la comercialización de seguros de vida, en relación a los brokers anteriormente mencionados.

Por otro lado, el organismo que regula el mercado (SSN) reglamentó que los productores deben capacitarse anualmente para convalidar la matrícula, logrando así una formación profesional e integral del productor.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro con información resumida acerca de los principales competidores:

Tabla 3.2: Principales competidores

	PRINCIPALES COMPETIDORES			
	Brokers	Compañías de seguros	Productores independientes	Bancaseguros
Segmentos al que sirve	Mercado en general. Foco en empresas privadas y el estado	ABC1	Particulares y Pymes	ABC1 (Clientes cta. Cte. y tarjetas de crédito, caja de ahorro)
Ramos que ofrece	Todos por lo general.	Depende de la especialización de ramos de la compañía	Entre 4 y 6 ramos	Patrimonial y vida (Vida para saldo deudor de tarjeta o préstamos. Auto y hogar)
Precios	Depende de la aseguradora	Precios bajos	Depende de la aseguradora	Precios bajos
Canal de venta	Productores y encuestadores	Canal propio. Productores asesores. Bancos y tarjetas de crédito	-	Telemarketing y venta directa
Estrategia de Marketing	Enfoque y diferenciación	Costos	Enfoque y diferenciación	Costos
Compañías con las que trabajan	Casi todas las compañías del mercado	Con la propia	De 3 a 4 compañías	En Gral. exclusividad con una sola aseguradora

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada

Se puede observar que la competencia más fuerte sigue siendo las compañías de seguros. Estas realizan fuertes acciones de comunicación y marketing que ayudan a posicionar a su marca y a los productos. La principal desventaja es que comercializa con una sólo marca, mientras que los intermediarios tienen ventaja de contar con una amplia variedad de marcas y/o productos.

Los bancos, si bien, fueron evolucionando año a año, no representan una competencia fuerte en el sector. Esto es por la credibilidad que perdieron durante la crisis del 2002 en Argentina.

En la actualidad, estos actores están saliendo de a poco de esa situación caótica que perjudicó al negocio. De esta manera, se puede decir que están obteniendo un crecimiento moderado a través de las campañas publicitarias que realizan.

INDUSTRIA DEL SEGURO

El mercado de seguros argentino tiene una producción total 27.611⁵² a junio de 2009. Santiago del Estero representa un 0,59% de ese total, ocupando el puesto 20 a nivel país.

Dentro de esta industria se identifican cuatro grandes figuras:

- ✘ Compañías de seguros
- ✘ Brokers
- ✘ Productores asesores
- ✘ Clientes

Las *compañías de seguros* son las entidades debidamente constituidas según la Ley N° 20.091 y las pautas que exige la autoridad de control para operar en los diversos ramos de seguro y reaseguro. Pueden constituirse bajo la forma de sociedades anónimas, cooperativas y mutuales, organismos oficiales y sucursales o agencias de sociedades extranjeras⁵³.

Estas pueden agruparse en distintos ramos de acuerdo al riesgo que presente, es decir, riesgo de bienes (patrimonio) y de personas.

En 1994 se sancionó la Ley N° 24.241 que instituyó el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, creando el seguro de retiro previsional y el seguro de vida previsional. En septiembre de 1995 fue sancionada la Ley 24.557 de riesgos del trabajo, que estableció que todo empleador deberá estar asegurado a través de una Aseguradora de Riesgo de Trabajo⁵⁴

En la tabla 2.1, se detallan las posiciones que ocupan en el mercado cada compañía respecto a su participación porcentual en la producción total anual durante el periodo 2009 a nivel país⁵⁵. Además muestra la principal actividad y secundaria de la compañía en cuestión.

Cabe aclarar que, la participación esta expresada en primas netas de anulaciones emitidas sobre el total de las primas netas de anulaciones emitidas del total de la producción, en pesos. Es decir, este porcentaje nos dice en cuanto participa cada compañía de seguros en la producción total del mercado.

⁵² Expresados en millones de \$ a valores constantes.

⁵³ Fuente: www.mecon.gov.ar. Fecha de publicación: 26/11/2009

⁵⁴ Fuente: www.ss.gov.ar. Fecha de publicación: 08/2006

⁵⁵ Fuente: www.ssn.gov.ar. Fecha de publicación: 03/2010

Tabla 3.3: Ranking de las compañías de seguros

Ranking	Entidad	Actividad Principal	Actividad Secundaria	Participación %
1	La Caja Seguros	Seg. automotor	Seguros retiro	6,6
2	Federación Patronal	Seguros grales	A.R.T	6,1
3	Mapfre	Seg. automotor	A.R.T	4,1
4	HSBC Buenos Aires	Seguros grales	-	4,0
5	Sancor	Seguros grales	-	4,0
6	Prevención ART	A.R.T	-	3,5
7	La Meridional	Seguros grales	A.R.T	2,9
8	San Cristobal	Seguros grales	Seguros retiro	2,8
9	La Segunda A.R.T	A.R.T	Seguros grales	2,6
10	Mapfre ART	A.R.T	-	2,3
11	Zurich Argentina	Seguros grales	-	2,3
12	Provincia Generales	Seguros grales	-	2,3
13	Consolidar ART	A.R.T	-	2,3
14	Allianz Argentina	Seguros grales	-	1,8
15	Asociart ART	A.R.T	-	1,8
16	La Segunda ART	A.R.T	-	1,6
17	La Caja ART	A.R.T	-	1,6
18	Mercantil Andina	A.R.T	-	1,5
19	Provincia ART	A.R.T	-	1,4
20	Bernardino Rivadavia	Seguros grales	-	1,3
21	Otros	-	-	43,2
TOTAL				100

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la SSN

En la tabla 3.3, la celda Otros representa las siguientes empresas: Berkley International, CNA ART, RSA Group, Liberty ART, Cardif Seguros, Liderar, Estrella Retiro, Liberty, Galicia Seguros, Assurant Argentina, Comercio, Holando Sudamérica, Nación Seguros, Alico, QBE ART, Ace Seguros, MetLife Seguros de Vida, SMG Seguros, Zurich Life, Santander Rio, HSBC NY Life Vida, Instituto Seguros, BBVA Consolidar, Nación Retiro, Berkley ART, Paraná, Chubb, L` Unión de Paris, Orígenes Retiro, Boston.

No se observa una diferencia marcada entre las compañías en cuanto a su participación en el mercado. Las que lideran son: La Caja, Federación Patronal, MAPFRE, HSBC Buenos Aires.

Siguiendo en la misma línea, están los *broker de seguros* y *productores independientes* autorizados a operar por la Superintendencia de Seguros de la Nación. La función que cumplen es ser el nexo entre las compañías de seguros y el cliente, brindando servicios de asesoramiento en seguros de todos los ramos.

Respecto a esto, la mayoría de las personas encuestadas⁵⁶ desconocen el verdadero significado y labor del broker. Y aquellas personas que conocen lo que hace el broker, no asocian esa actividad con dicho concepto.

Y por último, el *cliente*. Son personas o instituciones que buscan asegurar su patrimonio, el de su negocio y familia. Pueden ser instituciones gubernamental, empresas privadas, consumidor final, entre otros.

Una característica notoria en los consumidores es que adquieren seguros porque consideran que es obligatorio tenerlo y no por el verdadero significado del seguro en sí. Por ejemplo, es muy común en los seguros automotores y de ART, considerándose estos últimos, seguros obligatorios.

Los seguros obligatorios son aquellos que son de indispensable contratación para poder desarrollar la actividad en concreto y evitar así la posibilidad de sanción administrativa correspondiente⁵⁷. Son impuestos por el estado, tales como los de seguridad social, seguro de vida obligatorio, seguro colectivo para el personal del estado, seguro obligatorio de responsabilidad civil automotores, seguros obligatorios para la celebración de eventos y espectáculos, entre otros.

Por otro lado, en la ciudad de Santiago del Estero se observa falta de educación e ignorancia acerca de las leyes de tránsito vigente. Por ejemplo, no se respetan las señales viales en la ciudad. Ante este panorama se suma el alto consumo de alcohol y estupefacientes de los jóvenes, registrándose altos índices de siniestros durante los fines de semana, principalmente.

Los accidentes de tránsito en el país son la primera causa de muerte en menores de 35 años⁵⁸, y la tercera sobre la totalidad de los argentinos. Las cifras de muertes son elevadísimas, comparadas con las de otros países, llegando a tener 8 o 10 veces más víctimas fatales que la mayoría de los países.

Otro aspecto interesante que presenta el sector son los altos índices de juicios a las compañías de seguros. A continuación, se presenta la estructura de la cartera de juicios en trámite por ramo⁵⁹ y por compañía⁶⁰:

⁵⁶ Ver Anexo 2.

⁵⁷ Fuente: www.informaciondeseguros.com. Fecha de publicación: 08/08/2010.

⁵⁸ Fuente: Revista Todo Riesgo. Número 151. Octubre de 2009. Año 13. Argentina.

⁵⁹ Fuente: www.ssn.gov.ar. Fecha de publicación: 04/2010.

⁶⁰ Fuente: Revista Todo Riesgo. Número 145. Abril de 2009. Año 13. Argentina.

Tabla 3.4: Ranking de juicios por ramos
Estructura de la cartera de juicios. Al 31/12/2009

Ramos	Seguros	Cantidad de Juicios	Producción	Participación	Variación % ⁶¹
Patrim.	Vehículos automotores	96.509	9.792.847.588	46,3%	0,7
Patrim.	Transp. públ. de pjeros	24.705	2.359.427.129	15,7%	4,2
Patrim.	Responsabilidad civil	16.966	587.638.428	2,9%	2,9
Personal	Vida colectivo	3.363	4.135.276.471	36,2%	0,7
Patrim.	Combinado fliar e Int.	1.381	1.094.964.545	5,2%	3,1
Personal	Accidentes personales	1.050	575.761.586	9,3%	1,6
Personal	Accidentes del trabajo	825	5.646.952.337	26,4%	-3,2
Patrim.	Riesgos varios	672	410.221.279	1,9%	-14,1
Patrim.	Técnico	653	82.039.346	0,3%	1,4
Personal	Vida individual	397	879.487.401	15,5%	-1,2
Patrim.	Caución	327	562.762.473	2,6%	0,6
Patrim.	Incendio	244	1.162.485.851	5,5%	-0,4
Patrim.	Transporte-Mercaderías	129	463.493.188	2,2%	1,6
Patrim.	Aeronavegación	103	46.292.912	0,1%	6,2
Patrim.	Transporte-Cascos	55	38.118.733	0,08%	12,2
Personal	Sepelio colectivo	38	227.369.780	6,3%	5,6
Patrim.	Robo y riesgos similares	31	112.749.846	1,1%	-3,1
Patrim.	Granizo	16	590.738.162	3,1%	-
TOTAL		147.464	28.768.627.055	200%	1,4

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la SSN y Revista Todo Riesgo

Analizando el comportamiento de los ramos con mayor índice de juicios, en primer lugar se encuentra *vehículos automotores* con un total de 96.509 juicios, representando el 65,5 % del total, mostrando un crecimiento del 07% con respecto al 30 de septiembre del 2009.

Por ejemplo, uno de los casos más comunes son las demandas del ramo automotor por daños a otros automóviles o por la responsabilidad civil ante terceros. El asegurado al contratar un seguro y pagar la póliza, le transfiere a la compañía de seguros la responsabilidad de pagar las consecuencias de los daños y perjuicios que pudiera causar a otros el vehículo asegurado.

El dilema surge entre el momento en que el asegurado produce un daño y el lapso en que se debe pagar la indemnización correspondiente, ya que hay un período bastante prolongado, de varios años porque, generalmente, hay un pleito que deriva en un juicio.

Por otro lado, existen los abogados de accidentes de tránsito que se consideran una buena guía para aquellas víctimas que no saben cómo proceder y reclamar sus derechos en esos casos.

⁶¹ Variación Porcentual de los juicios al 31 de Diciembre del año 2009 con respecto al 30 de Septiembre del 2009.

Paralelamente, existen personas que sobrepasan el límite ético de esta actividad y es aquí donde aparecen los individuos llamados “caranchos”. Esta terminología se usa para definir a aquellos abogados que estafan a las víctimas de los accidentes con la finalidad de quedarse con un porcentaje muy importante de las indemnizaciones que paga la compañía y que le corresponderían a la víctima del siniestro.

Claramente esto es una acción ilegal por parte de estas personas que generalmente siempre están avalados por “cómplices”, entre ellos, policías, camilleros, enfermeros, empleados de funerarios, entre otros.

Estas acciones promueven el incremento de litigios a las compañías, siendo muchas veces los propios “caranchos” los que terminan generando estas situaciones para lucrar posteriormente con dicha tragedia.

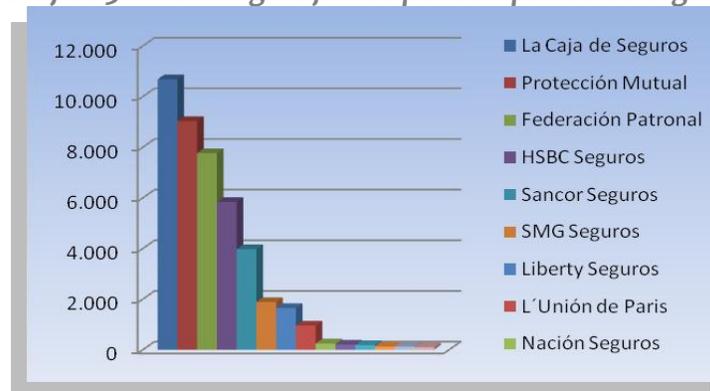
Se puede observar que en segundo lugar se encuentra los seguros de *transporte público de pasajeros* concentrando un total de 24.705 juicios, es decir, el 16,8% del total. Muestra un aumento del 4,2% con respecto al 30 de septiembre del 2009.

Responsabilidad civil, ocupando el tercer lugar, con un número total de 16.966 juicios (11,5% del total) y crece un 2,9% con respecto al 30 de septiembre del 2009.

En el cuarto lugar, de los ramos de vida, el que se destaca es el *ramo vida colectivo*, con un total de 3.363 juicios, representando el 2,3% y presentando un aumento del 0,7%.

En cuanto a los ramos que no presentan juicios son: cristales y sepelio individual, mientras que en ganado, accidentes a pasajeros y crédito la cantidad de juicios es irrelevante.

Gráfico 3.2: Ranking de juicios por compañías de seguros



Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la SSN

Se observa que las compañías que presentan el menor índice de litigios, entre ellas Sancor Seguros, SMG Seguros, L' Unión de Paris y Nación Seguros, coinciden con las firmas que comercializa el bróker.

La cantidad de juicios que presenta cada aseguradora trae consecuencias cualitativas y cuantitativas al negocio, ya sea, arrojando perdidas monetarias, o bien, afectando la imagen, prestigio y credibilidad de la empresa en cuestión.

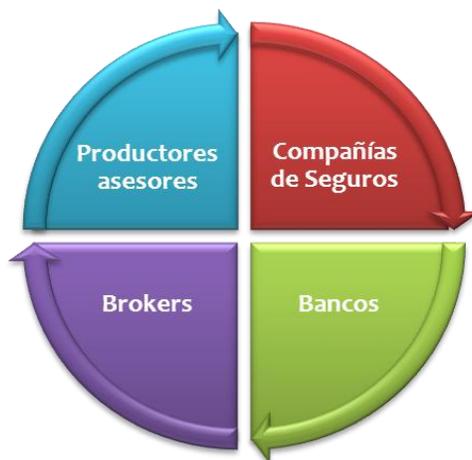
La industria del juicio termina perturbando a todos los actores del sector, compañías de seguros, brokers y productores independientes.

Si bien, *Organización Amparo SRL* tiene mayor participación en los seguros de vida, presentando estos últimos un bajo índice de juicios, el grueso de litigios se encuentra en automotores, transporte público y responsabilidad civil, afectando en cierta medida también al broker, ya que el mismo trabaja con estas compañías y estos ramos.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR

El sector de seguros está compuesto de la siguiente manera:

Gráfico 3.3: Principales actores de la industria



Fuente: Elaboración propia en base a información relevada del mercado

En el marco de una crisis más advertida que efectiva, el mercado asegurador argentino obtuvo un resultado global positivo de 781 millones de pesos desde julio de 2008 hasta junio de 2009, lo que representó un 5% sobre las primas devengadas.

La evolución de los principales actores no varía de manera considerable de un año respecto al anterior.

La cantidad de aseguradoras suavizó su descenso respecto a años anteriores. Desde el 2003 al 2009 solo descendió alrededor de un 11%. La disminución total de entidades en los últimos 10 años fue del 29%, con una mayor disminución relativa de las compañías que operan en seguros de vida, -38%, que fue el sector más afectado por la crisis de 2001 y por el cambio de sistema previsional.

A continuación, se presenta la evolución de las compañías de seguros desde el 2006 hasta el 2009, donde se puede observar que no existe una variación significativa, ya que en el año 2008 existían 183 aseguradoras operando en el sector, y el año posterior al 30 de junio se registró 178, respectivamente.

Tabla 4.1: Evolución de las entidades de seguros por ramos

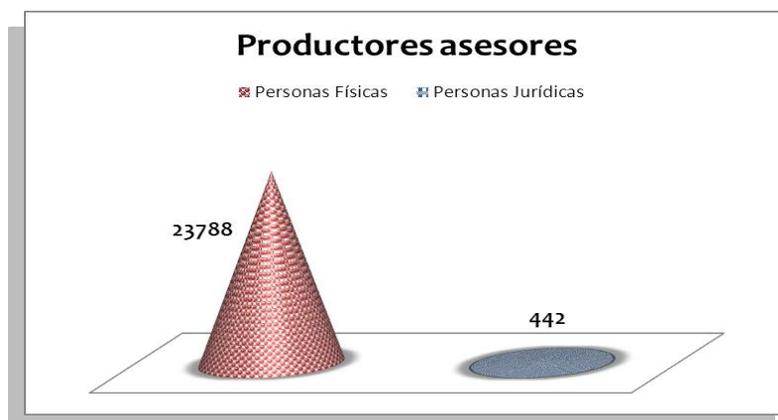
RAMO	AÑO			
	2006	2007	2008	2009
Patrimoniales o mixtas	105	101	103	103
De vida	45	46	44	39
De retiro	23	23	22	21
Riesgos de trabajo	16	14	14	15
TOTAL	189	184	183	178

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Secretaría de Finanzas. Superintendencia de Seguros de la Nación

En el año 2009 desciende levemente en 5 unidades, registrándose un descenso mínimo en todos los ramos, exceptuando en patrimoniales o mixtas que se mantiene constante de un año a otro.

El ramo menos explotado es el de riesgos de trabajo. Esto tiene su explicación en el fallo que dictó la corte suprema en el año 2004 sobre la inconstitucionalidad del artículo 39 de la Ley 24.557, donde otorgó la posibilidad a los trabajadores de realizar demandas por mayores sumas indemnizatorias en la vía civil. Como consecuencia, se incrementaron los montos de las prestaciones dinerarias y se establecieron medidas respecto a la gestión y a la cobertura de las prestaciones. Es por esto que en el presente existen sólo 15 compañías dedicadas a este ramo.

En cuanto a los intermediarios, debido a los requisitos para la habilitación de la matrícula y la influencia de la situación económica, se tiene como resultado una evolución oscilante, creciendo entre el año 2000 y el año 2009 aproximadamente un 5% hasta llegar a las 23,8 mil personas físicas y 442 sociedades de productores en el 2009.

Gráfico 3.4: Cantidad de productores asesores de seguros. Año 2009

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la SSN

En el 2008 se produjo una fuerte disminución de estos intermediarios. La causa fue la depuración del registro de productores asesores de seguros.

El otro participante del sector son los bancos. Como se dijo anteriormente no existe una fuerte competencia en general respecto de este intermediario. No obstante, se observa que en determinados ramos existe una fuerte penetración por parte del mismo en los seguros patrimoniales y de personas.

El número de entidades (84 bancos) sigue siendo constante de un año respecto a otro.

En cuanto a la producción de seguros, podemos decir que sigue en crecimiento (junio del 2010), ya que tuvo un aumento de un 10,5 % con respecto al mes anterior y un 10,8 % con respecto al mismo mes del año anterior. Desagregada en los grandes grupos de ramos se tiene que la estimación de la producción total de seguros para el mes de julio de 2010 es de 3.492,8 millones de pesos: seguros patrimoniales participan con 2.843,9 millones (81,4 %) y los seguros de vida ascienden a 579,2 millones.

Entre los patrimoniales, el *automotor* presenta una producción de 9.792.847.588⁶², siendo el de mayor volumen; le sigue *riesgos del trabajo* con una producción de 5.646.952.337 y en tercer lugar *incendio* con una actividad de 1.162.485.851 pesos. Le siguen por atrás: *combinado familiar* con 1.094.964.545 pesos; *riesgos agropecuarios y forestales* con 674.502.944; *responsabilidad civil* con 587.638.428 pesos; *caución* con 562.762.473; *transportes mercaderías* 463.493.188; *otros riesgos* 410.221.279 pesos.

Los seguros patrimoniales también se vieron afectados por la crisis que atravesó el país en el 2001, provocando un descenso importante en el sector lo que llevó al cierre de varias compañías. Luego de esta crisis, patrimoniales pudo salir a flote aumentando su participación a gran escala, llegando a ser el principal segmento que impulsa el desarrollo del mercado.

Se puede ver que, si bien en los últimos períodos todos los ramos aumentaron su producción, los que más contribuyen al crecimiento general son: automotores con una participación del 46,3%, y riesgos de trabajo con una presencia en la torta del 26,4%.

Esta gran participación en los seguros automotores, se debe a dos cuestiones, por un lado el aumento de tarifas, y por otro, el incremento de ventas de nuevos vehículos. En cuanto a los

⁶² Expresado en pesos de julio de 2008 a junio de 2009.

riesgos de trabajo, la explicación está en el incremento de precios frente al nuevo monto que fija el decreto N° 1694/2009.

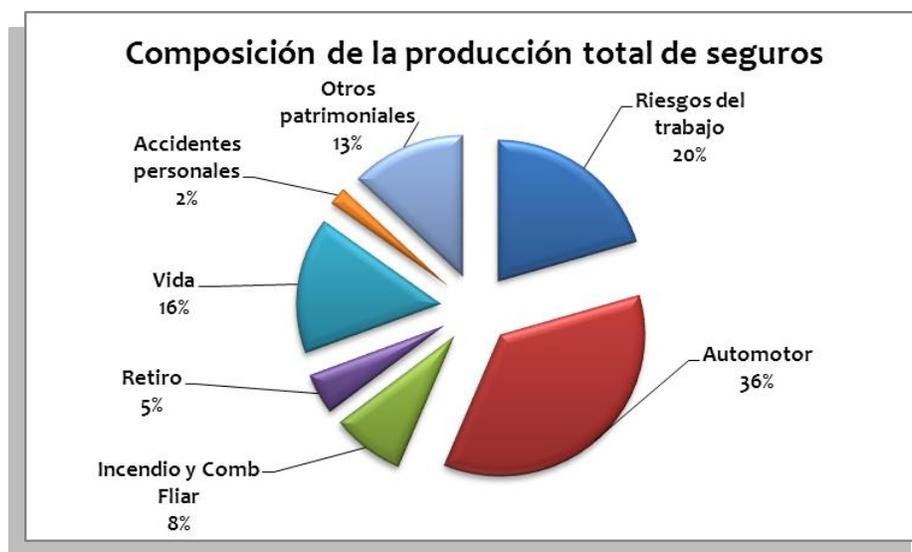
Con respecto a los seguros personales, se puede decir que históricamente fueron el motor que impulsó el crecimiento de la producción de seguros. En la actualidad, su participación disminuyó alrededor de un 22%.

Los seguros personales se reparten de la siguiente manera: *vida* con una producción de \$ 4.135.276.471, en segundo lugar *rentas previsional y de riesgos del trabajo* \$799.358.840; siguiéndole *accidentes personales* \$575.761.586; *Retiro* \$493.831.323; *sepelio* \$ 227.369.780 y por último el ramo *salud* con una producción de \$37.944.823 pesos.

El porcentaje mayor de la torta le corresponde a los seguros de vida. Dentro de este ramo, el seguro de vida colectivo tiene una participación superior ante vida individual, debido a que los colectivos en su mayoría, son seguros obligatorios por ley o convenios gremiales.

Los ramos que más fueron golpeados por la crisis económica financiera de 2001/2002 fueron los seguros de retiro y vida, en ese orden.

Gráfico 3.5: Producción total de seguros. Año 2009



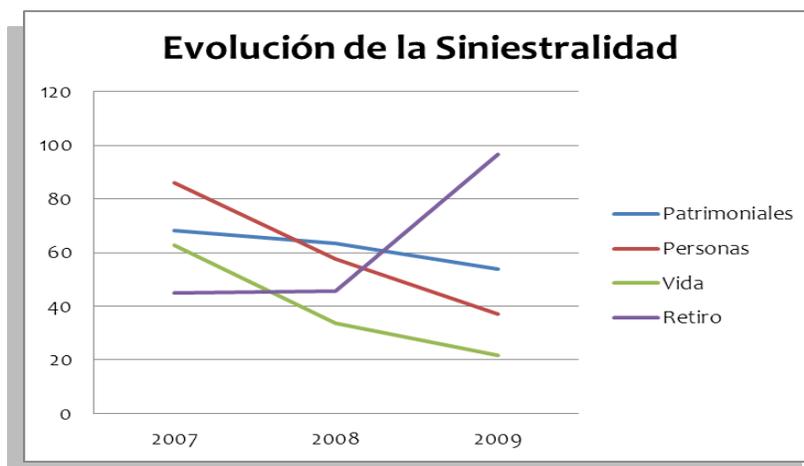
Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la SSN

Estas cifras mantienen coherencia con las opiniones de algunos de los encuestados en la provincia de Santiago del Estero, es decir, que tiene sentido que los ramos con mayor volumen sean automotores y riesgos de trabajo, ya que las personas manifestaron que adquieren seguros porque consideran que es una obligación hacerlo. Ocupando el 56% de la producción total del mercado asegurador.

La siniestralidad, ha descendido a prácticamente la mitad desde su pico máximo en 2003 de 96,9, y se ubica en el año 2009 en el nivel más bajo de la serie⁶³. De acuerdo con los datos que arrojaron las entrevistas, las personas consideran que el consumo de alcohol y estupefacientes son problemáticas significativas y graves en esta sociedad porque terminan siendo una de las causas más frecuentes de los siniestros viales, conjuntamente con la velocidad y conducir de noche.

Existen algunos ramos que han sufrido en mayor medida, pérdidas técnicas como ser, los seguros automotores. Este resultado técnico del ramo en cuestión se ha deteriorado en los últimos tiempos como consecuencia de un empeoramiento en la siniestralidad de robo. Sin embargo sigue encabezando el ramo de mayor crecimiento.

Gráfico 3.6: Evolución de la siniestralidad



Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la SSN

En el gráfico 3.6, el eje de las abscisas muestra la evolución anual de siniestros. Mientras que, el eje de las ordenadas refleja el porcentaje de casos registrados durante esos años.

Los seguros patrimoniales, de personas y vida registran un descenso importante desde el 2007 al 2009. En cambio, en retiro, el número de casos se mantiene constante hasta el 2008, luego se disparan las cifras hasta el 2009.

Concluyendo, se puede decir que el mercado de seguros argentino se caracteriza por ser un mercado competitivo donde la oferta se encuentra altamente diversificada ofreciendo una

⁶³ Fuente: www.ssn.gov.ar. Fecha de publicación: 30/7/2009

amplia gama de productos en líneas personales y patrimoniales, donde la penetración del seguro es baja.

Los incrementos de participación de la oferta se producen por un mayor volumen de producción, y no por adquisición o absorción de otras compañías. Claramente se puede ver que automotores se lleva casi el 47% de la repartición, esto tiene sentido ya que el parque automotor creció junto a la siniestralidad, por ende, también lo hicieron las tarifas.

Por otro lado, podemos ver como el ramo vida se recompuso después de la crisis del 2001 donde se vio fuertemente afectada. En la actualidad, ocupa el primer puesto dentro de los seguros personales con casi 70% de participación.

🔄 NATURALEZA DE MERCADO

La naturaleza de mercado se refiere a los aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda.

Las cuatro figuras que intervienen en la compra de un seguro son⁶⁴:

Gráfico 3.7: Actores que intervienen en la compra de un seguro



Fuente: Finanzas para todos. Web

El **asegurador** es la compañía de seguros, broker, o cualquier otro intermediario. A cambio de cobrar una prima, asume la obligación de indemnizar al asegurado o beneficiario una determinada cantidad de dinero, en caso de que ocurra un acontecimiento determinado.

El segundo actor es el **tomador** que es la persona o instituciones (gubernamental o privada) que contrata el seguro y por ello paga una prima.

Luego viene el **asegurado** que es la persona expuesta al riesgo cubierto por el contrato de seguro.

⁶⁴ Fuente: www.finanzasparatodos.es. Fecha de publicación: 10/04/2009

Y finalmente, se encuentra el **beneficiario** que es la persona (consumidor final) o empresa (privado o del estado) que tiene derecho a recibir la contraprestación convenida en el contrato.

De esta manera se definen los segmentos del mercado. Los mismos se dividen en: empresas privadas, instituciones gubernamentales tanto provinciales como nacionales, consumidores finales, empresas agropecuarias, universidades, profesionales de la salud.

La característica más fuerte del segmento de empresas, instituciones gubernamentales, universidades, profesionales de la salud y agropecuario, es que están orientados a satisfacer la necesidad de resguardar “su patrimonio” ante un eventual siniestro.

Y en lo que respecta a consumidores finales buscan asegurarse la manutención de la familia y la educación de sus hijos, en el caso de que sucediera algún siniestro.

Se observa una predisposición importante de los consumidores en general, a adquirir seguros porque consideran que es una obligación y no porque lo consideren necesario en sus vidas. Se reitera que no existe conciencia en la sociedad acerca del valor que tienen los seguros en la vida de las personas e instituciones.

El mercado considera que los problemas más relevantes de la sociedad son la drogadicción, el alcoholismo, la falta de educación. Piensan que son los factores causantes del malestar en la sociedad⁶⁵. Se observa que son las mismas causas de los accidentes viales según los datos arrojados por la Agencia Nacional de Seguridad Vial.

Existe un desconocimiento total acerca de la palabra “broker” y de lo que realmente hacen. Tampoco distinguen cual es la diferencia entre los mismos y una compañía de seguros.

Se observa que la mayoría de los asegurados no conocen las coberturas que adquieren, manifestando escasos conocimientos acerca de productos y servicios que incluyen las pólizas.

Al momento de asegurarse la variable de decisión es la “marca”, es decir, el respaldo y solidez de la compañía con la que se aseguran. Les resulta indiferente el canal por el cual tramitan la póliza, refiriéndose a, si lo hacen a través de una compañía de seguros, broker o un productor independiente.

La publicidad en vía pública y televisiva repercute de manera decisiva al “momento de verdad” del consumidor, ya que, demostraron tener un alto grado de recuerdo hacia estos medios. El

⁶⁵ Ver Anexo 2.

público objetivo tiende a asociar y a recordar una compañía de seguros a través del impacto visual de una publicidad.

La falta de cultura y conciencia acerca de “por qué tomar un seguro” también se manifiesta en la sociedad a nivel local.

Concluyendo, se puede decir que la demanda presenta un desconocimiento total y falta de interés acerca de la póliza de seguros. Si bien, este consumidor es un sujeto que toma decisiones racionales (precio, disponibilidad geográfica, entre otras), también lo hace con una cuota importante de subjetividad. Al “momento de verdad” entran en juego variables meramente psicológicas, como ser, imagen de marca, posicionamiento, publicidad boca-oído, trayectoria, prestigio, atención brindada y otros factores, que lo convierten en un consumidor más emocional y sensible a dichos factores. Esto no descarta que los clientes no se fijen en los costos al momento de adquirir o renovar su póliza.

Cabe aclarar que el ramo automotor presenta una particularidad desde que aumentaron las tarifas. El perfil de este cliente es un tanto más “económico”, presentando alta sensibilidad al precio.

Los ramos que más se demandan son los “seguros obligatorios”: automotor, vida, accidentes personales, y en menor medida, combinado familiar.

PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN⁶⁶

1. Reconocimiento del problema: percepción de una necesidad

En esta fase interviene el *tomador* y *asegurado*. Estas personas buscan en la compra de un seguro, el “concepto” del servicio que se les ofrece: seguridad, tranquilidad y protección en todos los aspectos de su vida, independientemente del ramo que se trate.

Esta necesidad se presenta ante siniestro (vida, patrimonial), también, cuando quieran preservar el bienestar de la familia a futuro (vida) o mediante el canal directo, donde el *asegurador* (compañía, productor asesor, broker) es el encargado de activar esta necesidad en el *tomador*, y lo logra haciéndole ver la importancia que tiene asegurar su patrimonio, su vida y la de su familia, pues en caso de no hacerlo, las consecuencias serán no deseadas.

⁶⁶ Arellano Cueva Rolando; “Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina”; Editorial McGraw Hill; Primera Edición; Año 2002; México.

2. Búsqueda de información: búsqueda de valor

En esta fase interviene el *tomador* y *asegurado*. La búsqueda que deberán realizar será un tanto intensa, ya que se trata de la compra de un servicio, lo que implica un alto riesgo en la decisión a tomar.

Las fuentes pueden ser variadas. El *tomador* o *asegurado* repasara en su memoria si tuvo o no experiencias con otros *aseguradores* (compañías, productores, brokers), o bien, puede recurrir a las fuentes externas. Generalmente, como la decisión a tomar suele ser difícil para la persona o institución, recurrirá a la fuente más confiable: la personal (parientes, amigos, etc.).

3. Evaluación de alternativas: evaluación en búsqueda de valor

La información disponible que tendrá en esta etapa le permitirá al potencial y actual *tomador* o *asegurado* generar criterios en cuanto a precios, calidad, imagen y otros aspectos que él mismo valore del servicio.

En este paso el *tomador* o *asegurado* evaluará la necesidad de recurrir o no a un broker, es decir, analizará las ventajas y desventajas de utilizar un intermediario para llegar a satisfacer su necesidad. También influirá en su evaluación las experiencias anteriores que haya tenido, en el caso de que existan.

4. Decisión de compra: compra de valor

Una vez que evaluó todas las alternativas, el *tomador* o *asegurado* se siente capaz de tomar la decisión: ya sea adquirir el seguro o no. Si decide comprar el seguro, se planteará diferentes cuestiones referentes a: ramos a adquirir, *asegurador* a seleccionar (compañía o intermediario), entre otras.

Los *aseguradores* deben buscar satisfacer las expectativas de los potenciales *tomadores* o *asegurados* en cuanto a: gama de servicios a ofrecer, accesibilidad al mismo, costos, imagen de la firma, entre otras, si es que desean retener y fidelizar a su público objetivo.

5. Comportamiento post compra: valor de consumo o uso

El *asegurador* debe tener en cuenta que el servicio no termina con la adquisición y abono del mismo.

Este es el punto en donde comienza la tarea ardua del *asegurador* para reducir lo que se denomina la “*disonancia cognoscitiva*”, es decir, la tensión psicológica que se genera en el

tomador luego de haber decidido. Es allí donde debe actuar la *asegurador*, acompañando y persuadiendo al *tomador* de que tomó la decisión correcta.

Si el *asegurado* o *beneficiario* queda satisfecho con el servicio, volverá a elegir una y otra vez al *asegurador* y recomendará a sus conocidos (publicidad boca en boca), es por eso, que el servicio post venta debe ser una prioridad en el *asegurador*.

CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL MERCADO

En la Argentina el mercado de seguros estuvo condicionado por diversos eventos que se sucedieron en el transcurso de los años. Entre ellos podemos nombrar, el acrecentamiento de oferta en algunos seguros como ser vida y automotores, la alta concentración de la producción en los ramos de autos y accidentes de riesgo de trabajo, la caída de la producción de seguros de retiro (desaparición del ramo retiro previsional), y los elevados niveles de siniestralidad y de litigiosidad a compañías aseguradoras.

El mercado argentino se caracteriza por ser un mercado altamente fraccionado, con presencia de casi 180 compañías de seguros, 84 bancaseguros, 23788 productores asesores y 442 sociedades de seguros, aproximadamente.

El sector tuvo un balance positivo para el año 2009 ya que la mayoría de los ramos crecieron, tanto de seguros obligatorios (en mayor medida), como también lo hicieron los seguros voluntarios. Sin embargo, la penetración de los seguros de retiro y vida sigue siendo un poco baja, ya que en el país no existe una fuerte cultura acerca de este tipo de seguros, en comparación con otros países como Chile que poseen una mayor educación y conciencia acerca de este tipo de seguros.

Naturalmente, los segmentos más permeables a los seguros de vida o retiro son aquellas personas maduras o de edad mediamente avanzada y con hijos, ya que se entiende, que una vez que se desarrollan y forman familia, probablemente se les activa el deseo de dejarles un respaldo a sus seres queridos.

La demanda de seguros en el país se caracteriza por estar compuesta por personas que adquieren seguros porque la ley lo establece, es decir, seguros de autos, de accidentes de riesgo de trabajo, y no porque consideren que sea una necesidad tenerlos. Se observa que son

consumidores que desconocen casi por completo lo que incluye la cobertura de la póliza que adquieren. Son personas totalmente desinformadas y desinteresadas respecto de los seguros que compran.

Concluyendo, se puede decir que las expectativas para finales del 2010 son alentadoras debido a que este sector presenta un alto potencial de crecimiento. Estas estimaciones pueden ser factibles, si las compañías, brokers y productores de seguros, logran superar las presiones externas, como ser, la inflación, la pérdida técnica en algunos ramos (automotores), la alta siniestralidad, por nombrar algunas.



SITUACIÓN INTERNA

INTRODUCCIÓN

En esta etapa se realiza un examen exhaustivo sobre la situación interna y actual de la empresa. Se analizaron aspectos cualitativos y cuantitativos de la organización que permite al responsable de marketing, entender cuál es la posición de la empresa respecto de sus competidores, para llegar así, a un diagnóstico estratégico.

Los puntos abordados fueron los siguientes:

- ⌚ Estructura de la empresa
- ⌚ Estudio del mercado meta de consumidores
- ⌚ Comunicación
- ⌚ Análisis de ventas
- ⌚ Conocimiento del producto
- ⌚ Atributos/beneficios percibidos
- ⌚ Servicio post venta
- ⌚ Distribución
- ⌚ Fijación de precios
- ⌚ Análisis de la demanda

A continuación, se detallarán cada uno de estos tópicos.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN AMPARO SRL

Organización Amparo SRL está bajo la figura societaria de una Sociedad de Responsabilidad Limitada de acuerdo a la ley 19.550 de Sociedades Comerciales, con la exigencia de la SSN de que todos sus integrantes deben ser productores matriculados y deben tener objeto único.

En sus comienzos, la propietaria María Inés Suárez, Productora de Seguros, tuvo la visión de explotar el rubro vida en el mercado santiagueño. Así comienza a dar sus primeros pasos, permaneciendo en el mercado desde el año 1994.

La compañía de seguros Metropolitan Life, de primera línea, le dio la franquicia exclusiva en la ciudad. Luego fue incorporando a su equipo productores asesores, al año siguiente consiguió una cartera de 70.000 asegurados. De esta manera, comienza a crecer el broker de seguros “*Organización Amparo SRL*”.

Desde allí, continuó su expansión en la ciudad de Catamarca y posteriormente en Córdoba Capital. Incorporó diferentes ramas: patrimoniales y caución. Como así también, diez compañías de seguros, para satisfacer de manera más profunda las necesidades de sus clientes.

Actualmente, *Organización Amparo SRL* está compuesta por dos socios gerentes y 28 empleados en relación de dependencia.

La empresa no cuenta con una planificación corporativa formal, ya que los objetivos que se plantean por año no están registrados de manera escrita en el ideario institucional. Por el contrario, únicamente, el área comercial cuenta con planificación en cuanto a las acciones que se trazan semestralmente.

Actualmente, la empresa cuenta con la siguiente visión, misión y valores⁶⁷:

➤ **Visión**

Ser la productora de seguros que acompaña continuamente a nuestros clientes en los momentos críticos de la vida, ofreciéndoles una cobertura adecuada a sus necesidades, haciéndolos sentir protegidos y amparados por nuestra empresa.

⁶⁷ Fuente: información brindada por la empresa.

➤ Misión

Nos especializamos en cubrir y proteger el patrimonio de las empresas, instituciones y personas seleccionando las mejores coberturas en compañías líderes del mercado asegurador teniendo siempre presente las necesidades de nuestros clientes, brindándoles asesoramiento y atención personalizada como se merece.

➤ Valores

Seguridad

El cliente está seguro que sus seres queridos quedan amparados y protegidos a través de la mejor cobertura ante cualquier siniestro.

Transparencia

Esta palabra sencilla está íntimamente ligada con los conceptos de honestidad, claridad y moral. Valores que en todos nuestros proyectos de negocios se encuentran presentes.

Ética

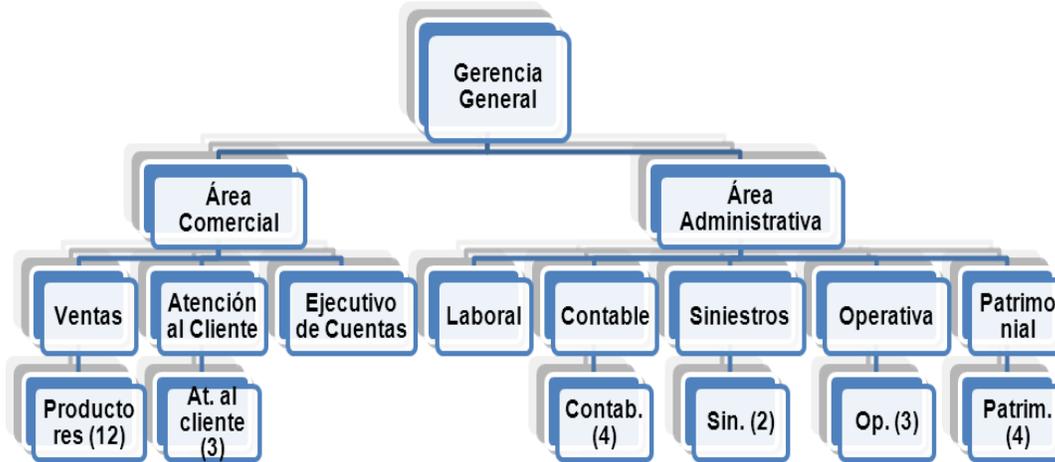
Nuestra gestión empresarial se sustenta sobre principios éticos contribuyendo de esta forma a lograr niveles elevados de competitividad. Somos conscientes de que nada sirve contar con una amplia capacidad técnica, administrativa o financiera si se carece de principios o formación ética.

RRHH. Integral y Profesional

Conocen, valoran y cuidan tanto a sus clientes externos como internos. Apuestan al potencial de su línea de fuego, manteniéndolo permanentemente capacitado y satisfecho.

A continuación se presenta el organigrama de Organización Amparo SRL:

Gráfico 4.1: Organigrama de Organización Amparo SRL



Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada de la empresa

La organización cuenta con una gerencia general compartida por dos socios gerentes, y dos grandes departamentos: Comercial y Administrativo.

La gerencia comercial está a cargo de Mabel Suárez, cuya función es supervisar todas las operaciones que se llevan a cabo en dicha área. Bajo su responsabilidad se encuentran: Atención al Cliente, Ejecutivo de cuentas y Ventas, que aproximadamente, cuentan con 12 productores asesores.

La gerencia administrativa se encuentra a cargo de Germán Maglio. El departamento posee 5 áreas: Laboral, Contable, Siniestros, Patrimoniales y Operaciones. Todas bajo la supervisión del gerente administrativo.

Organización Amparo SRL hace posible su gestión a través de la utilización de diversos software, entre ellos, cotizadores de seguros, Sistema Lis (carga de pólizas, bajada de cobranza), entre otros. Además de las funciones que cumple este último, permite contar con una base de datos de sus clientes.

ESTUDIO DEL MERCADO META DE CONSUMIDORES

El segmento al que apunta la empresa es variado según el ramo de que se trate.

Los consumidores de Organización Amparo SRL son: consumidores finales, empresas privadas y organismos gubernamentales. Los clientes corresponden a una clase social ABC1, C2 y C3.

Si bien, la compañía comercializa diversos ramos, se especializa en los seguros de *vida*.

El perfil que tienen los consumidores de seguros de vida, son personas de una edad medianamente avanzada con familia, ya que se entiende que son más conscientes de la necesidad de protección, para así, dejarles el día de mañana un sustento económico a sus seres queridos. Sin embargo, los seguros de vida no sólo ofrecen coberturas por muerte, sino también, dan la posibilidad de mantener un ahorro a futuro.

En este ramo, lo primero que se califica de un cliente es estado de *salud* y la *edad* del mismo, la cual, varía entre los 30 a 60 años, aproximadamente.

Con respecto a las actitudes de compra se observa un comportamiento variado en cuanto al tipo de clientela. Por ejemplo, en el sector docencia y administración pública, se percibe que la mayoría compra por conciencia de protección, y otro menor, por impulso.

También existe el comprador que es meticuroso, ahorrativo, que compra otros seguros como por ejemplo, el seguro con capitalización que busca una proyección diferente.

Se considera que la mayoría de los consumidores toma la decisión de adquirir un seguro de vida de manera espontánea. Ya que, si bien, la necesidad está latente, es difícil para algunas personas reconocerlo. Por lo general, son pocos los seres humanos que piensan en la muerte o en cómo será su funeral. Es por esto que se torna un tanto complejo comercializar en este tipo de ramo.

Las razones de compra del segmento son para subsanar los principales daños económicos que deja la muerte de un ser humano. También los motivos de compra se encuentran influenciados por aspectos psicológicos, que son justamente los que activan las necesidades de los clientes. En este caso es la búsqueda de seguridad, es decir que, el afiliado busca satisfacer ese deseo a través de la compra de un seguro.

Por otro lado, la necesidad no es suficiente para que el cliente elija entre una empresa u otra, hace falta que haya una motivación para que se incline por Organización Amparo SRL. Estas motivaciones vienen dadas por el respaldo y presencia de las marcas con las que comercializa el broker.

Según la clasificación de los diferentes tipos de compradores que realizan McDonald y Leppard, se puede resumir a los clientes de Organización Amparo SRL en la siguiente tabla:

Tabla 5.1: Tipos de clientes de Organización Amparo SRL

TIPO	COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR	ESTRATEGIA DEL VENDEDOR
AMISTOSO	<i>Amistoso y receptivo a todo cuanto se diga. Asiente con la cabeza, sonrío, pero es extremadamente difícil hacerle llegar a tomar una decisión.</i>	<i>Trate de no dejarse arrastrar por la amistad y siga forzando el cierre de la venta cada vez que el comprador manifieste conformidad con algo.</i>
HABLADOR	<i>Pueden consumir todo el tiempo de la entrevista de venta. Interrumpen, pontifican y dan mil vueltas a las cosas.</i>	<i>El ritmo es muy importante. Aproveche el momento oportuno e interrúmpale de una manera cortés. Los habladores no saben escuchar bien, por lo que deberá estar preparado para repetir sus argumentaciones más de una vez.</i>
INEXPERTO	<i>Este comprador estará deseando demostrar que puede cumplir su cometido, pero estará preocupado por la posibilidad de cometer errores.</i>	<i>Procure aliviar las tensiones. Aproveche la oportunidad para informarle de todo lo concerniente a la empresa y los servicios que presta.</i>
TÍMIDO	<i>La timidez se manifiesta de diferentes formas: quedándose callado, por el nervioso jugueteo con algo sobre la mesa, y evitando el contacto visual.</i>	<i>Debe usar preguntas abiertas, hacer cálculos conjuntamente, etc. esto puede ayudar a vencer una gran parte de la timidez</i>

Fuente: “Como vender servicios”. McDonald y Leppard

En general, se observa que los clientes de Organización Amparo SRL son personas amistosas, tímidas, inexpertas y locuaces.

COMUNICACIÓN

➤ Interna

La comunicación interna en la organización es básica y precaria, aunque para la dimensión de información y empleados es acorde. No cuenta con estrategia de comunicación definida, tanto en lo interno como externo.

Se evidencia que existen ruidos en la comunicación interna, a pesar de ser una empresa que explota fundamentalmente dos canales de comunicación como son el correo electrónico y el teléfono.

Se observa un buen flujo de comunicación con un mínimo de ruido en el vector ascendente, pero se encuentran dificultades en los vectores horizontales de comunicación, es decir, que entre los departamentos el flujo y la calidad de la información sufre interferencias o ruidos. Igualmente se expresa esto en los canales descendentes, donde los cargos jerárquicos encuentran dificultad al comunicar hacia abajo. Esta falencia es primordial y urgente ya que por este vector se comunican políticas, objetivos, misión, visión, valores y la cultura de la empresa.

Observando la información y flujo que se transmite en el sistema comunicacional de la organización, dos canales de comunicación interna no son suficientes.

Como todo sistema organizacional debe estar planificado, gestionado y controlado estratégicamente. Se evidencia que en la organización no existe dicha planificación.

Al ser una empresa familiar aparecen problemas característicos de este tipo de organización. Se observa que existe un “organigrama informal” o redes informales de comunicación entre departamentos y gerencia general, a través de la cual fluye información relevante, pedidos de autorizaciones y demás cuestiones que acarrear problemas que atentan a la legitimidad del puesto.

Tanto la comunicación interna como externa son fundamentales para todo tipo de sistemas, por lo tanto, estos deben seguir los mismos lineamientos de las políticas organizacionales y ser transversales a toda la organización.

➤ Externa

La comunicación externa de la organización es muy rudimentaria, reactiva, aunque expresa voluntad y desafíos de comunicación para los próximos años.

En este momento la organización cuenta con una filosofía de comunicación simplista. Comunica a través de dos frentes: publicidad y mecenazgo.

La publicidad que se realiza es radial. No utiliza un mix de medios, solo radio. El público objetivo es difuso y no existen controles de esta estrategia comunicativa. El objetivo que persigue es “estar presentes” en una radio local de gran audiencia.

Con respecto al mecenazgo, se realizan acciones solidarias en escuelas del Interior de la provincia de Santiago del Estero, a través de donaciones útiles escolares y otros instrumentos de necesidad (previo sondeo, llevado a cabo por encuestadores para conocer la necesidad en dicho establecimiento). Esta acción es luego comunicada en el diario de mayor tirada de la provincia. En este caso, se aproxima a utilizar un mix de medios, ya que eventualmente pauta en prensa escrita como medio.

El objetivo primero es marcar presencia en el Interior y reforzar la imagen corporativa.

No se realiza un control de esta acción para medir su efectividad.

ANÁLISIS DE VENTAS

El broker cumple una función de intermediación entre aseguradoras y clientes y por ello cobra una comisión como productor. Las ventas provienen de estas comisiones. El porcentaje que cobra como intermediario depende de dos variables: volumen de producción y el riesgo cubierto. Es decir, los seguros de vida otorgan mayor comisión que los seguros patrimoniales, por ejemplo. Asimismo, las pólizas individuales otorgan mayores comisiones que las colectivas.

Durante los meses de enero y febrero de 2009 se observa una caída importante de las ventas respecto al año 2008 existiendo una diferencia de 53.353 y 56.909 pesos, respectivamente.

Para los siguientes meses, no se observan caídas o subidas pronunciadas, hasta el mes de junio. En julio existe una suba importante de 55.484 y 99.869 pesos, respectivamente.

Se observa que no existe estacionalidad en cuanto a las ventas de la organización debido al tipo de clientela y seguros que se ofrecen. Las variaciones en las ventas se dan por ingreso y egreso de nuevos negocios.

El crecimiento de la empresa se mantiene año tras año.

A continuación, se presenta el detalle de las comisiones medida en miles de pesos del año 2008 y 2009:

Tabla 6.1: Comisiones de Organización Amparo SRL

COMISIONES					
MESES	2005	2006	2007	2008	2009
Enero	76.989,91	121.926,36	160.818,00	292.134,31	238.781,23
Febrero	82.504,99	129.996,04	177.492,90	296.454,61	239.545,63
Marzo	82.676,79	135.650,79	168.365,86	294.355,80	299.833,11
Abril	16.800,02	136.869,80	174.341,13	265.093,47	263.009,92
Mayo	84.147,50	139.645,92	184.854,44	251.841,23	293.864,88
Junio	95.165,65	140.620,67	197.996,15	254.868,33	310.352,48
Julio	188.260,12	147.645,26	167.195,20	236.622,79	336.491,70
Agosto	108.988,21	157.587,46	190.312,14	296.833,95	334.258,15
Septiembre	104.772,00	155.854,34	213.108,23	287.312,22	308.722,71
Octubre	111.996,06	164.525,41	187.681,05	266.491,67	362.112,57
Noviembre	118.794,37	162.604,24	21.919,64	278.015,36	344.999,79
Diciembre	118.794,37	160.008,29	217.461,04	288.071,27	-
TOTAL	1.189.889,99	1.752.934,58	2.061.545,78	3.308.095,01	3.331.972,17

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la empresa.

CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

Cuenta con una amplia gama de productos, las cuales se agrupan en dos grandes ramos: seguros patrimoniales y seguros de las personas.

En cuanto a los seguros personales son los que se llevan la cartera más grande de clientes. El mismo, incluye los siguientes:

- Seguro colectivo de vida
- Seguro colectivo de sepelio
- Accidentes personales

- Accidente de riesgo de trabajo
- Seguro salud

Con respecto al ramo patrimonial, estos están en una etapa de crecimiento, ya que la empresa comenzó a comercializarlos desde hace un tiempo. Los seguros que ofrece dentro de este ramo son:

- Seguro integral de comercio
- Seguro integral de consorcio
- Seguro automotor
- Seguro de incendio
- Seguro caución

ATRIBUTOS / BENEFICIOS PERCIBIDOS

Sin discriminar, si se trata de un seguro de vida o patrimonial, en general, los empleados de *Organización Amparo SRL* que mantienen contacto con los clientes: atención al público y productores asesores, consideran que los atributos que más valoran los clientes de un seguro en general son los siguientes: (ver anexo 1)

- ★ **Respaldo de las marcas aseguradoras (42%)**
- ★ **Cumplimiento (21%)**
- ★ **Servicios adicionales (15%)**
- ★ **Asesoramiento (12%)**
- ★ **Precio (10%)**

En cuanto al desempeño que tiene *Organización Amparo SRL* se puede decir que cumple ampliamente en cuanto al *respaldo de las marcas* con las que trabaja, al *cumplimiento* en el pago del siniestro y *servicios adicionales*. Y en menor medida al *precio* y *asesoramiento*. Si bien, la empresa ofrece una amplia gama de servicios adicionales, no realiza una fuerte comunicación de los mismos.

SERVICIO POST VENTA

Al tratarse de un producto intangible y delicado como es un seguro de vida, la post venta consiste en:

- Volver a visitar al cliente donde se entrega el certificado de cobertura y si es necesario se vuelve a asesorar en los puntos que el cliente lo solicite o el productor considere oportuno. No obstante, la organización no realiza de manera constante esta acción, ya que muchas veces suelen pasar meses sin que se visite al cliente.

- Acompañar al cliente asesorando en caso de siniestro para agilizar los trámites según el seguro contratado por el cliente. Y llevar a cabo la agilización del pago del siniestro ante la compañía en el caso de corresponder.

CICLO DE VIDA

La empresa está en un mercado que se encuentra en su etapa de **madurez**.

Para analizar las ventas, es necesario considerar la crisis económico financiera a escala mundial que afectan a diario a diversos sectores, empresas y demás; no obstante, en lo que respecta al sector de seguros aún no se vio afectado de manera trascendente, ya que se alcanzaron niveles óptimos de ventas y mayor rentabilidad.

La competencia se podría definir como “estable”, el precio es bajo y la empresa la defiende la posición que tiene en el mercado, constantemente.

Por otro lado, existen ciertos productos que han logrado mayor aceptación por parte de los consumidores de seguros, donde la sociedad va tomando mayor conciencia acerca de la necesidad de protección. Esta situación se vio reflejada con el crecimiento del parque automotor, a causa de mayores controles viales. También se manifestó con la integral de hogar, debido al aumento de robo en los hogares; entre otros.

DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que utiliza el broker son a través de los productores asesores y de encuestadores en relación de dependencia.

El productor de seguros es la persona idónea para realizar la intermediación. Por un lado, se encuentra matriculado y regulado por la SSN, teniendo el cliente la seguridad y garantía que su gestión es llevada a cabo de manera profesional y seria. Esta figura tiene una responsabilidad civil ante el cliente.

Otra cuestión a considerar es que el productor gestiona con el cliente cara a cara, creando lazos de fidelidad y de confianza con el asegurado.

Los encuestadores realizan la prospección de la zona, es decir, investiga y analiza a los diferentes nichos para localizar clientes sin cobertura.

FIJACIÓN DE PRECIOS

Los precios lo fijan las compañías aseguradoras y es similar para todos los brokers.

El criterio para fijar el precio que siguen todos los broker dependerá de tres cuestiones claves: volumen a cotizar, riesgo a cubrir y coberturas solicitadas.

Las diferencias en las primas se debe a diversas variables que entran en juego, como: las coberturas que adquieren; las personas que conforman el grupo; las edades de los mismos y las sumas aseguradas, para el caso de seguros colectivos.

La tasa de cotización va ser mayor, a mayor edad del grupo, mayor suma asegurada, dependiendo de la cobertura y características del grupo, por ejemplo, la salud.

Si bien, la organización trabaja con diferentes compañías para los mismos o diferentes ramos, no se compite entre compañías. Por ejemplo, la empresa trabaja con productos de L'Unión de París comercializando un seguro de vida de \$10.000 hasta \$35.000. Y luego con Nación Seguros vende seguros de vida de \$50.000 en adelante, de tal manera de no rivalizar entre compañías dentro del mismo ramo y cobertura.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para analizar la demanda se utilizaron tres métodos que permitirán proyectar las ventas futuras para los próximos tres años, con el objetivo de fijar un objetivo de ventas acorde a su situación actual.

🔗 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Para calcular el *market share* que corresponde a Organización Amparo SRL se discriminó por ramos: vida y patrimonial.

El *market share* de la empresa se puede analizar desde dos puntos de vistas. Por un lado, la participación que tiene Organización Amparo SRL en las comisiones que percibe, respecto del total de comisiones que se pagan en la provincia de Santiago del Estero a otras organizaciones y/o productores, lo cual ese dato no se tiene ya que se carece de fuentes oficiales; o bien, se puede analizar desde los productos que vende Organización Amparo SRL, medidos éstos como prima neta cobrada, comparada con la producción total de todas las compañías de seguros en Santiago del Estero.

Cabe aclarar que, durante los períodos analizados, la empresa tuvo exclusividad en la provincia con 4 compañías de seguros: Nación Seguros, L'Unión de Paris, Metropolitan Life, HSBC Vida.

A continuación, se presenta la participación de mercado de la empresa para los años 2008, 2009 y 2010.

Tabla 6.2: Market share de Organización Amparo SRL. Por año

AÑO	RAMO	
	Vida	Patrimonial
2008	9.89%	3.31%
2009	11.20%	5.68%
2010	13.44%	6.82%

Fuente: Información brindada por la empresa y por la SSN

Se observa que el ramo vida mantiene una participación de casi el 10% en el mercado de Santiago del Estero, y patrimonial participa con un 3,31% para el año 2008.

Estos valores permiten reflejar la porción del mercado que ocupa *Organización Amparo SRL* en relación a la competencia.

Para el 2009, la participación de mercado crece, respecto al año anterior, en un 1,31% y 2,37% en vida y patrimonial, respectivamente.

Las proyecciones para la 2010, reflejan un crecimiento continuo en un 2,24% y 1,14% en vida y patrimonial, respectivamente.

🔗 BASADO EN EL AMBIENTE EXTERNO

Este método consiste en analizar el crecimiento que tuvo el mercado asegurador en los últimos años y la proyección respecto a *Organización Amparo SRL*.

Cabe aclarar que, el presente análisis se efectuó con información relevada hasta el 10/12/2009, por tal razón los datos del ejercicio 2009 se han estimado sólo en los 9 días hábiles faltantes para finalizar el año, por lo que se considerarán a estos fines, como datos definitivos y no como meras estimaciones.

Para el año 2010 en el ramo vida, se estima un crecimiento del 5% respecto al año anterior, con una participación del 13,44% en el mercado. Entonces, se espera que para el año 2010 la producción del mercado en vida sea de \$ 82.055.106 y las ventas proyectadas de la empresa sean de **\$ 2.535.636**.

Para el ramo patrimonial para el 2010, se estima un crecimiento del 5%, respecto al 2009. El market share proyectado para el 2009 será de un 6,82%. Por lo que se estima que la producción del mercado en patrimoniales sea \$88.720.758, entonces, las ventas proyectadas el 2010 sean de **\$ 2.419.601**.

Tabla 6.3: Market share de Organización Amparo SRL. Por ramo

Ramo	Año	PRODUCCION SANTIAGO	PRODUCCION AMPARO	Market Share	Variac. % Market Share	Ventas
VIDA	2005	\$ 39.807.500	\$ 2.932.521	7,37%		
	2006	\$ 44.807.000	\$ 4.250.063	9,49%		
	2007	\$ 54.539.000	\$ 5.187.781	9,51%		
	2008	\$ 72.359.000	\$ 7.154.661	9,89%		
	2009	\$ 78.147.720	\$ 8.749.606	11,20%		
	2010	\$ 82.055.106	\$ 11.024.503	13,44%	20,00%	\$ 2.535.636
PATRIMONIALES	2005	\$ 34.365.500	\$ 662.685,99	1,93%		
	2006	\$ 43.802.000	\$ 732.377,04	1,67%		
	2007	\$ 52.840.000	\$ 1.369.630,45	2,59%		
	2008	\$ 78.237.000	\$ 2.591.171,95	3,31%		
	2009	\$ 84.495.960	\$ 4.800.795	5,68%		
	2010	\$ 88.720.758	\$ 6.049.001	6,82%	20,00%	\$ 2.419.601
TOTAL	2005	\$ 74.173.000	\$ 3.595.207,37	4,85%		
	2006	\$ 88.609.000	\$ 4.982.440,52	5,62%		
	2007	\$ 107.379.000	\$ 6.557.411,32	6,11%		
	2008	\$ 150.596.000	\$ 9.745.833,23	6,47%		
	2009	\$ 162.643.680	\$ 13.550.400,40	8,33%		
	2010	\$ 170.775.864	\$ 17.073.504,50	10,00%		\$ 4.955.236

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la Empresa y por la SSN

🔗 BASADO EN EL AMBIENTE INTERNO

Este método consiste en estudiar la historia de ventas de su propia organización. En el siguiente cuadro se muestran las ventas de Organización Amparo SRL en los últimos años y el cambio porcentual con respecto al año anterior.

Por razones comerciales e impositivas, las ventas de la organización se encuentran hasta el momento desdoblado entre las que efectuó Organización Amparo SRL y las efectuadas a nombre de su socia M.I.S. A los fines del presente análisis se computaran en términos comerciales ambas ventas.

Para el año 2010 en vida, se estima que las ventas deben ascender a \$3.996.045,37 y en patrimoniales serán de \$1.104.183.

Seguidamente, se presenta la siguiente tabla que refleja lo dicho anteriormente.

Tabla 6.4: Estimación de las ventas por ramos

	Año	Patrimoniales O.A.		VIDA O.A.	Total O.A.		Patrim. MIS	TOTAL PATRIM.		
		Valor Neto	% s/Total	Valor Neto	Valor Neto	Variac. % Inter Anual	Valor Neto	Valor Neto	Variac. % Inter Anual	
VENTAS	Datos	2.005	\$ 56.092,41	4,6%	\$ 1.173.008,55	\$ 1.229.101	-	\$ 96.325,37	\$ 152.418	-
		2.006	\$ 52.909,19	3,0%	\$ 1.700.025,39	\$ 1.752.935	42,62%	\$ 115.537,53	\$ 168.447	10,52%
		2.007	\$ 176.433,43	7,8%	\$ 2.075.112,35	\$ 2.251.546	28,44%	\$ 138.581,57	\$ 315.015	87,01%
		2.008	\$ 325.516,22	10,2%	\$ 2.861.864,51	\$ 3.187.381	41,56%	\$ 270.453,33	\$ 595.970	89,19%
		2.009	\$ 820.206,80	19,0%	\$ 3.499.842,25	\$ 4.320.049	35,54%	\$ 283.976,00	\$ 1.104.183	85,28%
	Estimación	2.010	\$ 1.404.015,94	26,00%	\$ 3.996.045,37	\$ 5.400.061	25,00%	\$ 298.174,80	\$ 1.702.191	54,16%
	Factor de Conversión		23,00%		40,00%		23,00%			
PRODUCCION	Datos	2.005	\$ 243.880,04	8%	\$ 2.932.521,38	\$ 3.176.401	-	\$ 418.805,95	\$ 662.686	-
		2.006	\$ 230.039,96	5%	\$ 4.250.063,48	\$ 4.480.103	41,04%	\$ 502.337,09	\$ 732.377	10,52%
		2.007	\$ 767.101,89	13%	\$ 5.187.780,87	\$ 5.954.883	32,92%	\$ 602.528,57	\$ 1.369.630	87,01%
		2.008	\$ 1.415.287,90	17%	\$ 7.154.661,28	\$ 8.569.949	43,91%	\$ 1.175.884,04	\$ 2.591.172	89,19%
		2.009	\$ 3.566.116,53	29%	\$ 8.749.605,62	\$ 12.315.722	43,71%	\$ 1.234.678,25	\$ 4.800.795	85,28%
	Estimación	2.010	\$ 6.104.417,14	38%	\$ 9.990.113,43	\$ 16.094.531	30,68%	\$ 1.296.412,16	\$ 7.400.829	54,16%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la empresa.

El factor de conversión es el porcentaje promedio de comisiones aplicadas sobre la prima neta.

A los fines de este análisis, como se carece de datos estadísticos sobre las primas netas emitidas en vida y sepelio, se recurre a este factor que aplicando la fórmula de comisiones dividido 1 menos el factor de corrección, se obtiene la producción estimada por año y por ramo.

CON INCLUSIÓN DE GASTOS

Este método consiste en estimar el nivel de ventas que se necesita para realizar los gastos planeados y obtener una ganancia⁶⁸.

A continuación, se analiza la realidad de la empresa desde el año 2005 al 2009 y la estimación para el próximo periodo.

⁶⁸ Autor citado en página 18.

Tabla 6.5: Gastos y ventas reales y estimadas de O.A. y M.I.S.

		Origen	Año	Vtas. Totales	Gtos.	Variac. % Inter Anual Gto.	IMP. GAN.	Utilidad Neta Desp. Imp.	% Util. Neta
VENTAS AMPARO	Datos	2.005		\$ 1.229.101	\$ 1.000.593		\$ 53.260	\$ 175.248	14,26%
		2.006		\$ 1.752.935	\$ 1.295.150	29,44%	\$ 131.692	\$ 326.093	18,60%
		2.007		\$ 2.251.546	\$ 1.905.625	47,14%	\$ 99.511	\$ 246.409	10,94%
		2.008		\$ 3.187.381	\$ 2.596.417	36,25%	\$ 170.003	\$ 420.960	13,21%
		2.009		\$ 4.320.049	\$ 3.363.982	29,56%	\$ 270.567	\$ 685.500	15,87%
	Estimación	2.010		\$ 5.382.371	\$ 4.036.778	20,00%	\$ 376.766	\$ 968.827	18,00%
VENTAS M.I.S.	Datos	2.005		\$ 96.325	\$ 63.577		\$ 6.391	\$ 26.358	27,36%
		2.006		\$ 115.538	\$ 76.257	19,95%	\$ 7.666	\$ 31.615	27,36%
		2.007		\$ 138.582	\$ 87.543	14,80%	\$ 13.230	\$ 37.808	27,28%
		2.008		\$ 270.453	\$ 139.890	59,79%	\$ 31.881	\$ 98.682	36,49%
		2.009		\$ 383.976	\$ 146.884	5,00%	\$ 33.476	\$ 103.616	36,49%
	Estimación	2.010		\$ 351.052	\$ 179.199	22,00%	\$ 41.383	\$ 130.470	37,00%
VENTAS TOTALES	Datos	2.005		\$ 1.325.426	\$ 1.064.170		\$ 59.651	\$ 201.605	15,21%
		2.006		\$ 1.868.472	\$ 1.371.407	28,87%	\$ 139.357	\$ 357.708	19,14%
		2.007		\$ 2.390.127	\$ 1.993.169	45,34%	\$ 112.741	\$ 284.217	11,89%
		2.008		\$ 3.457.834	\$ 2.736.307	37,28%	\$ 201.885	\$ 519.642	15,03%
		2.009		\$ 4.604.025	\$ 3.510.866	28,31%	\$ 304.043	\$ 789.116	17,14%
	Estimación	2.010		\$ 5.733.423	\$ 4.215.977	20,08%	\$ 418.149	\$ 1.099.297	19,17%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la empresa

Tabla 6.6: Estimación de ventas en función del gasto

Vta. estimadas en función del gasto	AMPA-RO	=	Gasto estimado		=	\$ 4.036.778	=	\$5.382.371
			1 -	% Util Deseada/ (1-Tasa Imp. Efect.)		=		
	M.I.S.	=	Gasto. estimado		=	\$ 179.199	=	\$351.052
			1 -	% Util. Deseada/ (1-Tasa Imp. Efect.)		=		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la empresa

Tabla 6.7: Tasa efectiva de impuesto a las ganancias

Tasa Efect. Imp. Gan. Sociedad	=	35,00%	=	35,00%	=	28,00%
		(1 + % Retribución socio Gerente)		=		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos brindados por la empresa

Se observa que para el año 2010 la proyección del gasto estimado para Organización Amparo SRL es de un \$ 4.036.778. Luego, la utilidad neta después de impuestos deseada medida como porcentaje de la venta neta del ejercicio 2010, implica un incremento del 20% de dicho porcentaje del año anterior. La misma asciende a \$ 968.500, entonces las ventas estimadas para el año 2010 serán de \$5.382.371.

Con respecto a M.I.S, el gasto proyectado asciende a \$179.199 y la utilidad deseada por los directivos es de \$130.470, las ventas estimadas para el corriente año serán de \$ 351.052.

Es decir que, Organización Amparo SRL para el año 2010, deberá obtener ventas que asciendan al valor de \$5.733.423, para así poder afrontar dichos gastos y obtener una utilidad del \$1.099.297 como sus directivos lo desean.

Si conjugamos los tres métodos podremos establecer el objetivo de ventas más pertinente para Organización Amparo SRL para el período del 2010. El mismo sería:

➤ Incrementar las ventas en un 19% para diciembre del 2010

A continuación se expone lo dicho anteriormente:

Tabla 6.8: Unión de los tres métodos

Ventas Netas 2009		\$ 4.604.025,05
Estimaciones 2010	Gastos	\$ 5.733.423
	Interno	\$ 5.698.236
	Externo	\$ 4.955.236
	Promedio	\$ 5.462.298
Variación % Estimada		18,64%

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la empresa

ANÁLISIS DE ESCENARIOS PARA EL OBJETIVO DE VENTAS

En un entorno tan cambiante como el que se vive en la actualidad y siendo tan improbable predecir las consecuencias del futuro, es fundamental realizar un tratamiento de la incertidumbre a través del análisis de escenarios.

Se plantearán tres posibles escenarios que podrían acontecer, buscando pronosticar con anticipación lo que ocurriría si se presenta cada uno de estos sucesos.

A continuación, se cita nuevamente el objetivo de ventas con sus respectivos escenarios:

- **Incrementar las ventas en un 19% para diciembre del 2010**

➤ Escenario Optimista

En este tipo de escenarios se prevé que las condiciones se darán de manera óptima. Es decir, los niveles inflacionarios bajarán junto a la siniestralidad del país, se promueve una mayor cultura del seguro, ergo, adquieren más seguros por voluntad propia y no porque la ley lo establezca, mayor penetración de los seguros de vida y crecimiento del mercado.

Respecto a la empresa, teniendo una visión optimista, se puede vaticinar que tanto las ventas como la cartera de clientes y la participación en vida y patrimoniales se duplicarán.

Si estos entornos, tanto externos como internos se consuman, el objetivo de ventas podrá lograr su finalidad, obteniendo un incremento en las ventas de un 22%, lo que se traduce a una facturación que asciende a \$5.616.910,5, obtenido una ganancia de \$874.764,75 pesos.

A continuación, se exponen en un cuadro resumen las principales variables a analizar con sus respectivos valores y probabilidades de ocurrencia:

Tabla 6.9: Escenario Optimista

Tipo de escenario	OPTIMISTA		
Entorno	Nombre de la variable	Valor	Prob. de ocurrencia
Externo	<i>Inflación</i>	Alto	2
	<i>Siniestralidad</i>	Medio	4
	<i>Cultura del seguro</i>	Alto	2
	<i>Evolución del mdo</i>	Alto	4
	<i>Penetración de s. vida</i>	Bajo	2
Interno	<i>Ventas</i>	Alto	4
	<i>Participación de mdo</i>	Medio	3
	<i>Cartera de clientes</i>	Alto	3

Referencias:

Probabilidad de ocurrencia

- ω 1 muy poco probable
- ω 5 muy probable

Se puede observar que hay algunas variables que son muy poco probables que se cumplan, por ejemplo, que la inflación bajé o que se genere una mayor cultura del seguro, ya que se entiende que, para que se produzca ese proceso debe pasar un tiempo considerable, teniendo en cuenta que se trata de un cambio estructural y social. Pero por otro lado, es probable que el sector siga presentando un alto crecimiento ya que lo viene demostrando con su evolución.

En cuanto a las cuestiones internas, las probabilidades de que se den estos sucesos son altas. Por lo tanto, se puede decir que de acuerdo a las fluctuaciones de las variables antes citadas, y teniendo en cuenta que el escenario es optimista, se considera medianamente probable que se cumpla el objetivo de incrementar las ventas actuales en un 22%.

➤ **Escenario Neutro:**

Bajo este escenario el objetivo de ventas se cumple de manera satisfactoria en un 19%. Esto es factible si las condiciones se mantienen, es decir, el crecimiento sostenido de la facturación año a año, relativamente alta la participación de mercado en seguros de vida (teniendo en cuenta que es un intermediario), el crecimiento del PBI, y el crecimiento del mercado. En confrontación a este panorama, existen otras variables que afectan negativamente al negocio como la siniestralidad e inflación que siguen en aumento principalmente. Es por esta razón que el incremento es un 19% y no cifras mayores.

Si la empresa logra cumplir con este objetivo, estará registrando \$5.478.789,75 pesos a fines del 2010, obteniendo un incremento respecto al año anterior de \$874.764,75 pesos.

Tabla 6.10: Escenario Neutro

Tipo de escenario	NEUTRO		
Entorno	Nombre de la variable	Valor	Prob. de ocurrencia
Externo	Inflación	Medio	4
	PBI	Alto	2
	Evolución del mcdo	Alto	3
	Siniestralidad	Medio	2
Interno	Ventas	Alto	5
	Participación de mcdo	Bajo	4
	Cartera de clientes	Medio	3

Si se analiza la tabla anterior, se concluye que es muy factible que la empresa pueda cumplir con su objetivo de ventas de un incremento del 19%. Esto se debe a que las probabilidades son altas de que suceda que las ventas sigan en ascenso junto a la participación de mercado, a la cartera de clientes y la evolución del mercado. Esto permite contribuir al logro de dicho fin.

➤ **Escenario Pesimista:**

En este escenario puede ocurrir que en las ventas sean menores a las deseadas, por ejemplo, un incremento de un 12%. Esto se puede deber a que la inflación, la siniestralidad y la litigiosidad, sigan creciendo. Las ventas caigan, debido a que la inflación, los precios aumentan y baja el poder adquisitivo de las personas, por lo tanto, ante la presencia de un mercado como

el de Argentina con bajo nivel de compromiso y educación acerca del seguro en general, renuncian a la póliza como primera medida. Por lo tanto, el crecimiento del mercado se detendrá.

Si esto llegará a suceder, el objetivo de ventas se estima que será menor, es decir de un 12%. Obteniendo una ganancia de \$552.483 pesos y una facturación de \$5.156.508 pesos.

Tabla 6.11: Escenario Pesimista

Tipo de escenario	PESIMISTA		
Entorno	Nombre de la variable	Valor	Prob. de ocurrencia
Externo	<i>Inflación</i>	Alto	4
	<i>Litigios</i>	Bajo	2
	<i>Evolución del mcdo</i>	Media	2
	<i>Siniestralidad</i>	Media	3
Interno	<i>Ventas</i>	Alto	3
	<i>Cultura del seguro</i>	Alta	5

Éstas variables afectan al sector y más precisamente a la empresa de manera negativa y ayudan a explicar la posible disminución del objetivo de ventas en una cuantía en \$322.281,75 pesos.

CONCLUSIONES SOBRE EL CONTEXTO INTERNO

Organización Amparo SRL es una organización de seguros con presencia sostenida en el mercado asegurador de la provincia de Santiago del Estero. Es una empresa familiar que comenzó a dar sus primeros pasos hace más de 15 años comercializando sólo algunas marcas y ramos de seguros. En la actualidad, trabaja con una amplia gama de aseguradoras, ramos y clientes.

El mercado de seguros de vida está compuesto por clientes finales, empresas privadas y organismos del estado, que buscan en un seguro, ya sea, resguardar su patrimonio, o bien, amparar económicamente a sus seres queridos ante posibles pérdidas. En pocas palabras, busca satisfacer las necesidades de protección y seguridad, por sobre todo.

La penetración de los seguros de vida en Argentina todavía es baja por la falta de cultura que existe acerca de los mismos. Sin embargo, la empresa posee una alta participación en este ramo.

El punto fuerte de *Organización Amparo SRL*, es por un lado, su estructura edilicia que es impactante según los clientes de la firma. Por otro lado, las marcas y la diversidad de ramos que comercializa. Es importante destacar que al “momento de verdad”, los consumidores dan mayor prioridad a la marca, es decir que la empresa responde ampliamente a este atributo.

Otro aspecto a destacar es la exclusividad que mantiene con algunas compañías de seguros, permitiéndole disfrutar de privilegios, como ser, la única empresa en la provincia que comercializa determinados ramos y marcas.

La principal desventaja que presenta la empresa es la falta de planificación a nivel general y de formalismo en cuestiones estratégicas. Se observa que el conocimiento sobre su clientela es precario.

La comunicación tanto interna como externa también presenta falencias. Con respecto a la primera, como se dijo anteriormente, padece los problemas típicos de las empresas familiares, como ser, mantener una estructura informal, vectores comunicacionales en conflicto, entre otros. Y en lo externo, realizan acciones cuando se sienten presionados por la competencia, es decir, mantienen un tipo de comunicación reactiva. No existen indicadores de control de las

actividades que se llevan a cabo, por lo tanto, no se puede medir la eficiencia de dichas acciones.

No obstante a estas cuestiones, la empresa marcha a paso firme, ampliando su clientela, sus plazas, las ventas siguen en ascenso, la participación de mercado en vida es buena, por lo que se puede decir que tiene un alto potencial para seguir creciendo. Si logra subsanar estos puntos débiles que presenta, se estima que tendrá un gran futuro *Organización Amparo SRL*.

Sección 3:

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

- *Matriz FODA*
- *Matriz Balance de Fuerzas*
- *Diagnóstico*

MATRIZ DEL FODA

Para realizar el diagnóstico de Organización Amparo SRL se utilizó el análisis FODA, donde se encontraron las diferentes combinaciones entre los *factores internos*, es decir, los recursos y capacidades de la empresa para generar fortalezas o presentar debilidades, y los *aspectos externos*, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocios.

Esta herramienta permite tener una visión más clara de la situación en la que se encuentra Organización Amparo SRL.

Tabla.7.1: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura edilicia imponente que el cliente percibe y valora ➤ Exclusividad con algunas aseguradoras ➤ Beneficios adicionales a la póliza ➤ Amplia gama de productos ➤ Acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ➤ Amplia cartera de clientes ➤ Respaldo de las compañías de seguros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida de credibilidad de los bancaseguros ➤ Alta siniestralidad en la Argentina fomenta una mayor conciencia del seguro ➤ Incremento de los seguros “obligatorios” ➤ Barreras altas para ingresar al sector ➤ Mercado de seguros en crecimiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de planificación a nivel general ➤ Escaso conocimiento de los clientes ➤ No cuenta con una estrategia de comunicación interna y externa claramente definida 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de interés y de cultura del seguro a nivel país ➤ Falta de educación acerca de leyes de tránsito ➤ Pérdida de credibilidad del sector ➤ Crisis financiera internacional

FORTALEZAS

🔗 Estructura edilicia imponente

El edificio de la casa central posee una estructura edilicia poco común en la ciudad, generando un impacto positivo en los habitantes de Santiago del Estero.

Transmite una imagen de grandeza y calidad en sus servicios. El cliente percibe y valora este aspecto.

🔗 Exclusividad con algunas compañías de seguros

Organización Amparo SRL es el único broker que opera en la ciudad de Santiago del Estero con los seguros de Nación Seguros, L'Unión de Paris, Metropolitan Life, HSBC Vida, brindándole a Organización Amparo SRL el beneficio de la exclusividad en la provincia.

🔗 Amplia gama de productos

Maneja la mayoría de los ramos presentes en el mercado con la finalidad de brindar coberturas a todos sus clientes satisfaciendo sus necesidades.

🔗 Beneficios adicionales a la póliza de seguros

La organización, a diferencia de otros brokers y productores asesores, ofrece beneficios adicionales a la póliza de seguro. Algunas de estas ventajas para el cliente son: servicios de peluquería, descuentos en farmacias y comercios adheridos, servicios de emergencias médicas, asesoramiento legal, entre otros.

La finalidad es mantener al cliente satisfecho no sólo con la adquisición del seguro, sino también, en todos aquellos aspectos que exceden al seguro en sí.

🔗 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial

La empresa realiza acciones sociales en la capital de la ciudad y en el Interior de la provincia de Santiago del Estero. Esto posibilita a que la misma sea vista como una organización que se preocupa y compromete con el bienestar de la sociedad, alcanzando ventajas competitivas a través de la Responsabilidad Social Empresaria que maneja la firma.

🔗 Amplia cartera de clientes

Organización Amparo SRL maneja una cartera de 18.163 clientes aproximadamente, permitiendo consolidarse con fuerza en el mercado asegurador.

🔗 Respaldo de las compañías de seguros

Los consumidores al “momento de la verdad” analizan y dan prioridad a las dimensiones emocionales del servicio y/o del establecimiento.

La conjunción entre necesidades y deseos, productos y marcas construye el negocio: los clientes eligen al producto con el “cerebro” y a la marca con el “corazón”⁶⁹.

Los compradores de seguros valoran la marca al momento de elegir donde asegurarse. Organización Amparo SRL se encuentra avalada por las compañías líderes del mercado, colocándolo en una posición altamente favorable.

OPORTUNIDADES

🔗 Pérdida de credibilidad de los bancaseguros

Actualmente, la baja credibilidad que poseen los bancaseguros lo convierte en una competencia poco importante para el sector.

🔗 Alta siniestralidad en la Argentina fomenta una mayor conciencia del seguro

La sociedad toma mayor conciencia acerca de la necesidad de resguardar su patrimonio y el de sus seres queridos ante la inseguridad que se vive a nivel país.

🔗 Incremento de los seguros “obligatorios” (automotor, ART)

La demanda de estos seguros aumento a causa de su “obligatoriedad” y control sobre los mismos, por parte de Seguridad Vial. La sociedad no solo los adquiere para cumplir con lo que dicta la ley, sino también, para tener una mayor tranquilidad económica.

🔗 Barreras altas para ingresar al sector (requisitos de la SSN)

Si bien la presencia de productores asesores es numerosa en el mercado, no sucede lo mismo con los broker de seguros, ya que los requisitos de la Superintendencia de Seguros de la Nación hacen que el ingreso a este rubro sea una barrera alta para los productores asesores de seguros.

⁶⁹ Autor citado en página 38.

🔗 Mercado de seguros en crecimiento

El sector asegurador se encuentra en crecimiento respecto a años anteriores. Este dato es sumamente favorable para la industria ya que da la pauta de que el mercado supo recomponerse ante la crisis que atravesó años anteriores.

DEBILIDADES

🔗 Falta de planificación

La escasa planificación a nivel comercial y administrativo es una debilidad importante a tener en cuenta.

En el área administrativa no se ha efectuado una adecuada planificación corporativa. Y en cuanto a comercial se realizan acciones sin su correspondiente programación y control por escrito.

🔗 Escaso conocimiento de clientes

A través de la puesta en marcha del *Inside Marketing* en la empresa, se observó que el personal encargado del contacto y relaciones con la clientela, posee un conocimiento vago acerca de los mismos.

🔗 No cuenta con una estrategia de comunicación interna y externa claramente definida

Organización Amparo SRL presenta trabas en la comunicación entre departamentos, produciendo interferencias en el canal ascendente y descendente. Al tratarse de una empresa familiar, muchas veces los temas se manejan en reuniones familiares y se olvidan de comunicarlos al resto de la organización.

Por otro lado, el área comercial y administrativa tiene problemas para cooperar entre departamentos.

En cuanto a la comunicación externa que se lleva a cabo es insuficiente, ya que sólo se realiza publicidad y mecenazgo. No se controla la eficacia de los mismos.

AMENAZAS

🔗 Falta de interés y de cultura del seguro a nivel país

En la Argentina y en otros países de Latino América no existe una cultura del seguro fuerte. Eso se debe a la falta de concienciación que existe y a la ignorancia por parte del grueso de la

sociedad acerca de las coberturas, precios, servicios, entre otros. Sumado, al poder adquisitivo de las personas que es cada vez menor.

En cuanto a los seguros de vida lo consideran como tema “tabú” en la sociedad. Nadie habla de la muerte y mucho menos cuando se trata de la de uno mismo. Tal es así que tienden a ignorar y a evitar temas que sean disonantes para la persona, como lo es un seguro de vida y/o sepelio.

🔴 Falta de educación acerca de leyes de tránsito

En la ciudad de Santiago del Estero no se respetan las leyes de tránsito. Se observa que una cantidad importante de los habitantes circulan por carriles que no deben, no usan cinturón de seguridad ni cascos para las motos, entre otras medidas que se pasan por alto. Esto contribuye a una alta siniestralidad en la ciudad.

En el año 2008 se registraron 8.205 víctimas a causa de accidentes de tránsito en el país⁷⁰. La provincia de Santiago del Estero ocupa el puesto número 11 de accidentes fatales a nivel país (198 casos).

Por otro lado, los índices de robos, ya sea, de vehículos, hogares, entre otros, aumentan. La situación es preocupante para la sociedad, percibiéndose una oleada de inseguridad constante.

🔴 Pérdida de credibilidad del sector (Crisis AIG)

El 2008 fue un año especial para la economía financiera a nivel mundial. En el mes de septiembre, se produce la quiebra del grupo financiero *Lehman Brothers* y seguido, estalla la crisis de AIG, yéndose con ellos la fuerte imagen y el posicionamiento que tenían estos holdings financieros. Generó desconcierto y desconfianza total en los clientes.

🔴 Crisis financiera internacional

Dada la desconfianza en el mercado financiero internacional, sumado a la quiebra de entidades financieras de gran prestigio internacional como ser AIG y *Lehman Brothers* impactan de manera virulenta a la imagen de cualquier organización de este rubro en particular y del sector financiero en general, generando una alta desconfianza en los asegurados.

⁷⁰ Fuente: www.luchemos.org.ar. Fecha de publicación 02/01/2009

MATRIZ DE BALANCE DE FUERZAS

Luego de realizar el FODA se busca minimizar cada una de las debilidades o amenazas del entorno contrarrestando con una oportunidad o fortaleza de la empresa. Cabe aclarar que los factores externos, como ser las oportunidades y amenazas, no son controlables por la empresa. Es por esto que debe haber una herramienta que vigile estas variables, de manera tal, de minimizarlas y/o maximizarlas a fin de tener un mayor control sobre la situación.

A continuación, se presenta estrategias para optimizar escenarios posibles que surgen de la combinación de variables externas e internas del entorno y de la organización.

- *Mini-Mini* (Debilidades-Amenazas): el objetivo es reducir lo más que se puede las debilidades y las amenazas del entorno. Esta es una situación altamente desfavorable para la empresa, ya que, además de tener falencias internas, el entorno presenta condiciones que atentan contra la empresa.
- *Maxi-Mini* (Fortalezas-Amenazas): busca aprovechar las fortalezas de la empresa para contrarrestar al mínimo las amenazas.
- *Mini-Maxi* (Debilidades-Oportunidades): el fin es minimizar las debilidades para hacer foco en las oportunidades que ofrece el mercado.
- *Maxi-Maxi* (Fortalezas-Oportunidades): esta estrategia consiste en darle utilidad a las fortalezas internas para sacar provecho a las oportunidades que se presentan en el sector. Es una situación altamente favorable para la empresa.

Una vez definida las estrategias, se está en condiciones de ejecutar el cuadro de balance de fuerzas.

Tabla.7.2: Matriz de balance de fuerzas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><u>Estrategia FO: Maxi-Maxi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ La oferta de la empresa (amplia gama de productos y servicios adicionales), sumado a que, las barreras son altas para el ingreso al sector, facilita a la misma a captar un amplio espectro de clientes. ☑ La empresa aprovecha el crecimiento del mercado ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios. 	<p><u>Estrategia DO: Mini-Maxi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ Aprovechar la imagen negativa que tienen los bancaseguros y realizar una campaña fuerte de comunicación externa. ☑ La empresa debe aprovechar que el mercado se encuentra en un crecimiento sostenido, para ello debe planificar estratégicamente el negocio. ☑ Al haber mayor conciencia acerca del seguro, el personal encargado de atención al público debe ahondar sobre el conocimiento de su clientela para poder asesorarlos de manera correcta.
AMENAZAS	<p><u>Estrategia FA: Maxi-Mini</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☑ La amplia gama de productos, de cartera de clientes y el respaldo de las compañías líderes del mercado, ayudan a mejorar la confianza y credibilidad del sector. ☑ Las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa conjuntamente con el gobierno de la provincia, ayuda a promover la enseñanza y a generar una mayor cultura acerca de las leyes de tránsito. ☑ Comunicar los beneficios adicionales que ofrece la empresa, para evitar el desconocimiento y falta de interés acerca de los seguros. 	<p><u>Estrategia DA: Mini-Mini</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Se tendrá que mejorar la estrategia de comunicación interna y externa para contrarrestar la pérdida de credibilidad del sector. ☑ La empresa debe enfrentar la crisis financiera internacional, pero para ello deberá estar preparado, es decir, deberá planificar eficazmente sus decisiones. ☑ Conocer en profundidad a los clientes, para llegar efectivamente a los mismos, a través de una campaña de comunicación, ya que no hay interés ni concientización por los seguros.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El sector de seguros tiene la característica de ser un mercado altamente fragmentado, compuesto por un gran número de compañías de seguros, productores asesores y brokers. Estos últimos, no tienen poder significativo sobre algunas variables del mix, como ser, el precio y los productos, presentando escasa diferenciación entre uno y otro, ya que todas las compañías ofrecen productos similares. Es decir que, estos intermediarios deberán buscar ventajas competitivas en otras áreas, algunas de ellas: atención al público, asesoramiento eficaz y servicio post venta.

Organización Amparo SRL ingresa al mercado de seguros de Santiago del Estero en 1994, logrando acaparar la atención de varios actores del sector. La posición en la que se encuentra en la actualidad es muy buena, siendo una de las pioneras en brokers de seguros.

Los principales fuertes de la empresa son la comercialización de una amplia gama de productos, servicios adicionales, cartera de clientes y compañías de seguros. Este último punto es clave, siendo el principal atributo que el cliente valora en el proceso de compra, aspecto en el que la empresa posee una fuerte ventaja competitiva, ya que cuenta con el respaldo de las principales marcas líderes del mercado.

Respecto a la competencia a nivel local no es muy fuerte. Los bancaseguros se debilitaron en la crisis 2001/2002 y perdieron la confianza del asegurado. En cuanto a los productores, si bien su presencia en el mercado es numerosa, se encuentran en una situación inferior respecto del broker, en cuestiones como: de facturación, de imagen, de solvencia, de variedad de productos, de compañías, de servicios adicionales, entre los más importantes. Por otro lado, estos actores no realizan acciones ofensivas en cuanto a marketing y comunicación.

La mayor debilidad del broker es la falta de planificación en los niveles comunicacionales, administrativo y comercial, en menor medida, siendo éstas, cuestiones que atentan a la funcionamiento eficiente de la empresa.

Con respecto al personal de la firma, se observa que la fuerza de ventas mantiene diferentes concepciones sobre el perfil de los asegurados. También se observan deficiencias en el servicio post venta.

Ante este panorama, se hará hincapié en las oportunidades que presenta el mercado, tomando ventaja de algunas cuestiones como la pérdida de credibilidad de los bancaseguros; la alta siniestralidad del país que lleva a que los ciudadanos tomen mayor conciencia sobre preservar su vida y sus bienes a través de la adquisición de un seguro; el aumento del parque automotor, ergo, incremento de los seguros de autos; y por último, rescatar que, a pesar de la fuerte crisis financiera internacional que vivió el mundo en el 2008 y que tuvo sus repercusiones en Argentina, el mercado logró recomponerse y salir a flote, generando balances positivos, crecimiento sostenido y alta rentabilidad en el sector.

Sección 4:

DECISIONES ESTRATÉGICAS

- *Formulación de Objetivos*
- *Desarrollo de Estrategias*

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Luego de haber realizado un diagnóstico de la situación actual que atraviesa *Organización Amparo SRL*, se establecen los siguientes objetivos:

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Ramo Vida: Consolidación

Organización Amparo SRL ocupa una posición importante en el mercado con el producto vida. La rentabilidad y las ventas van en ascenso. A pesar que, la participación de mercado haya aumentado en tan sólo un 0,11% con respecto al año 2007, la empresa es consciente que la situación puede agravarse, en el peor de los casos.

Es por eso que se plantea este objetivo para evitar esa caída y continuar creciendo, aunque ese incremento sea pequeño.

Ramo Patrimonial: Crecimiento

Si bien el fuerte de la empresa es el ramo vida, *Organización Amparo SRL* busca ampliar su mercado y hacerse fuerte en los seguros patrimoniales.

Busca crecer para alcanzar la masa crítica y así tener presencia en el mercado.

OBJETIVOS DE VENTAS

- ♦ **Incrementar las ventas actuales en un 19% para diciembre del 2010.**

A través del cálculo de los tres métodos (interno, externo y de inclusión del gasto) se fijó el objetivo de ventas. Este objetivo sostiene que deben incrementarse las ventas actuales para el año 2010 en un 19%, es decir, se lograría una facturación de \$5.478.789,81 millones de pesos.

A continuación, se presenta de manera resumida el cálculo del objetivo de ventas:

$$4.604.025,05 + 874.764,759 = \$ 5.478.789,81 \rightarrow \text{Ventas que debe lograr para el 2010}$$

↓
↓

Ventas actuales 2009
Ventas que debe lograr para el 2010

19% de las ventas 2009

Este objetivo se considera realista teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa, como también la participación de mercado que presenta.

El incremento en las ventas de un monto de **\$874.764,759** millones de pesos ayudará a la empresa a conseguir el reposicionamiento que está buscando y también a lograr una mayor penetración en los seguros patrimoniales.

El plazo es realista junto con el objetivo, ya que se cree posible lograr este aumento de las ventas en un período de 8 meses, aproximadamente.

🔗 OBJETIVOS DE MARKETING

****Incrementar el conocimiento de los clientes de la empresa en el plazo de 10 meses***

Lo que se busca lograr con este objetivo es que el personal que está en contacto con la clientela, entendiéndose como tal, al personal de ventas y de atención al público, profundice los conocimientos que posee sobre la misma.

Se considera de suma importancia llevar a cabo este objetivo, ya que se comprobó a través de las investigaciones que se realizaron en la empresa, que el personal de las diferentes áreas posee puntos de vista distintos acerca de los clientes del broker. También se observa que tienen un conocimiento escaso y confuso sobre el perfil de asegurados.

Este objetivo debe estar entre una de las prioridades de la empresa, siendo de suma importancia desarrollar un equipo de alta performance en la atención y asesoramiento al público.

****Mejorar la eficiencia del servicio post venta en un plazo de 8 meses***

Si el objetivo anterior se cumple de manera exitosa, es decir, si el personal logra incrementar el conocimiento de los clientes de *Organización Amparo SRL*, en consecuencia, mejorará el servicio post venta.

Teniendo en cuenta el rubro que se está analizando, es fundamental efectivizar este servicio, para así, obtener una ventaja competitiva y destacarse en ello, considerando que ninguna empresa realiza este tipo de actividades en la ciudad. Sobre todo para los seguros de vida que cuentan con productos que son sumamente complejos.

Luego de la capacitación al personal, éstos deberán tener competencia suficiente para llevar a cabo las actividades posteriores a la venta. Entre las principales se encuentra, la entrega del

certificado de cobertura luego de adquirir una póliza de seguros; el acompañamiento al asegurado en caso de siniestro ofreciéndole la agilización del pago; un manejo eficiente y responsable de las quejas.

*** Incrementar y mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL en un período de 12 meses**

Este es uno de los objetivos motores del plan, debido a que todas las metas y acciones desembocan en este propósito: incrementar y mejorar la imagen de marca.

Se considera que la empresa tiene mucho potencial y cuenta con las herramientas necesarias para estar en el *top of mind* de los asegurados de la provincia. Para ello, deberá consumir el este objetivo, como primera medida.

*** Optimizar la comunicación interna y externa en un plazo de 12 meses**

Este es uno de los principales problemas que tiene la organización y que viene arrastrando desde sus comienzos, ya que no existe una planificación formal acerca de la comunicación de la empresa.

Este objetivo tiene una doble finalidad, por un lado, efectivizar los procesos internos de comunicación permitiendo que el equipo pueda trabajar de manera más conforme y profesional. Y por otro lado, ayuda mejorar y aumentar la imagen con la que la empresa desea ser percibida.

Se entiende que el personal, la estructura edilicia, sus acciones publicitarias, entre otras cuestiones, están comunicando constantemente lo que la empresa es, es decir, todas estas piezas ayudan a mejorar la imagen del broker, siempre y cuando, no haya diferencias muy grandes entre la imagen real (la que la empresa transmite) y la imagen percibida (lo que interpresa el asegurado).

Las acciones que se realizarán para lograr dicho objetivo se encuentran detalladas en los planes de acción.

***Mejorar la participación de mercado en un 10% en el ramo patrimonial en el período de un 10 meses**

La empresa se propuso penetrar en el mercado de los seguros patrimoniales de una manera más agresiva ya que existe una competencia fuerte en este segmento. Esto se debe a que, la participación de mercado que tiene el broker respecto de éste ramo, aún es baja. Es por esto

que se plantea este objetivo, destinado a lograr una mayor cobertura del mercado asegurador en la provincia de Santiago del Estero.

Además se debe aprovechar una de las oportunidades vigentes en el mercado. Es decir, el crecimiento exponencial de los seguros de automóviles (ramo patrimonial).

Una de las acciones que se llevaran a cabo para lograr dicha penetración es a través de la publicidad no convencional.

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

🔗 ESTRATEGIA DE CORPORATIVA

✦ *Estrategia Competitiva o Genéricas de Porter*

La estrategia que se considera oportuna es la de *diferenciación*. Ya que se trata de ofrecer servicios que son únicos o superiores, a los de la competencia⁷¹.

Esta ventaja puede tener su origen en lo que se define como “productos aumentados”, es decir, la empresa le agrega características al servicio que el asegurado no espera. *Organización Amparo SRL* cuenta con la ventaja de brindar servicios adicionales a la cobertura, que el cliente los percibe y valora. Se podría considerar una ventaja competitiva ya que ningún otro broker y/o productores asesores ofrece tales beneficios.

Es importante no perder de vista una de las principales funciones del broker de seguros: *servicio post venta*. Tal es así, que se considera clave plantear esta estrategia, buscando marcar una diferenciación a través del servicio brindando.

🔗 ESTRATEGIA DE CARTERA

✦ *Estrategia de Crecimiento*

Para lograr el crecimiento en las ventas que se desea y teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra *Organización Amparo SRL*, las estrategias que se consideran oportunas son:

Tabla 8.1: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DEL MERCADO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: *Materia Biz*, online

⁷¹ Autor citado en página 11.

- ♦ Penetración de Mercado: esta estrategia consiste en ofrecer a los clientes actuales de la empresa otros productos que todavía no han adquirido. Por ejemplo, si ya tienen un seguro de vida, ofrecerles un seguro contra incendio, automotor o contra robo. También se centrará en mejorar la atención al cliente.
- ♦ Desarrollo de Nuevos Productos: la empresa ofrece un nuevo producto (patrimoniales) al mercado con el que se viene trabajando. Esta estrategia se plantea para alcanzar una participación superior en los mercados donde el broker ya tiene presencia. La empresa espera cubrir todas las necesidades de la clientela y satisfacerlas mejor que la competencia.

🔗 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Los segmentos a los cuales se dirige *Organización Amparo SRL* son:

- ♦ Empresas privadas
 - ♦ Instituciones gubernamentales
 - ♦ Clientes particulares
- } **Segmento estratégico prioritario**

Acorde a la segmentación, la estrategia es de *segmento adyacente* ya que claramente los clientes del ramo vida y del ramo patrimonial difieren uno del otro⁷².

La estrategia de segmento adyacente plantea dos tipos de segmentos: **A** (segmento estratégico prioritario) y **B** (segmento estratégico secundario).

El *segmento estratégico prioritario* del broker son las empresas privadas e instituciones gubernamentales. El segmento de empresas privadas está compuesto por todas aquellas pequeñas y medianas empresas que residan en la provincia o en zonas aledañas, que perciban como necesario el servicio que *Organización Amparo SRL* ofrece, que además se encuentren en una etapa de crecimiento, y lo más importante, que no presenten alto riesgo para la empresa, es decir, que no superen la mayoría de edad (65 años) y que presenten buen estado de salud.

Las instituciones gubernamentales deben presentar los mismos atributos que las empresas privadas. Con la salvedad que a este segmento se añade, que cuenten con un considerable de número de empleados y que presenten altas posibilidades de permanecer asegurados a la empresa.

⁷² Esto se puede comprobar a través del Inside Mkt.

Y el *segmento estratégico secundario* son los clientes finales de la empresa. Este segmento se define como: personas de ambos sexos que tengan entre 16 a 60 años, que pertenezcan a algunos de los segmentos ABC1, C2 o C3, que quieran adquirir seguros personales y/o comerciales, y que residan en la ciudad de Santiago del Estero.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La proposición de valor que se manejara es:

“Ser parte de nosotros tiene sus beneficios”

Se utilizará el *posicionamiento por beneficios*, buscando resaltar todos aquellos beneficios que incluyen tanto la cobertura del seguro, como los adicionales a la misma. Siempre teniendo en cuenta que el cliente valora esos beneficios y/o atributos.

También se recurrirá al *posicionamiento por respaldo*, ya que el broker se encuentra “respaldado” por las compañías líderes de seguros del mercado.

Los segmentos estratégicos prioritarios, es decir, empresas privadas e instituciones gubernamentales se posicionarán en base a las siguientes características:

- ✘ Respaldo de las compañías líderes del mercado
- ✘ Ventajas de pertenecer a la empresa
- ✘ Amplia gama de productos para cada necesidad

ESTRATEGIA DEL CVP

Como se señaló anteriormente, los ramos se localizan en diferentes momentos. Los seguros de vida se encuentran en una etapa de *madurez*. La estrategia más adecuada es mantener y proteger la cuota de mercado.

Mientras que patrimoniales se ubica en la segunda etapa del ciclo de vida que es el *crecimiento*. El objetivo es conseguir una cuota alta de mercado entre los nuevos asegurados. Incluso esta estrategia puede ser viable cuando el mercado es heterogéneo y fragmentado, como es el caso de los seguros. En estos casos buscará diferenciarse de la oferta del competidor.

Cabe aclarar que estas etapas son respecto a la posición que ocupan los seguros dentro de la empresa. Por lo que tiene sentido decir que el ramo vida se encuentra en una etapa de madurez ya que es el fuerte del broker y de donde provienen sus mayores ventas. De igual

modo sucede con patrimoniales, siendo la empresa relativamente nueva en la comercialización de este ramo.

Tabla 9.1: Ciclo de vida del producto

	RAMO VIDA	RAMO PATRIMONIAL
ETAPA DEL CV	MADUREZ	CRECIMIENTO
OBJETIVO	Defender posiciones	Maximizar participación del mercado
ESTRATEGIA	Defender posiciones	Penetración - cobertura

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

*** Producto**

Esta estrategia está enfocada en ofrecer a la clientela una mayor oferta y algunos beneficios adicionales a la cobertura. Por ejemplo, a un asegurado de vida ofrecerle otros ramos de seguros como ser patrimoniales y luego comunicarle los servicios adicionales que brinda la empresa, entre ellos, servicio de peluquería, de oftalmología, de asesoramiento legal, por nombrar algunos. Con esto se busca la diferenciación respecto de la competencia ya que ninguna otra empresa brinda estos servicios adicionales.

También se hará hincapié en el servicio post venta. La capacitación que se realizará al personal, permitirá brindar un servicio de post venta con alta performance.

Y con respecto a la marca, la política que se seguirá es la de Empresa & Individual, ya que se busca mantener el nombre institucional (*Organización Amparo SRL*), designando nombres distintos para cada producto (vida universal, vida colectivo).

*** Precio**

La empresa sigue la misma política de precio de acuerdo a lo que establecen las compañías de seguros, que son ellas quienes fijan estas primas. Se considera que la empresa se encuentra en una buena posición respecto a este ítem, ya que, ofrece las marcas, los productos y los

servicios adicionales de alta calidad a un precio estándar. Siendo estos precios iguales para todos los brokers y/o productores asesores.

× **Distribución**

La distribución que realiza *Organización Amparo SRL* es de cero niveles o canales directos, debido a que comercializa directamente con el cliente mediante la fuerza de ventas de la empresa.

La estrategia que sigue es *pull* ya que busca vender a través de canales alternativos a los actuales, por ejemplo, a través de la página web y el Posicionamiento Web SEO o a través de otro tipo de publicidad no convencional. Es decir, se busca que los clientes mediante estos medios, soliciten ellos el producto.

× **Comunicación**

Lógicamente, la estrategia de comunicación que se sigue es personal (para ambos ramos) a través de la fuerza de ventas de la empresa. La misma consiste en un contacto cara a cara con el cliente mostrándole los beneficios del producto. También, se combina con una comunicación masiva a través de TV y radio realizando publicidad convencional y no convencional.

Mediante estas estrategias se busca generar un impacto actitudinal en los consumidores para crear o mantener la notoriedad de la marca.

A continuación, se resume en una tabla lo mencionado anteriormente.

Tabla 10.1: Estrategias funcionales

VARIABLE DEL MIX	DECISIONES ESTRATEGICAS
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimización del servicio post venta ✓ Mayor oferta y beneficios adicionales ✓ Empresa & Individual
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor Alto
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canal Directo ✓ Estrategia Pull
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ramo Vida: Personal ✓ Ramo Patrimonial: Personal y Masiva ✓ Impacto actitudinal: Crear o mantener notoriedad

Sección 5:

DECISIONES TÁCTICAS

- *Plan de Acción*
- *Plan de Contingencia*
- *Cuadro Estratégico*

PLAN DE ACCIÓN 1: “APRENDAMOS A MIRAR A TRAVÉS DE LAS GAFAS DE NUESTRO CLIENTE”

Tabla 11.1: Ficha técnica. Programa 1

Ficha Técnica	
Nombre	“Aprendamos a mirar a través de las gafas de nuestro cliente”
Objetivo principal	El personal adopte una visión focus costumer
Metodología	Capacitación y Rol Playing
Segmento al que se dirige	Productores asesores y personal de atención al cliente
Responsable de la acción	Departamento Comercial
Duración	De abril a noviembre del 2010
Control	Mistery Shopper
Plan de contingencia	Diagnóstico de Clima Interno
Costo	\$8.840

Elaboración propia

Introducción

En la actualidad, los clientes son personas cada vez más exigentes, maduras, actualizadas e informadas. Tanto es así, que el trato que demandan es más personalizado y adecuado al cliente.

Las empresas que crecen y perduran en el mercado persiguen tres factores claves de éxito: *captar, retener y fidelizar* a los clientes externos. Ahora nos preguntamos, ¿Cómo se puede lograr esto? La respuesta se orienta en saber gestionar al cliente considerándolo el *activo* más importante dentro de la firma. Hay que cuidarlo, entenderlo, satisfacerlo y atenderlo como sólo él se merece. Esto se logra a través del conocimiento profundo de nuestros clientes: gustos, preferencias, necesidades, deseos, anhelos, frustraciones, emociones.

Los empleados de cualquier empresa deben estar capacitados para brindar un trato óptimo al cliente y acompañarlo durante todo el proceso. La adquisición del servicio no termina con el pago del mismo, más bien es el momento donde comienza la relación con el cliente.

Aprender a gestionar las quejas, los reclamos les permite satisfacer, retener y fidelizar a sus clientes. Es importante que el personal entienda y visualice como una *oportunidad* para mejorar el asesoramiento y atención al cliente.

Objetivos principales

- Incrementar el conocimiento de los clientes de la empresa
- El personal adopte una visión *focus costumer* (foco en el cliente)
- Optimizar la comunicación interna
- Mejorar la eficiencia del servicio post venta

Objetivos de la capacitación. *Que los participantes:*

- ✘ Se relacionen con los clientes desde todas sus áreas (pensamientos, sentimientos, intereses, objetivos, resistencias).
- ✘ Comprendan e interpreten los beneficios de considerar a al cliente como socio y desarrollen una relación acorde.
- ✘ Brinden asesoramiento al cliente en cada etapa de la venta e incluso después del cierre (post venta).
- ✘ Comprendan la importancia de resolver los problemas del cliente para trabajar en la satisfacción como modelo de calidad.
- ✘ Desarrollen una nueva relación con sus clientes mejorando tanto sus resultados económicos como personales.
- ✘ Conozcan todas las variables que interactúan en la atención al cliente y adquieran habilidades para mejorar los procesos involucrado.
- ✘ Construyan confianza y relaciones de largo plazo con los clientes.
- ✘ Motivar a la fuerza de ventas.

Metodología

Capacitación

La capacitación estará destinada a todas aquellas personas que tengan contacto directo con el cliente, ya sea, productores asesores, atención al público y demás.

El capacitador será el encargado de exponer la temática al resto del grupo de forma verbal y acompañado de algunos gráficos y demás, en el caso de que sea necesario, para reforzar lo dicho.

Éste profesional, deberá estar capacitado para responder y aclarar todas aquellas dudas que el grupo presente.

El personal a capacitar está compuesto por 12 productores asesores y 3 empleados de atención al cliente.

Al finalizar, con la charla, se presentarán algunos casos prácticos y preguntas de autoevaluación a fin de asegurarse de que hayan comprendido la temática abordada.

NOTA: Se entregará el material en CD (PP con presentación de pantalla, Word con manual de consulta y ejercicios y en DVD videos de aplicación) para ser utilizados por la empresa libremente las veces que desee). La parte práctica será diseñada en función de las actividades que realiza cada área de la organización.

Duración: 16 horas cátedra que son divididas en cuatro encuentros de cuatro horas cada uno.

Rol Playing

En complemento a la capacitación, se realizará una técnica de Rol Playing o Juego de Rol. Ésta consiste en plantear un escenario real de una situación cotidiana de ventas o atención al cliente, donde se produce un juego de roles en el que cada jugador interpretará un personaje ficticio, con una serie de características propias que la definen.

Cabe aclarar que no hay un guion establecido para la escena, los actores deben improvisar en base a la situación que se plantea. Habrá un director de juego (gerente comercial) quien será el encargado de dirigir el guión. Por ejemplo: el personal de atención al cliente deberá personificar al cliente, de esta forma, se pretende situar al empleado en la posición del asegurado. Logrando que a través del juego pueda acceder al conocimiento sobre el asegurado de manera significativa.

Se consideró oportuna esta técnica de capacitación porque a través de dichos juegos el empleado aprende a meterse en el piel del cliente y a plantearse qué sienten los demás (clientes y productores, en el caso de que toque escenificar a estos últimos) en situaciones que pueden ser ajenas en un principio.

El juego de roles se realizará a priori y a posteriori de la capacitación para reforzar los conocimientos que se abordarán en la misma. Los participantes son:

- Actores: personal atención al personal (3) y productores asesores (12).
- Personajes a escenificar: cliente actual y potencial, productores y personal de atención al cliente.
- Director del juego: Gerente Comercial.

Este método ayudará a incrementar y/o mejorar la creatividad en la solución de problemas del personal de ventas y atención al cliente.

Presupuesto: \$ 8.840

Este costo incluye:

- Diseño y armado de la capacitación (**\$3.200**).
- Manual del participante, material anexo de lectura, ejercicios, videos de aplicación (**\$600**)
- Hojas de notas con el detalle de todo el material, debido a que fueron enviadas por e-mail. El costo de impresión corrió por cuenta de cada integrante (**\$0 pesos**).
- Premio motivación al vendedor (**\$5.040**).

Cabe aclarar que el presupuesto del Rol Playing es nulo, ya que los participantes son de la empresa y para montar el escenario no se requiere de ningún gasto extra.

Responsable de la acción: Departamento Comercial.

Segmento al que está dirigido: Personal de la empresa: atención al público y fuerza de ventas.

Indicadores de medición: Respuestas de los casos prácticos, cantidad de quejas por mes.

Duración: Esta acción comenzó en abril de 2010 y finalizará con la entrega del “premio motivación” en noviembre del mismo año. Durante los meses de abril, mayo, junio y julio se realizaron las acciones de capacitación. En agosto se realizó el control a través de la técnica de Mystery Shopper y durante los meses de septiembre y octubre se realizará el seguimiento y análisis de los resultados. Posteriormente se conocerá cuál es el ganador del premio y se realizará la entrega en el mes de noviembre.

Control: Para saber si el personal logró cumplimentar los objetivos de la capacitación y Rol Playing, se realizará posteriormente un Mystery Shopper.

El “cliente fantasma” visitará la institución buscando asesoramiento sobre seguros y será quien compruebe si el personal se encuentra capacitado o no. Es decir, se realizará un monitoreo de las siguientes cuestiones:

- Calidad de la atención al cliente brindada
- Demoras
- Información brindada
- Cumplimiento de los requisitos que la empresa ofrece
- Predisposición del asesor
- Presencia del asesor
- Conocimiento del producto y servicios que ofrece la firma
- Actitudes que presenta el empleado durante el asesoramiento
- Grado de compromiso hacia la organización

El “cliente fantasma” concurrirá dos veces a la semana durante un mes, es decir, luego de haber recopilado información en 8 visitas, estará en condiciones de abordar un diagnóstico.

MOTIVACIÓN A LA LÍNEA DE FUEGO

Finalizada la capacitación, se premiará al mejor vendedor/asesor con los siguientes premios a elección:

- Opción 1: Viaje a Buenos Aires⁷³ para dos personas, por 7 días, para conocer la compañía en cuestión, cena con la gente de la empresa, todo pago, estadía en los Hoteles del Sindicato de Seguros. Este premio se considera para los ganadores del primer cuatrimestre.
- Opción 2: Un viaje para dos personas a Mar del Plata, todo pago, por 7 días, en el período de enero y/o febrero. Este premio se considera para los ganadores del segundo cuatrimestre.

La empresa presenta dos períodos fuertes. El primer cuatrimestre que va desde marzo hasta junio, y el segundo, desde agosto hasta noviembre.

El empleado que registre mayores primas vendidas y cobradas en cualquiera de esos períodos será premiado. También se tomará en cuenta los registros de quejas de la compañía, aquella que presente menores o nulas quejas será premiado.

⁷³ Esta acción será desarrollada en conjunto con alguna Compañía de Seguros.

A continuación, se detalla los costos del viaje por 7 días a Buenos Aires para dos personas:

Tabla 11.2: Costos del premio motivación

	COSTO	PERSONAS	TOTAL
Hotel Sindicato de Seguros ⁷⁴	\$260	2	\$3.640
Pasaje ⁷⁵	\$350	2	\$1.400
			\$5.040

Costo total del premio motivación: \$5.040

⁷⁴ Incluye media pensión

⁷⁵ Incluye pasajes ida y vuelta

PLAN DE ACCIÓN 2: “CONSTRUYENDO IMAGEN”

Tabla 11.3: Ficha técnica. Programa 2

Ficha Técnica	
Nombre	“Construyendo Imagen”
Objetivo principal	Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL. Optimizar la comunicación externa
Objetivo secundario	Resaltar los beneficios adicionales a la póliza Estimular compra de productos patrimoniales
Metodología	Acciones outdoor y elementos comunicacionales
Segmento al que se dirige	Segmento estratégico prioritario 1, 2 y segmento secundario
Responsable de la acción	Departamento Comercial
Duración	Anual
Control	Mailing. Mystery Shopper. Cuestionario breve semiestructurado
Plan de contingencia	Tarjetas de saluciones. Rediseño
Costo	\$2.471

Elaboración propia

Introducción

La construcción de la imagen conlleva a la optimización de recursos, siendo importante la publicidad, papelería, uniformes, entre otras cosas, que transmiten lo que la organización desea comunicar, es decir, la manera de divulgar quién es, qué hace y cómo lo hace.

Es fundamental manejar con sumo cuidado estos elementos comunicacionales ya que son claves para la diferenciación y posicionamiento de la imagen de marca.

Objetivos principales

- Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL
- Optimizar la comunicación externa

Objetivos secundarios

- Resaltar los beneficios que ofrece la firma
- Estimular la compra de los productos del ramo patrimonial

Acciones

- ✘ Acciones outdoor
- ✘ Elementos comunicacionales que sirvan para reforzar la marca (papelería, uniformes corporativos)

Para tal fin, se propone las siguientes prendas para el personal de *Organización Amparo SRL*:

UNIFORMES INSTITUCIONALES

- **Indumentaria:** Remera Premium manga corta con estampa del logo en láser

Usuarios: Personal de ventas de *Organización Amparo SRL*. Casa central Santiago del Estero.

Color: Blanca

Uso: Estas prendas serán de utilidad para los vendedores durante su labor diaria y en ocasiones especiales, es decir, cuando realicen campañas en el interior de la provincia, acciones de promociones, publicidad. El uniforme consiste en una chomba con el logo de *Organización Amparo SRL* y una remera alternativa. Si se considera elevado el costo, se puede encargar únicamente la chomba.

Proveedor: Algodonera Paso Viejo.

Cabe aclarar, que el uso de esta indumentaria no es apto cuando se trabaja con clientes importantes o de mayor volumen, es decir, los del segmento estratégico prioritario.

Costos

1 remera.....	\$ 13,189
12 remeras.....	\$ 158,268

Segmento al que está dirigido: Segmento secundario.

- **Indumentaria:** Chomba de pique cuello polo con estampa en láser del logo

Usuarios: Personal de ventas de Amparo. Casa central Santiago del Estero.

Color: Blanca

Costos:

1 chomba.....	\$ 30.129
12 chombas.....	\$ 361,548

Proveedor: Algodonera Paso Viejo.

Uso: Estas prendas serán de utilidad para los vendedores durante su labor diaria y en ocasiones especiales, es decir, cuando realicen campañas en el interior de la provincia, acciones de promociones, publicidad. El uniforme consiste en una chomba con el logo de *Organización Amparo SRL* y una remera alternativa. Si se considera elevado el costo, se puede encargar sólo la chomba.

Cabe aclarar, que el uso de esta indumentaria no es apto cuando se trabaja con clientes importantes o de mayor volumen, es decir, los del segmento estratégico prioritario.

Segmento al que está dirigido: Segmento secundario.

➤ **Indumentaria:** Gorras con estampa del logo en láser

Usuarios: Personal de ventas de *Organización Amparo SRL*. Color: blanca

Presupuesto: 1 gorra de POLIESTER: \$ 8,54.

Costos:

1 gorra..... \$ 8,54

40 gorras..... \$ 341,6

Uso: Estas prendas serán de utilidad para los vendedores en ocasiones especiales, es decir, cuando realicen campañas en el interior de la provincia, acciones de promociones, publicidad.

Responsable de la acción: Área comercial

Segmento al que está dirigido: Segmento secundario.

Duración: El uso de la indumentaria se realiza durante todo el año. Las gorras se utilizarán para la publicidad en el stand que será en noviembre o cuando se haga campaña en el interior de la provincia.

Control: Realizar mailing a los clientes de la empresa y/o potenciales clientes, a través de la base de datos actualizada luego de haber realizado la publicidad en el stand, para conocer la opinión sobre la presencia de los vendedores, la imagen que transmiten y si mantiene coherencia con la imagen proyectada del broker.

Presupuesto total indumentaria: \$ 861,41

PAPELERIA INSTITUCIONAL

➤ **Papelería:** Calendario personalizado más el logo de L'Unión año 2010

Proveedor: L'Unión de Paris.

Segmento al que está dirigido: Segmento prioritario 1 y 2.

Duración: La entrega del calendario personalizado se realizó en enero del 2010 y dura un mes completo. El control de esta acción se realizará en diciembre de ese mismo año.

Control: Realizar Mystery Shopper a las empresas y/o organismos del estado que se les entregó el calendario. El cliente fantasma podrá observar la presencia o no del calendario en la empresa. De esta forma se puede medir si la entrega de calendario anual sirve como herramienta para mejorar la imagen y reposicionar al broker.

Costo papelería:

1 calendario personalizado..... \$4,25

200 calendarios personalizados..... \$850

Presupuesto papelería: \$ 850

ACCIONES OUTDOOR

➤ **Merchandising:** se entregarán lapiceras con el logo de Amparo.

Lo que se realizará es Publicidad en el Lugar de Venta (PLV), ofreciendo al público asesoramiento sobre seguros y en especial del ramo patrimonial. También se entregarán lapiceras con el logo de la empresa.

Esta acción se realizará durante un mes, los fines de semana (sábados y domingos). El stand será posicionado en dos hipermercados de gran concurrencia en la provincia: Hiper Libertad y Chango Más.

En esta ocasión se usará la indumentaria mencionada con anterioridad.

La idea es que funcionen como medio de apoyo para reforzar la imagen del servicio, resaltando los principales beneficios que se ofrecen.

Se tomarán los datos de las personas asesoradas para enriquecer la base de datos de la empresa.

Los beneficios que se obtienen son:

- ♦ Crear imagen de marca y calidad frente al consumidor y en el punto de venta
- ♦ Resaltar los beneficios extras que ofrece la empresa
- ♦ Estimular la compra de los productos de la cartera (Patrimonial)
- ♦ Aumentar la rentabilidad en el punto de venta

Costo merchandising:

1 lapicera..... \$0,38

2000 lapiceras.....\$760

Presupuesto merchandising: \$ 760

Cabe aclarar que la empresa ya cuenta con un stand, lo que justifica la ausencia de costos en este punto. Y las promotoras que estarán en el lugar de venta serán personal de atención al público de la empresa.

Responsable de la acción: Departamento Comercial

Segmento al que está dirigido: Segmento secundario.

Duración: Las acciones de merchandising y publicidad en el stand durarán un mes. Se realizará los 4 fines de semana de marzo. Cabe aclarar que el control de la acción se realizará desde abril hasta que finaliza el año 2010.

Control: Se medirá a través de un breve cuestionario que se le realizará a la persona que fue asesorada en el punto de venta (ver cuestionario anexo 7). También se evaluará el impacto de dicha acción en función de: la concurrencia, la cantidad de interesados en el tema, los productos vendidos.

PLAN DE ACCIÓN 3: “A SEGURO SE LO LLEVARON PRESO...”

Tabla 11.4: Ficha técnica. Programa 3

Ficha Técnica	
Nombre	“A Seguro se lo llevaron preso...”
Objetivo principal	Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL
Objetivo secundario	Optimizar la comunicación externa Crear conciencia acerca de la importancia de los seguros
Metodología	Publicidad gráfica Above the Line
Segmento al que se dirige	Segmento estratégico prioritario 1, 2 y segmento secundario
Responsable de la acción	Departamento Comercial
Duración	De marzo a diciembre del 2010
Control	Cuestionario breve semiestructurado
Plan de contingencia	Spot publicitario
Costo	\$1.800

Elaboración propia

Introducción

La publicidad convencional es una estrategia que se utiliza comúnmente para posicionar y construir marcas. Es por tal motivo que se decidió crear una pieza publicitaria que haga alusión a un “dicho popular” conocido y utilizado en la sociedad santiagueña para generar mayor impacto y recordación en la audiencia.

Este “dicho popular” se consideró oportuno, ya que la sociedad presenta poco interés y conciencia acerca de los seguros en general.

Lo que pretende transmitir al público es que, no se puede tener la certeza de cuándo ocurrirá un siniestro en la vida de cada persona, por eso, para amortizar el riesgo y asegurarse el presente y futuro propio y el de su familia, está Organización Amparo.

Objetivo principal

- Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL

Objetivos secundarios

- Optimizar la comunicación externa
- Crear conciencia en la sociedad acerca de la importancia de los seguros en general

Metodología

Se llevará a cabo acciones comunicacionales que sirvan para mejorar la imagen de la marca. El tipo de publicidad que se empleará es Above the Line a través de gráficas. Las mismas, se colocarán en la Municipalidad de Santiago del Estero y en las 9 Seccionales de Policía de la provincia en un lugar que sea visible para el público objetivo.

Se programó realizar una tirada de 400 gráficas, las cuales serán distribuidas uniformemente en los lugares pactados. La distribución es la siguiente: 8 gráficas por mes (dos por semana) en la Municipalidad y en las 9 seccionales de la provincia.

A continuación, se presenta dicha gráfica:

Gráfico 5.1: Publicidad gráfica

A Seguro lo llevaron preso...



Asegúrate con ORGANIZACIÓN AMPARO

*Especialistas en Seguros de Vida
y ahora también Patrimoniales!*



Misiones 33 - Tel: (0385) 422 878768 Líneas Rotativas - infocomercial@orgamparo.com

Acciones

- ✘ Fijar un espacio, con las seccionales de Policía y la Municipalidad de la provincia, para colocar los avisos publicitarios en lugares estratégicos y de alto flujo de circulación de personas.
- ✘ Controlar semanalmente que dichas gráficas siguen estando presentes y en buen estado.

Costo: \$4,50 cada gráfica A3.

Presupuesto: \$ 1.800

Este costo incluye:

- Impresión de 400 gráficas A3 a color

Responsable de la acción: Departamento Comercial.

Segmento al que está dirigido: Segmento prioritario 1, 2 y segmento secundario.

Duración: Esta acción se realiza en marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre. Serán destinadas 8 gráficas por mes a cada seccional y a la Municipalidad, es decir que se entregarán dos gráficas por semana en cada lugar. En esos meses se debe controlar semanalmente que las gráficas se encuentren en buenas condiciones. El control de la acción se realizará desde abril hasta diciembre del 2010.

Control: A través de una encuesta para conocer porque medio conocieron a la empresa. Se entregará a los clientes un cuestionario una vez que visiten la empresa (Ver Anexo 4). Mediante este breve cuestionario también se buscará conocer más acerca de los gustos e intereses de los clientes.

PLAN DE ACCIÓN 4: “EL MEJOR RESPALDO TE LO DAMOS NOSOTROS”

Tabla 11.5: Ficha técnica. Programa 4

Ficha Técnica	
Nombre	“El mejor respaldo te lo damos nosotros”
Objetivo principal	Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL
Objetivo secundario	Optimizar la comunicación externa
Metodología	Publicidad gráfica Below the Line
Segmento al que se dirige	Segmento estratégico prioritario 2 y segmento secundario
Responsable de la acción	Departamento Comercial
Duración	De febrero a diciembre del 2010
Control	Cuestionario breve semiestructurado
Plan de contingencia	Gigantografía
Costo	\$350

Elaboración propia

Introducción

El marketing de guerrilla busca dar lugar a la creatividad, utilizando medios, espacios, situaciones del día a día, elementos del entorno y transformarlos en una experiencia que sorprenda y quede en la memoria del target elegido.

Con este anuncio se busca que el consumidor asocie la empresa con el concepto de “respaldo”, confianza, garantía, en sus vidas, de sus familiares y de su patrimonio.

El efecto buscado, se basa en la psicología humana del consumidor, es decir, en los conceptos que se trabaja: “respaldo”, “confianza”, “seguridad” y no tanto en las características del seguro, en sí.

Objetivo principal

- Mejorar la imagen de marca de *Organización Amparo SRL*

Objetivo secundario

- Optimizar la comunicación externa

Metodología

Se llevará a cabo acciones comunicacionales que sirvan para mejorar la imagen de marca.

El tipo de publicidad que se empleará es *Below the Line*. La misma consiste en diseñar adhesivos con la frase “El mejor Respaldo que podría encontrar no es este banco... asegúrate con *Organización Amparo*” y pegarlos en todos los bancos de las principales plazas de la provincia. Ellas son: Plaza Libertad, Plaza San Martín y Plaza Sarmiento.

Se programó realizar una tirada de 1000 adhesivos a color de un tamaño de 15x10, las cuales serán distribuidas uniformemente en los lugares pactados.

Se busca llegar a un público más amplio, es por tal motivo que se decidió colocarlos en dichas plazas.

Acciones

- ✘ Fijar un lugar en conjunto con el Gobierno y la Municipalidad de la provincia, para colocar los adhesivos publicitarios en las principales plazas de la ciudad.
- ✘ Controlar semanalmente que dichos adhesivos sigan estando presentes y en buen estado.

Costo: \$0,35 cada adhesivo de 15x10 cm.

Presupuesto: \$ 350

Este costo incluye:

- Impresión de 1000 adhesivos de un tamaño 15x10 cm. a color

Responsable de la acción: Departamento Comercial.

Segmento al que está dirigido: Segmento prioritario 2 y segmento secundario.

Duración: En el mes de febrero se realiza el pegado de adhesivos en la Plaza Libertad (250 unidades), en abril en la Plaza San Martín (250 unidades), en junio en la Plaza Manuel Belgrano (250 unidades) y en agosto en la Plaza Sarmiento (250 unidades). Se controla semanalmente si los adhesivos se encuentran en buenas condiciones. El control de la acción se realizará desde abril hasta diciembre.

Control: A través de una encuesta para conocer a través de que medio conocieron a la empresa. Se entregará a los clientes un cuestionario una vez que visiten la empresa (Ver Anexo 4). Mediante este breve cuestionario también se buscará conocer más acerca de los gustos e intereses de los clientes.

A continuación, se presenta el adhesivo publicitario:

Gráfico 5.2: Adhesivo publicitario



**Especialistas en Seguros de Vida
y ahora también Patrimoniales!**



Emterate de los beneficios que te damos
Misiones 33 - 4226768



PLAN DE ACCIÓN 5: “SER PARTE DE NOSOTROS TIENE SUS BENEFICIOS”

Tabla 11.6: Ficha técnica. Programa 5

Ficha Técnica	
Nombre	“Ser parte de nosotros tiene sus beneficios”
Objetivo principal	Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL Optimizar la comunicación externa
Objetivo secundario	Resaltar los beneficios adicionales a la póliza
Metodología	Publicidad televisiva Above the Line
Segmento al que se dirige	Segmento estratégico prioritario 1 y segmento secundario
Responsable de la acción	Departamento Comercial
Duración	Anual
Control	Cuestionario breve semiestructurado
Plan de contingencia	Publicidad en banners en Facebook
Costo	\$5.832

Elaboración propia

Introducción

Según Wilcox y Cameron en su libro *Relaciones Públicas: “Estrategias y Tácticas”*, la publicidad pretende fundamentalmente reforzar la identidad de una empresa ante el público.

Se utiliza publicidad convencional para reforzar la imagen de marca, con la finalidad de que la audiencia asocie a *Organización Amparo* como una empresa que ofrece beneficios y privilegios para todo aquel que pertenezca a ella.

En esta estrategia de *target de referencia*, se trabaja con el concepto de “pertener = ventajas”.

Objetivos principales

- Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL
- Optimizar la comunicación externa

Objetivo secundarios

- Resaltar los beneficios adicionales a la póliza de seguros

Metodología

Se llevarán a cabo acciones comunicacionales que sirvan para mejorar la imagen de marca.

El tipo de publicidad que se empleará es *Above the Line* a través de una publicidad televisiva que durará 5 minutos, será televisada por canal 4 Cable Express, los días lunes, miércoles y viernes en los horarios 19.00 hs a 23.00, durante 3 meses.

La publicidad se montará en un escenario común en el que una persona clase media padre de familia entra a una peluquería a cortarse el pelo. Al instante, ingresa la esposa a arreglarse el cabello. Luego ingresan los 3 hijos con el perro, con la misma finalidad. Finaliza la escena mostrando la frase.... “Ser parte de nosotros tiene sus beneficios”. *Organización Amparo. Especialistas en seguros de vida*. Se nombran algunos de los tantos servicios que ofrece. Se pasa la dirección y teléfono y finaliza la publicidad.

También será televisada en las pantallas que se encuentran en el *Hall* de espera de la empresa.

Acciones

- ✘ Pactar con el Canal 4 Cable Express para programar la publicidad
- ✘ Monitorear que se respeten horarios y días acordados

Costo:

1 segundo.....	\$1,80
30 segundos.....	\$ 54
60 segundos.....	\$108
90 segundos.....	\$162

Presupuesto: \$ 5.832 (\$1.944 al mes)

Este costo incluye:

- Publicidad televisiva de 90 segundos durante dos meses.

Responsable de la acción: Departamento Comercial.

Segmento al que está dirigido: Segmento prioritario 1 y segmento secundario.

Duración: La publicidad será transmitida en el Hall de la empresa durante todo el año. Y en los meses de marzo, abril y mayo se televisará por el canal Cable Express, todos los días lunes, miércoles y viernes de esos meses, en los horarios 19.00 hs a 23.00.

Control: A través de una encuesta para conocer a través de que medio conocieron a la empresa. Se entregará a los clientes un cuestionario una vez que visiten la empresa. (Ver Anexo 4). Mediante este breve cuestionario también se buscará conocer más acerca de los gustos e intereses de los clientes.

PLAN DE ACCIÓN 6: “BUSCANDO EL PRIMER LUGAR...”

Tabla 11.7: Ficha técnica de programa 6

Ficha Técnica	
Nombre	“Buscando el primer lugar”
Objetivo principal	Posicionar a la empresa en los primeros lugares de la web
Objetivo secundario	Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL Facilitar al cliente el contacto con la empresa Interactuar con el cliente de una manera más creativa
Metodología	Posicionamiento Web SEO
Segmento al que se dirige	Segmento estratégico prioritario 1, 2 y segmento secundario
Responsable de la acción	Empresa de Ingeniería Soft
Duración	Anual
Control	Resultado del buscador. Cantidad de “clicks”
Plan de contingencia	Crear cuenta en Facebook. Mejorar las “keywords”
Costo	\$2.000

Elaboración propia

Introducción

Estamos en la era de la comunicación digital. Una comunicación que permite a las empresas transmitir mensajes multidireccionalmente a través de plataformas virtuales, donde el receptor interactúa con la organización de una manera más dinámica y creativa.

Es una nueva forma de conectarse con el cliente a través de herramientas digitales. Una de ellas es el Posicionamiento Web Search Engine Optimization (SEO). El fin de emplear este instrumento digital es posicionar a la marca dentro de los primeros lugares en los motores de búsqueda, como ser google, yahoo, bing, MSN, entre otros.

Objetivos principales

- Posicionar a la empresa en los primeros lugares de la web

Objetivos secundarios

- Mejorar la imagen de marca de *Organización Amparo SRL*
- Facilitar al cliente el contacto con la empresa
- Interactuar con el cliente de una manera más creativa y eficiente

Metodología

Se realizará un posicionamiento online pactando con una empresa que se dedique a la ingeniería soft. Para ello, se eligió uno de los motores de búsqueda más conocidos, como ser, Google para llevar a cabo dicha gestión.

Este motor de búsqueda ayudará al cliente potencial y/o actual a contactarse con la página web de la empresa. La idea de esta acción es que el cliente lo perciba como una recomendación del buscador.

Las palabras claves que se consideraron más adecuadas para lograr un mejor posicionamiento presentan 3 alternativas: “seguros + vida + patrimoniales + Santiago del Estero”, “organización + seguros + Santiago del Estero” y “asesores + seguros + Santiago del Estero”. Estos criterios de búsqueda llevarán a que el cliente encuentre exactamente lo que está averiguando y que la empresa figure dentro de las primeras opciones.

El trabajo de posicionamiento Web se puede decir que es un “trabajo de hormiga” que se realiza cada cierto intervalo de tiempo. El procedimiento de optimización y seguimiento que se lleva a cabo en un periodo de 4 meses que consiste en:

1. Realizar optimizaciones tanto internas como externas
2. Se espera a que los robots de los buscadores rastreen y analicen los cambios
3. Se evalúan los resultados obtenidos

Luego el ciclo vuelve al punto 1, y así, de manera repetida durante 4 meses, hasta que el trabajo de posicionamiento inicial se concluye.

Buscar el primer lugar en Google es una tarea ardua ya que depende de muchos factores, entre ellos, el trabajo que esté realizando la competencia, de la cantidad de competencia que haya para cada criterio de búsqueda, de los cambios de algoritmos de los buscadores, entre otros.

Acciones

- ✘ Seleccionar una empresa de Ingeniería Soft que realice posicionamiento web
- ✘ Seleccionar las palabras claves de búsqueda
- ✘ Realizar un seguimiento de dicha acción

Presupuesto: \$ 2000

Este costo incluye:

- Posicionamiento Web.
- Abarca los trabajos de optimización y seguimiento que se realizarán en un período de 3 y 4 meses.

Responsable de la acción: Empresa de Ingeniería Soft. Especializada en Posicionamiento Web SEO.

Segmento al que está dirigido: Segmento prioritario 1 y2 y segmento secundario.

Duración: Esta acción dura todo el año. Los trabajos de optimización y seguimiento duran 4 meses, desde enero hasta abril. A partir de mayo hasta octubre se efectúa el posicionamiento web seo. Y en los meses de noviembre y diciembre se realiza la el monitoreo de la acción.

Control: Será medida a través de los resultados que arroje el buscador (Google). Esta información será brindada por la empresa de ingeniería web que se haya seleccionado el broker para llevar a cabo esta tarea. Luego de haber finalizado el trabajo de posicionamiento web inicial, que se explicó en la parte de *metodología*, a los 4 meses de haber comenzado este proyecto, la empresa de ingeniería soft entregará un informe con las tareas realizadas y los resultados obtenidos.

También, el broker puede tener una idea aproximada acerca de la efectividad esta acción teniendo en cuenta la cantidad de visitas a la página. Se considera que el objetivo se cumplió si llega a las 600 visitas al mes, es decir, que en promedio son 20 clicks al día.

PLAN DE CONTINGENCIA

Ante un entorno tan cambiante como el que se vive en la actualidad, se debe estar preparado ante cualquier suceso inesperado que ocurra y afecte al funcionamiento de la empresa. Para hacer frente a este hecho, se desarrollan planes de contingencia.

La principal función que cumple el plan de contingencia es asegurar la continuidad de las acciones que se planearon en el caso de que suceda algún imprevisto, es decir, la empresa debe estar preparada ante cualquier eventualidad que acontezca. También puede ocurrir que no se produzcan los resultados deseados.

Estos planes además sirven para una mayor planificación y eficacia de las actividades que se van a ejecutar.

Por lo dicho anteriormente, se plantearon programas de contingencia para cada plan de acción trazado de manera tal que el plan se ejecute con éxito.

PLAN DE CONTINGENCIA N° 1: “Aprendamos a mirar a través de las gafas de nuestro cliente”

El plan de acción número uno consiste en mejorar la atención al público y el asesoramiento post venta del personal de la empresa. Lo que podría llegar a suceder es que el personal no entienda o no adopte los conocimientos aprendidos en la capacitación. Esto es factible que suceda ya que las personas son reacias al cambio, y adoptar esta nueva perspectiva, desde la visión del cliente, puede llegar a ser compleja para el personal.

Lo primero que se debe hacer es, chequear los siguientes ítems: el contenido del programa, la capacidad del capacitador (lenguaje que utiliza, dinámica, didáctica) y la predisposición de los empleados. En el caso de que se detecte falencias en algunos de estos puntos, se deberá revisar y modificar lo que no esté funcionando acordeamente. De este modo, se efectuará una capacitación nuevamente. Previamente, se realizará un diagnóstico del clima interno para detectar o descartar que las turbulencias que se producen en el aprendizaje, no sean consecuencia de insatisfacciones, incomodidades o falta de motivación en el trabajo.

Respecto al Rol Playing puede suceder que los empleados al tener que escenificar un rol ajeno lo hagan de cierta forma que, que en vez de ser un juego de representación de roles, se convierta en una especie de sesión de psicoanálisis. Ya que pueden haber conflictos que se encuentran latentes y salir a la luz mediante estas técnicas.

Se entiende que los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por tal razón, la forma de comportarse del empleado en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Para ello se propone realizar un diagnóstico de clima interno (ver modelo Anexo 8).

Éste consiste en realizar un cuestionario anónimo al empleado de tal manera que el personal se sienta libre de expresar lo que piensa y siente, en cuestiones relacionadas a la organización.

Este cuestionario se aplicará, no sólo a productores asesores y atención al cliente, sino a todo el personal de la empresa. De ésta manera se busca conocer cómo es el clima que se vive en la organización, como se sienten los empleados trabajando ahí y como es el ambiente que predomina dentro de la empresa.

Es fundamental conocer la satisfacción, bienestar y comodidad del empleado para así poder entender muchas situaciones que acontecen, por ejemplo, que se creen conflictos en el Rol Playing o que no tengan una buena predisposición a aprender en las capacitaciones que ofrece la empresa.

PLAN DE CONTINGENCIA N° 2: “Construyendo Imagen”

Si este plan no funciona de manera óptima o los resultados no son los que se buscaba, se propone para la papelería institucional, realizar una encuesta por mail para conocer más en profundidad al segmento que se está dirigiendo la empresa, es decir, saber cuáles son sus gustos, preferencias, hobbies, pasiones, entre otras cuestiones. De esta manera, se podrá personalizar mejor esta acción. Otra alternativa es entregar tarjetas de saluciones de fin de año o para fechas especiales.

Con respecto a la indumentaria, puede suceder que la imagen que transmiten los empleados no sea coherente con la que desea proyectar la empresa. Por este motivo, se debe realizar un breve sondeo para conocer ésta imagen. En base a este a información, rediseñar la indumentaria.

En la cuanto a la publicidad en el stand puede ocurrir que no tenga demasiada concurrencia el stand o que no se cierren ventas. Lo que se plantea para este inconveniente es rediseñar el stand de una forma creativa e innovadora de tal manera que llame la atención, siempre manteniendo una coherencia con la imagen de la empresa.

PLAN DE CONTINGENCIA N° 3: “A seguro se lo llevaron preso...”

En esta gráfica puede ocurrir que el público objetivo no comprenda el concepto de la publicidad a través del dicho popular o que simplemente nunca lo hayan escuchado. Como se desea continuar trabajando con el concepto de “seguridad”, se realizará un spot publicitario donde se escenificará una situación que refleje este dicho popular, de manera que el público pueda entenderlo. Cabe aclarar que esta acción se utilizará como complemento a la gráfica.

Los spots durarán 40 segundos aproximadamente y serán televisados en el canal Cable Express una vez al día y se realizará únicamente durante los meses de marzo y abril a modo de reforzar la otra pieza publicitaria que se realiza en dichos meses.

Se realizaron dos spots escenificando diferentes situaciones. En esos meses que se publicitan se alternarán entre ambas piezas.

A continuación, se presentan los spots:

Spot 1

La escena comienza cuando Laura, una chica que se caracteriza por ser excesivamente confiada y distraída sale de su hogar en dirección a su trabajo, como lo hace todos los días. Al salir, no pone bajo llave la puerta. Al segundo ingresan ladrones a su casa y le roban sus pertenencias.

Laura, sin saber lo que sucedía en su hogar, sigue caminando hacia a su trabajo y se detiene en un kiosco a comprar. Cuando saca la billetera de su cartera apoya la misma en el mostrador del negocio para recibir el vuelto de lo que compró. La persona que la atiende la advierte que es peligroso y poco seguro dejar ahí la cartera. Laura con una sonrisa en la cara le asegura que no va pasar nada que es sólo un instante que deja allí su cartera. En ese preciso instante, le arrebatan su cartera y los ladrones salen a la fuga. Laura queda asustada pero no se preocupa demasiado porque es común que le suceda eso. A la tarde cuando regresa de su casa, se entera de que habían entrado a robar.

La escena finaliza con Laura en su departamento desconcertada, anonadada y angustiada. Termina el acto y aparece: ¿Martes 13? ¡No! “A Seguro se lo llevaron preso.... Asegura tus bienes con Organización Amparo”.

Spot 2

Roberto es una persona que le gustan demasiado los autos y es un tanto obsesivo con el cuidado de su propio vehículo. Hace unos días se compró uno y decidió asegurarlo al mes

argumentando que era muy precavido y cuidadoso con su vehículo y que por lo tanto no le iba a pasar nada.

En el spot se muestran escenas donde Roberto limpia todos los días su auto, lo lleva a mantenimiento diariamente, no deja subir a nadie con comida, bebida y animales. Tiene una foto en su dormitorio del auto.

Cuando se dirige a la mañana hacia su trabajo, otro automóvil choca el auto de Roberto y rompe el guardabarros, únicamente. Roberto indignado, decide no hacerse demasiado problema porque considera que son sólo unas marcas y continúa hacia su trabajo. Cuando llega al mismo, estaciona en el mismo lugar de siempre, como lo hace diariamente. Al salir el único árbol de la cuadra cae sobre su auto, destruyéndolo totalmente.

La escena finaliza con Roberto observando su auto desconcertado y angustiado. Termina el acto y aparece: ¿Martes 13? ¡No! “A Seguro se lo llevaron preso.... Asegura tus bienes con Organización Amparo”.

La idea de ambos spots es mostrar que ninguna persona está exenta de que le suceda alguna siniestralidad como esas. Además se busca promocionar los seguros patrimoniales, es por eso que se alude a una situación de robo.

PLAN DE CONTINGENCIA N° 4: “El mejor respaldo te lo damos nosotros”

En este programa es factible que las personas que concurren a la plaza despeguen los adhesivos de los bancos. Es por esta razón que se propone realizar una gigantografía con la misma publicidad modificando levemente el slogan. El concepto que se maneja (respaldo) se mantiene.

El slogan sería “El mejor Respaldo que podría encontrar no está en estos bancos de la plaza... Asegúrate con Organización Amparo SRL. Especialistas en Seguros de Vida y ahora también Patrimoniales”.

Esta pieza será ubicada en la plaza principal y de mayor concurrencia de la ciudad: la Plaza Libertad. La gigantografía estará situada en una esquina de ingreso a la plaza.

PLAN DE CONTINGENCIA N° 5: “Ser parte de nosotros tiene sus beneficios”

Puede suceder que la publicidad no tenga demasiado impacto en los consumidores o que no lleguen a verla, ya que está comprobado que el 75% de los televidentes tienden a cambiar de canal o evitar los anuncios durante los cortes de los programas, e ingresar a la web.

Una buena opción es utilizar “Media Meshing”, es decir, combinar medios digitales y televisivos. La idea es seguir manteniendo por dos meses más la publicidad en al aire y acompañarla de publicidad en internet, esto es, colocar banners en la página del Facebook de la empresa.

De esta manera, los televidentes que dirigen su atención durante las pausas publicitarias de televisión, puedan ver la publicidad en la web.

Esta acción se medirá a través de los clicks que tenga la publicidad o la cantidad de personas que cliquean en “me gusta” en Facebook.

Otra opción es realizar marketing viral, es decir, subir la publicidad a YouTube. Esta alternativa es viable ya que el anuncio está siendo publicitado, sin costo alguno y llegando a un segmento amplio.

PLAN DE CONTINGENCIA N° 6: “Buscando el primer lugar...”

Si dicha acción no produce los resultados que se espera, una alternativa es crear una cuenta en una de las redes sociales más conocidas en la actualidad: Facebook. La propuesta es seguir realizando las acciones de posicionamiento durante 6 meses más y paralelamente tener una cuenta en ésta nueva plataforma social.

Los objetivos seguirán siendo los mismos:

- ↗ Mejorar la imagen de marca de Organización Amparo SRL
- ↗ Posicionar a la empresa en la red social Facebook
- ↗ Facilitar al cliente el contacto con la empresa
- ↗ Interactuar con el cliente de una manera más creativa y eficiente

También se considera un buen instrumento para conocer más al cliente y generar fans de la empresa.

Sin embargo, esta acción estará destinada a otro público objetivo: segmento secundario. De esta forma, se estará ampliando la cobertura comunicacional buscando una mayor penetración.

Es importante aclarar que para lograr resultados deseados con esta acción son fundamentales algunas cuestiones. Entre las más relevantes: mantener actualizada la página, buscar la representación de los clientes, llevar a cabo acciones cohesivas, participar en el diálogo, y lograr las ventas.

La duración es por tiempo indefinido, ya que ésta acción no tiene costos y ayuda a obtener resultados deseados, siempre que se cumplan los requisitos mencionados anteriormente.

Otra alternativa es chequear que las *keywords*, es decir, las palabras claves este bien seleccionadas. De no ser así, se propone una guía con 10 técnicas para elegir las mejores palabras claves⁷⁶:

- ✦ **Sentido común:** Pensar en los usuarios, sus motivaciones e intereses, preguntar a amigos y parientes cómo buscarían ellos en internet.
- ✦ **Precisión:** Evitar ser muy genéricos, de 2 a 5 palabras es la longitud ideal.
- ✦ **Estructura:** Uno de los principales usos que se le dará a las palabras clave será el de generar *backlinks* (enlaces desde otros sitios) a la página, por ello es importante que se disponga de variaciones distintas de la estructura en los criterios principales.
- ✦ **Competencia:** Fijarse en el código fuente de las webs de la competencia que salen en primera página de resultados. Mirar los títulos, descripciones y meta keywords, darán pistas muy valiosas para confeccionar la lista de palabras clave.
- ✦ **Rueda de búsqueda de Google:** Permite encontrar de una forma muy visual las búsquedas relacionadas con las palabras clave que se consideran relevantes para el negocio.
- ✦ **Herramientas para palabras claves de Google Adwords:** Es una de las formas más habituales de buscar palabras clave relacionadas con el criterio principal. Se puede ver el volumen de búsquedas a nivel local o global y muchos datos relevantes que ayudan a escoger las palabras.
- ✦ **Google Trends:** Permite acotar los resultados por franja temporal y por localización geográfica.
- ✦ **Google Analytics:** Desde su panel de control se puede comprobar cuáles son las palabras clave que están trayendo más visitas para potenciarlas y a partir de ellas

⁷⁶ Fuente: www.puromarketing.com. "10 Técnicas para elegir las mejores palabras clave para las estrategias de marketing en buscadores". Fecha de publicación: 30/09/2010

buscar derivadas. También permite que conocer otras palabras claves que no traen tantas visitas pero que el tráfico que generan es de mayor calidad.

- ✘ **Paciencia:** Como en casi todo lo relacionado con el posicionamiento en Internet, las prisas no sirven de nada. Es muy normal que una vez que se haya seleccionado las palabras clave y optimizados los contenidos, pasen 6 meses hasta que se empiece a ver resultados palpables.
- ✘ **Más sentido común:** Dejar de pensar como lo haría un buscador y centrarse en lo que quieren las personas, esas son las verdaderas claves para alcanzar el éxito.

CUADRO ESTRATÉGICO

Esta herramienta es de gran utilidad para sintetizar y vincular los objetivos, estrategias, segmentos y planes que se trazaron. Además, permite chequear si existe coherencia entre lo estratégico y lo táctico.

Seguidamente, se expone el cuadro estratégico del plan:

Tabla 12.1: Cuadro Estratégico del proyecto

Planes de acción	Objetivos	Estrategias	Segmento al que se dirige
P1	O1, O2 y O4	E1, E2, E7 y E10	Personal: atención al público y fuerza de ventas
P2	O3, O4 y O5	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9 y E10	Segmento prioritario 1 y 2. Segmento secundario
P3	O1, O3, O4 y O5	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 y E10	Segmento prioritario 1, 2 y secundario
P4	O1, O3, O4 y O5	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9 y E10	Segmento prioritario 2 y secundario
P5	O1, O3 y O4	E1, E3, E4, E5, E7 y E10	Segmento prioritario 1 y secundario
P6	O3, O4 y O5	E1, E3, E5, E6, E9 y E10	Segmento prioritario 1 y 2. Segmento secundario

Referencias:

➤ OBJETIVOS

O1: Incrementar el conocimiento de los clientes de la empresa

O2: Mejorar la eficiencia del servicio post venta

O3: Incrementar y mejorar la imagen de marca de *Organización Amparo SRL*

O4: Optimizar la comunicación interna y externa

O5: Mejorar la participación de mercado en un 10% en el ramo patrimonial

➤ ESTRATEGIAS

- E1:** Estrategia competitiva: diferenciación
- E2:** Estrategia de crecimiento: penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos
- E3:** Estrategia de segmentación: segmento adyacente
- E4:** Estrategia de posicionamiento: por respaldo y por beneficios
- E5:** Estrategia de ciclo de vida: madurez para ramo vida
- E6:** Estrategia de ciclo de vida: crecimiento para ramo patrimonial
- E7:** Estrategia funcional de producto
- E8:** Estrategia funcional de precio
- E9:** Estrategia funcional de distribución
- E10:** Estrategia funcional de comunicación

➤ PLANES DE ACCIÓN

- P1:** “Aprendamos a mirar a través de las gafas de nuestro cliente”
- P2:** “Construyendo imagen”
- P3:** “A seguro se lo llevaron preso”
- P4:** “El mejor respaldo te lo damos nosotros”
- P5:** “Ser parte de nosotros tiene sus beneficios”
- P6:** “Buscando el primer lugar”

➤ SEGMENTO AL QUE SE DIRIGE

- Segmento estratégico prioritario 1:** empresas privadas
- Segmento estratégico prioritario 2:** instituciones gubernamentales
- Segmento estratégico secundario:** clientes particulares

Sección 6:

DIAGRAMA DE GANTT

➤ *Cronograma 2010*

Tabla 13.1: Diagrama de Gantt. Cronograma 2010

CRONOGRAMA AÑO 2010												
Programa	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
P1: "Aprendamos a mirar a través de las gafas de nuestro cliente"				Capacitación 1 y 2	Rol Playing 1	Capacitación 3 y 4	Rol Playing 2	Mystery Shopper	Seguimiento y análisis de resultados		Entrega de premio motivación	
P2: "Construyend o imagen"	Entrega de Calendario personalizado 2010		PLV y Merchandising	Uso de uniforme institucional. Control								Mystery Shopper
P3: "A seguro se lo llevaron preso"			Tirada de gráficas	Control	Tirada de gráficas	Control	Tirada de gráficas	Control	Tirada de gráficas	Control	Tirada de gráficas	Control
P4: "El mejor respaldo te lo damos nosotros"		Pegar adhesivo en Plaza Libertad	Control	Pegar adhesivos en Plaza S.M.	Control	Pegar adhesivos en Plaza Sarmiento	Control	Pegar adhesivos en Plaza Belgrano	Control			
P5: "Ser parte de nosotros tiene sus beneficios"	Publicidad en el Hall de la empresa		Publicidad televisiva en Cable Express			Publicidad en el Hall de la empresa						
P6: "Buscando el primer lugar"	Trabajos de optimización y seguimiento				Posicionamiento Web						Medición	

Aclaraciones:

- Programa 2: “Construyendo Imagen”. El uso de uniforme institucional es durante todo el año y para el stand en los hipermercados. El control de la acción se realizará desde abril hasta diciembre del 2010.
- Programa 3: “A seguro se lo llevaron preso”. Serán destinadas 8 gráficas por mes a cada seccional y a la Municipalidad. La acción dura 10 meses, de los cuales 5 de esos serán de publicidad y los otros 5 de control.
- Programa 4: “El mejor respaldo te lo damos nosotros”. Se destinarán los 1000 adhesivos en las 4 plazas principales de la provincia: Plaza Libertad (250), Plaza San Martin (250), Plaza Sarmiento (250) y Plaza Belgrano (250).

Sección 7:

PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE MARKETING

En el presupuesto de la empresa se pasó a detallar el costo de cada programa de acción que se llevará a cabo y en cuanto participa ese valor sobre el costo total. De la misma manera, se calculó respecto al objetivo de ventas. Es decir, cuanto aporta cada programa al objetivo de ventas. A través de este cálculo, se quiere determinar en qué medida los programas de acción ayudarán a concretar el objetivo de ventas trazado.

Tabla 14.1: Presupuesto del proyecto y aporte de cada programa al objetivo

Planes de acción	Costo por programa	Porcentaje sobre el total	Aporte al obj. de vtas por programa	Porcentaje sobre el total
P1: "Aprendamos a mirar a través de las gafas de nuestro cliente"	\$8.840	41,51%	\$380.000	45,38%
P2: "Construyendo imagen"	\$2.471	11,6%	\$110.598	12,6%
P3: "A seguro se lo llevaron preso"	\$1.800	8,45%	\$69.000	7,9%
P4: "El mejor respaldo te lo damos nosotros"	\$350	1,64%	\$5.167	0,59%
P5: "Ser parte de nosotros tiene sus beneficios"	\$5.832	27,39%	\$200.000	22,9%
P6: "Buscando el primer lugar"	\$2.000	9,39%	\$93.000	10,63%
TOTAL	\$21.293	100%	\$874.765⁷⁷	100%

Se observa que existen algunos programas, que además de contribuir con la imagen y reposicionamiento de la marca, también aportan al objetivo de las ventas. Es el caso del programa 1, 2 y 5. Y en menor medida, el plan 3, 4 y 6. El programa que presenta la más alta participación en el objetivo de ventas y contribuye altamente con los objetivos de marketing (imagen y reposicionamiento) es el plan de acción 1.

⁷⁷ Por razones de practicidad en el cálculo se redondeó el valor \$874.764,759 a \$874.765

PRESUPUESTO TOTAL: \$21.293 + \$21.120 (honorarios)= \$42.413

A continuación, se expone en un cuadro resumen las actividades del responsable de marketing con sus respectivos costos.

Tabla 14.2: Detalle de los honorarios del responsable de marketing

Actividades	Horas de trabajo semanales	Horas de trabajo mensuales	Horas de trabajo total	Precio de la hora	TOTAL
Diseño	20hs	80hs	240hs	\$80	\$19.200
Control	3hs	12hs	24hs	\$80	\$1.920
TOTAL					\$21.120

El presupuesto total del plan para el 2010 es de \$42.413 pesos. Este monto (sin incluir honorarios) será destinado para la ejecución de los planes de acción que ayudarán a cumplir con los objetivos propuestos.

Sección 8:

ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN

➤ *Retorno sobre la
inversión (ROI)*

RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

Una de la principal preocupación de la gerencia es no saber el monto que retorna de la inversión que se realizó en acciones comerciales.

El ROI es un indicador que permite resolver esta cuestión, indicando cuanto se recuperará por cada peso que se invirtió en dichas acciones.

Este cálculo se realizó en función de las siguientes variables:

Tabla 15.1: Retorno sobre la inversión

Variable	Valor
Rentabilidad del producto	25%
Incremento del obj. de vtas	\$874.765 ⁷⁸
Utilidades	\$218.691,25
Costo total del plan	\$42.413
ROI	4,16 %

El cálculo del retorno sobre la inversión está dado por:

$$\text{ROI: (utilidades - costo del plan) / costo del plan} = (218.691,25 - 42.413) / 42.413 = \mathbf{4,16\%}$$

Esto significa que por cada \$1 invertido en el plan de marketing, al broker le va a quedar una ganancia de \$4,16.

⁷⁸ Este valor se encuentra redondeado por cuestiones de practicidad en el cálculo. El valor real es \$874.764,759.

Sección 9:

CONCLUSIÓN FINAL

- Conclusiones
- Recomendaciones

CONCLUSIONES

El mercado de seguros en la República Argentina se caracteriza por ser altamente fragmentado porque presenta un gran número de oferentes. De estos actores, la mayoría comercializa los seguros patrimoniales logrando una gran participación de mercado en este ramo, y en menor medida, los seguros de vida.

El mercado atravesó dos crisis que repercutieron fuertemente en el país, al afectar no sólo la vida económica de las compañías, sino también a su imagen.

Una de ellas, es la crisis del 2002 en Argentina que afectó al sector de seguros y que produjo una baja importante en el consumo de los mismos, sobre todo en los seguros de ahorro y capitalización. Esta situación se profundizó por la baja cultura aseguradora que existe en el país.

A nivel mundial en el 2008 se produjo una crisis financiera que trajo la caída de los principales holdings financieros, entre ellos, AIG y Lehman Brothers. Esta crisis inesperada repercutió fuertemente en el país y afectó, principalmente, la imagen y la confianza que se tenía en el mercado.

Combinado a estos problemas, se le suma la desaparición de dos grandes segmentos: vida previsional y renta vitalicia.

En este contexto, el mercado resurge a partir del 2009 presentando las principales compañías de seguros un gran crecimiento en el sector.

En los últimos años algunos sectores sufrieron grandes cambios, entre ellos el del parque automotor. Esto se debió a la alta siniestralidad que se vivió en el país. Como consecuencia se incrementaron los costos con respecto a otros ramos, por ejemplo, los seguros de vida. Igualmente, se observa un incremento en la toma de seguros en el parque automotor aumentando en una gran cuantía, en el transcurso de 10 años, al registrarse en el país un mayor control vial.

Organización Amparo SRL es una empresa que a pesar de haber vivido estas dos grandes crisis, logró en ese período altas cuotas de crecimiento tanto en su facturación como en su participación en el mercado.

La firma comercializa los ramos personales y patrimoniales, especializándose en los primeros. Éste es uno de los puntos fuertes del broker, junto con la trayectoria y respaldo que cuenta por trabajar con las compañías líderes del mercado.

En Santiago del Estero la competencia entre brokers es muy baja ya que no existen grandes oferentes y los productos y servicios son muy similares. Además, no realizan grandes inversiones en comunicación y promoción.

Como toda empresa familiar, *Organización Amparo SRL* presenta las falencias típicas de este tipo de organización. Entre ellas la falta de planificación en todos los niveles organizacionales y conflicto de legitimidad de roles familiares.

También presenta grandes deficiencias en la comunicación, ya que no cuenta con una clara estrategia de comunicación, considerándose la peor política de comunicación que una organización puede adoptar: la inexistente. Es por tal motivo, que se aconseja planificar activamente la comunicación tanto interna como externa.

Al planificar estas cuestiones es importante mantener coherencia entre lo que se transmite y lo que se hace. De otra manera, las acciones que se ejecuten tendrán efecto negativo y nulo.

Como se puede apreciar, el plan de marketing para la firma *Organización Amparo SRL* hace hincapié, enfáticamente, en la comunicación tanto interna como externa ya que se parte del supuesto de que la comunicación es el eje central en cualquier organización para alcanzar el éxito.

Este eje, sin duda, ayudará al broker a mejorar su imagen actual. Para ello, se identifican y establecen una serie de ventajas competitivas sobre las cuales se reconstruirá una posición. Éstas son: el servicio post venta, los servicios adicionales que brinda el broker y el respaldo que le brinda comercializar con las compañías líderes del mercado de seguros. Éstos son los factores claves que el asegurado percibe y valora en la compra de una póliza de seguros. De esta manera, estas pautas se internalizarán y comunicarán, eficazmente, a los segmentos previamente seleccionados.

La inversión que necesita realizar la empresa para cumplir con las acciones de marketing propuestas será de \$42.413 pesos obteniendo un retorno sobre esa inversión del 4,16%. Es decir que, la ejecución correcta del plan le permitirá al broker obtener una ganancia de \$4,16 por cada peso invertido, lo cual, es sumamente beneficioso para la firma.

RECOMENDACIONES

Luego del análisis que se realizó sobre la situación actual de *Organización Amparo SRL*, se está en condiciones de brindar algunas directrices que se consideran necesarias para mejorar el funcionamiento de la misma:

- Profesionalizar la planificación a nivel comercial y administrativo. Es decir, asentar en un documento por escrito las metas, las estrategias, las acciones y los planes que se ejecutan o que son pensados para un futuro.
- Erradicar la creencia de que las acciones o metas estratégicas existen porque fueron habladas. Dejar asentado en un documento por escrito todo lo que se hablare y/o realizare.
- Definir claramente las estrategias comunicacionales tanto a nivel externo como interno.
- Mejorar los canales de comunicación formales. Para incentivar el funcionamiento eficaz del vector ascendente, se propone realizar encuestas, buzón de sugerencias, informes de desempeño preparados por sus supervisores. Y para mejorar el vector descendente, se sugiere realizar cenas informales o eventos que permitan que el personal se relacione con mayor profundidad para fomentar y afianzar la confianza entre los distintos niveles de la empresa.
- Buscar una posición dominante en el mercado en base a las ventajas competitivas que se seleccionaron.
- Mejorar el servicio post venta de la empresa, ya que a través del mismo, se obtendrá una ventaja competitiva.
- Dedicarle mayor esfuerzo y atención a la promoción del ramo patrimonial, sobre todo al de los seguros automotores que son los que presentan mayor crecimiento.
- Mantener capacitado constantemente al personal de ventas y atención al cliente, ya que son la cara visible de la empresa, pues es a través de ellos que se conseguirán las ventas.

- ↗ Estudiar a la competencia y al mercado al menos una vez al año para conocer lo que sucede en el entorno donde se opera y de ese modo, para saber la posición en la que se encuentra la empresa.

Sección 10:

FUENTE BIBLIOGRÁFICA

- *Bibliografía*
- *Hemerografía*
- *Fuente Digital*

BIBLIOGRAFÍA

- 🕒 **Arellano Cueva, Rolando;** *“Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina”*; Editorial McGraw Hill; Primera Edición; Año 2002; México.
- 🕒 **Bangs David H. y los editores de Common Sense;** *“Creando Clientes: plan de acción para aumentar al máximo las ventas, la promoción y la publicidad de la empresa”*; Editorial Macchi; Segunda Edición; Año 1996; Buenos Aires, Argentina.
- 🕒 **Bourdieu Pierre;** *“Capital cultural, escuela y espacio social”*; Editorial Siglo Veintiuno; Sexta Edición; Año 2005; México.
- 🕒 **Capriotti Peri, Paul;** *“Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”*; Editorial Librería de la Empresa; Cuarta Edición; Año 2009; Santiago de Chile, Chile.
- 🕒 **Costa, Joan;** *“La imagen de marca”*; Editorial Paidós Ibérica S.A.; Segunda Edición; Año 2004; Barcelona, España.
- 🕒 **Castillo Esparcia, Antonio;** *“Comunicación Organizacional: teorías y estudios”*; Editorial Clave Aynadamar; Tercera Edición; Año 2005; España.
- 🕒 **Denis L. Wilcox, Glen T. Cameron;** *“Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas”*; Editorial Pearson Educación S.A.; Octava Edición; Año 2006; Madrid, España.
- 🕒 **Díez de Castro, Enrique Carlos, Landa Bercebal, Francisco;** *“Merchandising: teoría y práctica”*; Editorial Pirámide S.A.; Primera Edición; Año 1998; España.
- 🕒 **Hartley Robert;** *“Errores en el marketing”*; Editorial Paraninfo; Segunda Edición; Año 1991; Madrid, España.
- 🕒 **Hiebing, Roman G., Cooper, Scout W.;** *“Cómo preparar el exitoso plan mercadotecnia”*; Editorial Mc Graw Hill; Segunda Edición; Año 1992; D.F, México.
- 🕒 **Kotler, Phillip;** *“Dirección de Marketing”*; Editorial Pearson Education; Décima Edición; Año 2001; D.F, México.

- 🔴 **Kotler, Phillip;** *“Dirección de Marketing”*; Editorial Pearson Education; Duodécima Edición; Año 2006; D.F, México.
- 🔴 **Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl;** *“Marketing”*; Editorial Thomson; Sexta Edición; Año 2002; México.
- 🔴 **Lambin, Jean-Jacques;** *“Marketing Estratégico”*; Editorial Mc Graw-Grill; Primera Edición; Año 1995; Madrid, España.
- 🔴 **Lovelock Christopher, Wirtz Jochen;** *“Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia”*. Editorial Pearson Prentice Hall; Sexta Edición; Año 2009; México.
- 🔴 **McCarthy Jerome, Perrault William;** *“Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica”*; Editorial Mc Graw-Grill; Segunda Edición; Año 1998; Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- 🔴 **McDonald Malcolm, Leppard John;** *“Cómo vender servicios”*; Editorial Deusto S.A.; Segunda Edición; Año 2005; España.
- 🔴 **Quintana Ángel Miguel;** *“Principios de marketing”*; Editorial Deusto SA; Segunda Edición; Año 1996; España.
- 🔴 **Rut Vieytes;** *“Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercados y Sociedad: epistemología y técnicas”*; Editorial de las Ciencias; Primera Edición; Año 2004; Buenos Aires, Argentina.
- 🔴 **Sainz de Vicuña Ancín, José M.;** *“El Plan de Marketing en la Práctica”*; Editorial ESIC; Cuarta Edición; Año 1999; Madrid, España.
- 🔴 **Sainz de Vicuña Ancín, José M.;** *“El Plan de Marketing en la Práctica”*; Editorial ESIC; Duodécima Edición; Año 2008; Madrid, España.
- 🔴 **Trout J., Rivkin S.;** *“El nuevo Posicionamiento”*; Editorial Mc Graw-Grill; Sexta Edición; Año 1996; México.
- 🔴 **Walker, Orville C., Boyd, Harper W., Mullins, John, Larréché, Jean-Claude;** *“Marketing Estratégico”*; Editorial Mc Graw Hill; Cuarta Edición; Año 2005; D.F, México.

- 🔴 **Wilensky, Alberto L.**; “*La Promesa de la Marca*”; Editorial Temas; Cuarta Edición; Año 2005; Buenos Aires, Argentina.
- 🔴 **William G. Zikmund**; “*Investigación de Mercados*”; Editorial Prentice Hall; Sexta Edición; Año 1998; D.F, México.
- 🔴 **Wise Tom**; “*¡Éxito! Estrategia, Tácticas e ideas de Marketing y Ventas*”; Editorial Aguilar; Primera Edición; Año 2007; Buenos Aires, Argentina.

HEMEROGRAFÍA

- 🔴 “¿SE TERMINA LA GANANCIA FINANCIERA?”. Revista TODO RIESGO. Enero de 2010.
- 🔴 “SANTIAGO EN OCTAVO LUGAR CON MAS FALLECIDOS EN ACCIDENTES”. Nuevo Diario de Santiago del Estero, 29/07/ 2009.
- 🔴 “EL RESULTADO FINANCIERO SOSTIENE LAS MAYORES GANANCIAS DEL SECTOR”. Revista TODO RIESGO. Septiembre de 2009.
- 🔴 “GRUPOS ASEGURADORES”. Revista TODO RIESGO. Octubre de 2009.
- 🔴 “AJENOS A LA COYUNTURA”. Revista TODO RIESGO. Abril de 2009.
- 🔴 “RULETA RUSA, JOVENES QUE JUEGAN A AL MUERTE EN LAS RUTAS SANTIAGUEÑAS”. Diario El Liberal, 10/09/2009.
- 🔴 “LAS 14 CLAVES QUE MARCAN EL ESCENARIO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ECONOMÍA”. Diario El Liberal. Septiembre de 2010.

FUENTE DIGITAL

- 🔴 www.puromarketing.com. Fecha de publicación: 27/10/2008.
- 🔴 www.marketeando.com. Fecha de publicación: 12/10/2009.
- 🔴 www.e-mktg.com. Fecha de publicación: 28/10/2008.
- 🔴 www.virket.com. Fecha de publicación: 06/08/2010.

- ↗ www.eie.fceia.unr.edu.ar. Fecha de publicación: 19/05/2008.
- ↗ www.mapfre.com. Fecha de publicación: 13/02/2010.
- ↗ www.ssn.gov.ar. Fecha de publicación: 12/10/2009.
- ↗ www.neumconsultores.com. Fecha de publicación: 12/10/2009.
- ↗ www.sergerentes.com.ar. Fecha de publicación: 13/04/2010.
- ↗ www.publidirecta.com. Fecha de publicación: 18/03/2009.
- ↗ www.economiaparatodos.com.ar. Fecha de publicación: 15/06/2009.
- ↗ www.economiacafeversatil.com. Fecha de publicación: 24/04/2010.
- ↗ www.inflacionverdadera.com. Fecha de publicación: 09/11/2009.
- ↗ www.rtve.es. Fecha de publicación: 17/09/2008.
- ↗ www.hoy.com.ec. Fecha de publicación: 15/09/2008.
- ↗ www.indec.gov.ar. Fecha de publicación: 20/11/2008.
- ↗ www.noticias.latam.msn.com.ar. Fecha de publicación: 08/05/2010.
- ↗ www.uif.gov.ar. Fecha de publicación: 19/08/2010.
- ↗ www.mecon.gov.ar. Fecha de publicación: 26/11/2009.
- ↗ www.bcra.gov.ar. Fecha de publicación: 26/05/2010.
- ↗ www.finanzasparatodos.es. Fecha de publicación: 10/04/2009.
- ↗ www.Informaciondeseguros.com. Fecha de publicación: 08/08/2010.
- ↗ www.elliberalweb.com.ar. Fecha de publicación: 19/09/2010.

Sección 11:

ANEXO

ANEXO 1: MODELO DE INSIDE MARKETING

GUÍA DE PAUTAS

1. Apertura

Esta es una discusión informal, para un trabajo de investigación de la Universidad. Quiero que te sientas cómoda/o y relajada/o. No hay respuestas correctas e incorrectas, sólo opiniones y sentimientos. La grabación en audio es para que yo no tenga que tomar muchas notas durante la charla. La información que me des no influirá en tu trabajo, ya que es para la investigación que estoy realizando. Por eso necesito respuestas sinceras. Muchas gracias.

2. Consumo de seguros

- a. Motivos por los que las personas adquieren seguros
- b. Beneficios que obtienen las personas al adquirir este tipo de servicios
- c. Aspectos que tienen en cuenta los consumidores a la hora de elegir donde asegurarse
- d. La decisión de adquirir este servicio es planeada, o es espontánea

3. Clientes de Amparo

- a. Descripción de los clientes de Amparo: edad, **actitudes de compra** (se preocupan por el ahorro, impulsivas, interesadas en el precio, orientadas a la calidad) **clase social**, **personalidad** (es decir, son simpáticos, dominantes, autoritarios, pasivos, conformistas, sociables).
- b. Existencia de mejores clientes que otros. Características que poseen los mejores clientes que los diferencian de los demás
- c. Aspectos o atributos se fijan los clientes a la hora de elegir una cobertura
- d. Atributos son los más valorados
- e. Imagen que piensas que tienen los clientes sobre Amparo
- f. ¿Consideras que los clientes de Amparo son leales al negocio? ¿Por qué?

4. Amparo

- a. Motivo por el que la gente se asegura en Amparo y no en otras compañías de seguros o bróker
- b. Puntos más fuertes de Amparo
- c. Puntos más bajos de Amparo
- d. Aspectos que facilitan la venta

- e. Ramos que más se venden. Características que poseen
- f. Ramos que menos se venden

5. Competencia

- a. Competidores de Amparo

ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

GUÍA DE PAUTAS

Apertura

Esta es una discusión informal, para un trabajo de investigación de la Universidad. Quiero que te sientas cómoda/o y relajada/o. No hay respuestas correctas e incorrectas, sólo opiniones y sentimientos. La grabación en audio es para que yo no tenga que tomar muchas notas durante la charla. La información que me brindes es sólo para la investigación que estoy realizando. Por eso necesito respuestas sinceras. Muchas gracias.

Capítulo 1: Marco referencial

- Nombre
- Edad
- Composición familiar
- Oficio. Profesión
- Cobertura médica
- Tarjeta de crédito

Capítulo 2: Marco contextual

- Problemas más importantes de la sociedad
- Sentimiento de seguridad acerca de dichos problemas. Motivos

Capítulo 3: Mercado

Empresas de Seguros:

- Empresa de seguros donde está asegurado.
- Motivo de elección de la empresa.
- Cómo llego a ella. A través de qué medios la conocí.
- Opinión sobre las empresas de seguros.
- Tipos de seguros que contrata. Justificación.

Broker de Seguros:

- Conocimiento acerca de un broker.

- En el caso de tener conocimiento acerca del broker, opinión sobre estas empresas.
- Diferencia con una empresa de seguros.
- Cuál le genera más confianza al momento de asegurarse.
- Cuáles conoce.

Capítulo 4: Competidores

- Opinión sobre las empresas que nombró anteriormente.
- De estas empresas asignar un adjetivo calificativo para cada una de ellas.
- Nivel de satisfacción con la empresa donde está asegurado. Razones.
- Nombrar empresas que le gustaría estar asegurado. Razones.
- La compañía que nombró, fuera una persona, cómo se la imagina que sería. (Elegir tres como máximo).

Capítulo 5: Medios de comunicación

- Medios que más consume (radio, TV, Internet, diarios soporte digital o papel).
- Frecuencia de consumo estos medios.
- Horarios de mayor consumo de medios.
- Cuál es el más influyente para la persona.
- Opinión acerca de las empresas que apoyan al deporte provincial, escuelas, ONG, entre otras.
- Nivel de recuerdo de alguna publicidad en la vía pública en Santiago. Cual y de que empresa.

Capítulo 6: Amparo

- Conocimiento acerca de Amparo.
- Conocimiento acerca de la labor.
- Medios a través del cual conoció la empresa.
- Relación que le atribuye al nombre de la firma.
- En caso de conocer la empresa, que opina de los servicios, productos que ofrece, de la atención.
- Razones por las cuales se aseguró en esa empresa.

- Conocimiento acerca de gente asegurada en esta empresa.
- Si Amparo fuera una persona, como se imagina que sería.
- Conocimiento acerca del tamaño de la empresa (grande, mediana, chica).
- Atributos le atribuye a la empresa.
- Conocimiento acerca de los productos que vende Amparo. Cuáles.
- Productos que considera que harían falta.
- Opinión acerca de los servicios adicionales que ofrece.
- Servicios que considera que harían falta.

ANEXO 3: MISTERY SHOPPER

ENCUESTA

- 1) ¿Hace cuánto que se encuentran operando en el mercado?
- 2) ¿Cuáles son los productos que tienen para ofrecerme?
- 3) ¿Incluye algún servicio adicional a la póliza? ¿Cuál/es?
- 4) ¿Cuáles son las compañías de seguros con las que trabaja?
- 5) ¿Cuál es el segmento al que se dirigen?
- 6) ¿Quiénes son sus principales competidores?
- 7) ¿Quiénes son sus clientes?
- 8) ¿Cuántos empleados se encuentran trabajando en la empresa?

ANEXO 4: ENCUESTA

CUESTIONARIO

Nombre: _____

1) ¿Cree que es importante adquirir un seguro?

SI NO (Pasar a la pregunta 5) ¿Por qué? _____

2) ¿Qué seguros son importantes para usted?

(Puede señalar 1 o más opciones)

- Vida
- Automotor
- ART
- Accidentes Personales
- Integral de Hogar
- Otros _____

3) ¿Por qué razón/es adquiere un seguro?

(Puede señalar 1 o más opciones)

- Obligatoriedad
- Resguardo de patrimonio
- Bienestar futuro de la familia
- Otros _____

4) ¿Cómo conoció Organización Amparo?

- Folletería
- Gráfica
- Publicidad radial
- Recomendación de algún conocido, familiar.
- Publicidad Televisiva
- Adhesivos en bancos
- Otro (especificar) _____

5) ¿Cuál es el atributo más importante que podría destacar de Organización Amparo?

- Rapidez en la cobertura
- Servicios adicionales que ofrece
- Atención al cliente
- Precio
- Marca

6) ¿Se siente satisfecha/o con los servicios que brinda la empresa?

SI NO ¿Por qué motivo? _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

ANEXO 5: ENTIDADES FINANCIERAS EN ARGENTINA

Entidades Privadas	Entidades Públicas
ABN AMRO BANK N. V.	BANCO DE CORRIENTES S.A.
AMERICAN EXPRESS BANK LTD. S.A.	BCO. DE INVERSION Y COMERCIO EXTERIOR S
BACS BANCO DE CREDITO Y SECURITIZACION S	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
BANCO B.I. CREDITANSTALT S.A.	BANCO DE LA NACION ARGENTINA
BANCO BRADESCO ARGENTINA S.A.	BCO. DE LA PAMPA SOCIEDAD DE ECONOMÍA M
BANCO CETELEM ARGENTINA S.A.	BCO. DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
BANCO CMF S.A.	BCO. DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.
BANCO COFIDIS S.A.	BANCO DEL CHUBUT S.A.
BANCO COLUMBIA S.A.	BANCO MUNICIPAL DE ROSARIO
BANCO COMAFI SOCIEDAD ANONIMA	BANCO PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO
BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO	BANCO PROVINCIA DEL NEUQUÉN S.A.
BANCO DE FORMOSA S.A.	NUEVO BANCO DEL CHACO S. A.
BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.	-
BCO. DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGU	-
BANCO DE SAN JUAN S.A.	-
BANCO DE SANTA CRUZ S.A.	-
BANCO DE SANTIAGO DEL ESTERO S.A.	-
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS S.A.	-
BCO. DE SERVICIOS Y TRANSACCIONES S.A.	-
BANCO DE VALORES S.A.	-
BANCO DEL SOL S.A.	-
BANCO DEL TUCUMAN S.A.	-
BANCO DO BRASIL S.A.	-
BANCO FINANSUR S.A.	-
BANCO HIPOTECARIO S.A.	-
BANCO INDUSTRIAL S.A.	-
BANCO ITAU ARGENTINA S.A.	-
BANCO JULIO SOCIEDAD ANONIMA	-
BANCO MACRO S.A.	-
BANCO MARIVA S.A.	-
BANCO MASVENTAS S.A.	-
BANCO MERIDIAN S.A.	-
BANCO PATAGONIA S.A.	-
BANCO PIANO S.A.	-
BANCO PRIVADO DE INVERSIONES S.A.	-
BANCO REGIONAL DE CUYO S.A.	-
BANCO ROELA S.A.	-
BANCO SAENZ S.A.	-
BANCO SANTANDER RIO S.A.	-

BANCO SUPERVIELLE S.A.	-
BANK OF AMERICA, NATIONAL ASSOCIATION	-
BBVA BANCO FRANCES S.A.	-
BNP PARIBAS	-
CITIBANK N.A.	-
DEUTSCHE BANK S.A.	-
HSBC BANK ARGENTINA S.A.	-
JPMORGAN CHASE BANK, NATIONAL ASSOCIATIO	-
MBA LAZARD BANCO DE INVERSIONES S. A.	-
NUEVO BANCO DE ENTRE RÍOS S.A.	-
NUEVO BANCO DE LA RIOJA S.A.	-
NUEVO BANCO DE SANTA FE S.A.	-
RCI BANQUE	-
STANDARD BANK ARGENTINA S.A.	-
THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD.	-
54	12

Fuente: Banco Central de la República Argentina online

ANEXO 6: BROKER DE SEGUROS

➤ Mas Brokers	➤ Megapro	➤ Nuevos Aires Bróker
➤ Martínez Sosa	➤ Mendoza Broker	➤ National Brokers
➤ Broker Group	➤ Norden Brokers	➤ Reconquista Brokers
➤ Makler	➤ Courtage	➤ Mabre Org. de Seguros
➤ Arg. Broker	➤ Org. Golosetti	➤ Marsh Argentina
➤ Dawer Brokers	➤ RM Brokers	➤ Hiperbroker
➤ Marsh Arg.	➤ Reconquista Brokers	➤ Grupo RF
➤ Berti y Cía.	➤ Risk Group	➤ Carlos Horacio Pérez
➤ Abalse	➤ Aon Risk Services	➤ Assist Brokers
➤ Abys	➤ Asesores de Cba.	➤ Consultora de Riesgos SRL
➤ Actis & Bayuga	➤ All Risk As	➤ Adm. De Riesgos Grales.
➤ Asesora	➤ Morrone y Asoc.	➤ Galante y Asoc.
➤ Corroa	➤ Make a Team	➤ Brokerage
➤ Broker AS	➤ Entre otros	

Fuente: www.clave.com.ar

ANEXO 7: CUESTIONARIO PUBLICIDAD EN EL PUNTO DE VENTA

CUESTIONARIO

Por favor, califique nuestro rendimiento en los siguientes ítems:

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Satisfactorio	Insatisf.
Disponibilidad de ayuda	<input type="radio"/>				
Calidad de la información entregada	<input type="radio"/>				
Oferta de productos	<input type="radio"/>				
Oferta de servicios	<input type="radio"/>				
Presencia del asesor	<input type="radio"/>				
El asesor, ¿le pareció amable y educado?	<input type="radio"/>				
¿Se atendió su consulta con puntualidad?	<input type="radio"/>				
Opinión sobre el stand	<input type="radio"/>				
Comentarios y Sugerencias	-----				

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

ANEXO 8: CUESTIONARIO CLIMA INTERNO

CUESTIONARIO

Referencias:

5: totalmente de acuerdo

1: totalmente en desacuerdo

Por favor, califique nuestro rendimiento en los siguientes ítems:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Le gusta su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su puesto de trabajo ¿le resulta cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente realizado en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="radio"/>				
¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Cree que existe una buena comunicación de arriba a abajo, entre jefes y subordinados?	<input type="radio"/>				
¿Cree que existe una buena comunicación de abajo a arriba, entre jefes y subordinados?	<input type="radio"/>				
¿Considera que sus jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?	<input type="radio"/>				
Comentarios y Sugerencias					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Dpto. de Trabajos Finales de Graduación.
 Universidad Siglo 21

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG.

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del “resumen” o “abstract” (inglés).

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo escrito. Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Bruchmann, María Julia
E-mail:	juliabruchmann@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Comercialización

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Trabajo Final de Graduación. Plan Estratégico de Marketing para Organización AMPARO
Título del TFG en inglés	Final Graduation Work. Strategic Marketing Plan for Organización AMPARO
Integrantes de la CAE	Savi Carlos y Bazán Roberto
Fecha de último coloquio con la CAE	Miércoles 20 de Octubre de 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	TFG.pdf

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... 12..... Mes (es)

Firma del alumno

