

Universidad Nacional del Litoral  
Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas  
Mención Dirección de Negocios

Marketing Relacional como factor diferenciador en una compañía de  
seguros

Santa Fe, Argentina  
Marzo de 2016

Lic. Battaglini Ciancio Horacio  
CPN Francisca Sánchez de Dusso

Copyright © 2016 por Battaglini Ciano Horacio. Todos los derechos reservados.

Dedico este trabajo a mis hijas mellizas María Emilia y Jazmín, a mi señora María Betsabe, a mi madre María y a mi padre Ángel por apoyarme y acompañarme siempre en todo momento a lo largo de mi vida.

Dirijo este agradecimiento especialmente a mi Directora de Tesis C.P.N. Francisca Sánchez de Dusso por guiarme, brindarme muy amablemente toda su experiencia, acompañarme y motivarme constantemente en el desarrollo de este trabajo.

Mi reconocimiento también a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral Santa Fe por la calidad del MBA y de todo el cuerpo docente que me ha enseñado y formado durante el cursado.

## Índice

### Introducción

### Capítulo 1: La Industria Aseguradora

1.1 Historia y Evolución del Seguro	11
1.1.1 Etapa Prehistórica del Seguro	
1.1.2 Etapa de Formación e Integración del Seguro	
1.1.3 Etapa de Desarrollo y codificación del Seguro	
1.1.4 Etapa Moderna del Seguro	
1.2 La Industria Aseguradora de Argentina y países limítrofes	15
1.2.1 Argentina	
1.2.2 Brasil	
1.2.3 Uruguay	
1.2.4 Paraguay	
1.2.5 Chile	
1.2.6 Bolivia	
1.2.6 Futuro de la Industria Aseguradora en la Zona	
1.3 Conceptos Técnicos en Seguros	26
1.3.1 El Seguro	
1.3.2 El Interés Asegurable	
1.3.3 La Póliza de Seguros	
1.3.4 Pluralidad de Seguros	
1.3.5 El Productor Asesor de Seguros	
1.3.6 Coaseguros y Reaseguros	

### Capítulo 2: Diferenciación por Relacionarse con el Cliente

2.1 Conceptos	35
2.2 Orientación al mercado	36
2.3 Marketing de Relaciones	40
2.3.1 Base de datos de clientes	
2.3.2 Gestión de la relación con los clientes	
2.3.3 Valor de vida del cliente	
2.3.4 Gestión de la base de clientes	
2.3.5 Fidelización de clientes	
2.3.6 Comunicación con el cliente	
2.3.7 Control en Marketing Relacional	
2.4 Plan de Marketing Relacional	54
2.5 Diseño de un Plan de Marketing Relacional	
2.6 El Servicio en las Empresas	55

<b>Capítulo 3: Análisis Estratégico</b>	
3.1 La Compañía Aseguradora	57
3.2 Concepto de Estrategia	65
3.3 Mercado de Referencia	
3.4 Análisis de la Competencia	66
3.5 Segmentación	69
3.6 Posicionamiento	70
<b>Capítulo 4: Investigación de Mercados</b>	
4.1 Concepto	73
4.2 Problema – Oportunidad	74
4.3 Objetivos y Diseño de la Investigación de Mercados	75
4.4 Información Primaria y Secundaria	
4.5 Diseño de la Encuesta y Muestra	77
4.6 Análisis de Resultados: Encuestas a Clientes Corporativos	79
4.7 Conclusión de las Encuestas	93
4.8 Análisis de Resultados: Entrevistas a Empleados San Cristóbal	94
4.9 Conclusión de las Entrevistas	100
<b>Capítulo 5: Decisiones Estratégicas</b>	
5.1 Análisis F.O.D.A.	102
5.2 Estrategias Propuestas	104
<b>Capítulo 6: Propuestas de Marketing Relacional</b>	
6.1 Programa de Marketing Relacional para San Cristóbal Seguros	108
6.1.1 Base de Datos de Clientes Corporativos	
6.1.2 Gestión de la Relación con Clientes Corporativos	
6.1.3 Vida del Cliente Corporativo	
6.1.4 Gestión de la Base de Dato de Corporativos	
6.1.5 Programa de Fidelización	
6.1.6 Comunicación con Clientes Corporativos	
6.1.7 Ratios de Control para Marketing Relacional	
6.1.8 Plan de Marketing Relacional	
6.2 Presupuesto General Estimado	120
6.3 Evaluación del Proyecto	122
6.4 Calendario de Ejecución	124

## Lista de figuras y cuadros

### Capítulo 3. Análisis Estratégico

Cuadro 1. Ranking por resultado del ejercicio	62
Cuadro 2. Ranking por primas emitidas	63
Cuadro 3. Ranking por Patrimonio Neto	64
Figura 1. Mercado de Referencia	66
Figura 2. Planeamiento Estratégico de San Cristóbal Seguros	71
Figura 3. Posicionamiento Estratégico de San Cristóbal Seguros	72

### Capítulo 4. Investigación de Mercados: Encuestas a clientes corporativos

Cuadro 1. Diseño de la Muestra de San Cristóbal Seguros	78
Cuadro 2. Satisfacción en la atención	80
Cuadro 3. Rapidez en las respuestas	81
Cuadro 4. Mejoras sugeridas por los clientes en la atención	82
Cuadro 5. Seguimiento de los siniestros	83
Cuadro 6. Pagos de siniestros en tiempo y forma	84
Cuadro 7. Conformidad en los servicios recibidos	85
Cuadro 8. Mejoras sugeridas por los clientes respecto a coberturas	86
Cuadro 9. Relación Precio/Calidad de las coberturas	87
Cuadro 10. Respuesta brindada por la compañía	88
Cuadro 11. Comunicación de San Cristóbal Seguros	89
Cuadro 12. Frecuencia de contacto de San Cristóbal Seguros	90
Cuadro 13. Frecuencia de contacto esperada por el cliente	91
Cuadro 14. Plan de Fidelización	92
Cuadro 15. Participación del cliente en el programa	93

### Capítulo 4. Investigación de Mercados: Entrevistas a empleados

Cuadro 1. Resultados de las Entrevistas	95
Cuadro 2. Aspectos más importantes de las Entrevistas	100

### Capítulo 5. Decisiones Estratégicas

Figura 1. Mapa Estratégico San Cristóbal Seguros	105
Figura 2. Plan Estratégico San Cristóbal Seguros	107

### Capítulo 6. Propuestas de Marketing Relacional

Cuadro 1. Promedio de vida del cliente por sucursal	112
Cuadro 2. Distribución de socios por permanencia	
Cuadro 3. Marco de actuación en clientes corporativos	113
Cuadro 4. Plan de marketing relacional para clientes corporativos	119
Cuadro 5. Presupuesto proyectado para 2015-2016	120
Cuadro 6. Tablero PGC – Consolidado por canales	

Cuadro 7. Tablero PGC – Apertura por sucursales	121
Cuadro 8. Evaluación del proyecto de inversión	122
Cuadro 9. Calendario tentativo de ejecución	124
<b>Bibliografía</b>	125
<b>Anexos</b>	130

## Introducción

Marketing Relacional como factor diferenciador en una compañía de seguros fue el tema seleccionado para esta Tesis.

La motivación por el tema nació en mí porque formo parte del equipo comercial de una compañía aseguradora importante de Argentina, la particularidad del sector es que todas las empresas comercializan un servicio, por lo tanto, aplicar herramientas de Marketing Relacional con el fin de retener clientes es muy importante para la sustentabilidad del negocio. Las compañías emiten pólizas que son una promesa de cumplimiento futuro de un contrato ante la eventualidad súbita e imprevista que le suceda a los bienes de los clientes que la contrataron.

Otra razón para el desarrollo del tema fue que actualmente en Argentina muchas compañías aseguradoras no cuentan con programas para generar relaciones duraderas con los clientes, simplemente aplican los pasos administrativos para renovar las pólizas y en varias oportunidades éste es el único contacto que tienen con el mismo. Las empresas deberían contar con un planeamiento estratégico pensado a mediano y largo plazo, generando una cultura interna en cuanto al tratamiento distintivo de los clientes.

Un tercer motivo fue que la industria aseguradora en general es compleja, dinámica, constantemente transita cambios que se van dando por diversos factores, éstos pueden ser externos como internos, obligando a las empresas a realizar continuamente adaptaciones a sus coberturas porque enfrentan riesgos que van modificándose.

En Argentina la actividad está regulada por el Estado Nacional a través de la Superintendencia de Seguros de la Nación, en el resto de los países del mundo la intervención del Estado también es notoria.

La empresa seleccionada para el desarrollo del trabajo fue San Cristóbal Seguros, de la cual formo parte desde el año 2009. La misma tiene más de 76 años operando en el mercado nacional, cuenta con 9 sucursales, 800 empleados, supera los 600.000 asegurados y tiene un canal de venta con 2800 Productores Asesores de Seguros. Por tercer año consecutivo fue la compañía número uno del país en Patrimonio Neto y por Resultado del ejercicio.

Para realizar este trabajo se estableció un objetivo general:

Desarrollar una estrategia de Marketing Relacional en San Cristóbal Seguros Generales sucursal Santa Fe que le permita crecer con la cartera de clientes existentes, maximizando los resultados de la compañía.

Seguidamente se definieron cinco objetivos específicos para lograr el general:

- 1) Conocer las diferentes teorías actuales sobre el Marketing Relacional y sus herramientas
- 2) Analizar la situación actual de la empresa, de la competencia y del sector
- 3) Describir y categorizar la cartera de clientes de la empresa
- 4) Diseñar un plan de Marketing de Relaciones para retener clientes para San Cristóbal Seguros

El diseño de investigación que se consideró más apropiado para esta Tesis fue el Descriptivo, ya que el objetivo principal fue describir las características de una determinada situación y establecer relaciones entre las variables de análisis.

Se intentó demostrar cómo funciona el sector asegurador en Santa Fe, Argentina. Para esto se utilizaron diferentes instrumentos para el trabajo de investigación.

Con relación a la información requerida se utilizaron fuentes cualitativas como cuantitativas, primarias y secundarias.

Las fuentes secundarias tomadas fueron:

- Recopilación de documentos internos de San Cristóbal Seguros
- Balances contables y análisis financieros
- Investigaciones de mercado anteriores
- Diferentes Dossier de San Cristóbal Seguros
- Base de datos de clientes

Las fuentes primarias utilizadas fueron:

- Entrevistas con Informantes Clave: se realizaron entrevistas a 51 personas incluido jefaturas, mandos medios, mandos operativos y productores asesores de seguro.
- Análisis FODA, teniendo en cuenta situaciones pasadas y presentes del sector
- Encuestas a Clientes Corporativos: se realizaron 350 encuestas a clientes, cuyo formulario se confeccionó con preguntas cerradas y abiertas
- Observación de la competencia principal de San Cristóbal Seguros: se observó Sancor Seguros y Rivadavia Seguros

Posteriormente a esta etapa de diseño se realizó la tabulación, codificación y el análisis de los datos recolectados para inferir en conclusiones y proponer acciones de retención, luego se esbozó un Plan de Marketing Relacional para clientes corporativos para la Sucursal Santa Fe. Esta propuesta de valor fue evaluada, presupuestada y plasmada en un calendario tentativo de ejecución.

A modo de conclusión, se establece que las compañías aseguradoras deberían tener en cuenta las condiciones vigentes y futuras del mercado asegurador en Argentina,

intentando lograr un cambio de paradigma a la venta tradicional de seguros mediante la aplicación de herramientas de Marketing Relacional que le otorguen una visión distinta del negocio y de sus clientes. Para lograr este propósito deben involucrar a todas las partes de la empresa.

Los invito a continuar con la lectura del trabajo completo que resulta muy interesante, a mi entender, por ser la industria aseguradora una de las más específicas.

## Capítulo 1

### La Industria Aseguradora

#### 1.1. Historia y evolución del seguro

El seguro desde sus inicios ha pertenecido a instituciones del derecho comercial, evolucionando de manera histórica a nivel internacional.

Nació en Italia como seguro marítimo, se desarrolló y tomó impulso en España, se difundió y adquirió forma jurídica en Francia, Países Bajos, Alemania, y maduró en Inglaterra, especialmente en la rama incendio y vida por los acontecimientos que se dieron en aquellos años. (Meilij, G., 1992, Manual de Seguros, Cap.2 Historia del Seguro P.23-31)

En su evolución se hace presente un período donde el predominio de los seguros por agrupación comenzó a darse de manera más frecuente, esto trajo como resultado final la conformación de las empresas aseguradoras posteriormente.

En el siglo XIX comenzó la codificación del derecho de seguros inspirada en el Código de Comercio Francés. En el siglo XX se completó el cuadro basándose en los sistemas originales de los países de la Europa Central.

Históricamente es posible reconocer cuatro grandes etapas en el tiempo:

- Etapa Prehistórica
- Formación e integración del seguro
- Desarrollo, diversificación y codificación
- Etapa Moderna

##### 1.1.1 Etapa Prehistórica del Seguro

El período prehistórico va desde fines de la Edad Antigua al principio del Medievo. En este período no se encuentran rastros jurídicos de la institución aseguradora pero sí el comienzo de las agrupaciones. Los antecedentes de estas agrupaciones son la mutualidad y la transferencia de un riesgo como concepto general. La unión de las personas con tales fines se puede ubicar a comienzos de la humanidad, con la familia, la horda y la tribu.

Cuando los Estados comenzaron a organizarse, aparecieron espontáneamente las asociaciones de asistencia mutua, hay rastros de ellas en la India, Persia, Palestina, Fenicia y Egipto. Figuran en el Talmud y en el Código de Hammurabi. Eran asociaciones cuyo fin consistía en ofrecer, mediante la contribución de todos sus miembros, una nueva nave o embarcación a quien la perdía en la tempestad del mar, un nuevo animal de carga quien lo había perdido por muerte, fuga, robo, etc.

En Roma tuvo gran importancia la organización de las personas más humildes en mutualidades, como por ejemplo: el “colegio militum”, que ayudaba a sufragar los gastos

de mudanza a los militares trasladados, “collegia tenuiorum”, que ayudaba a los gastos de una modesta sepultura, etc. (Meilij, G., 1992, Manual de Seguros, Cap.2 Historia del Seguro P.23-31)

La transferencia de un riesgo era poco difundida en la civilización griega y la oriental, no así en Roma, que ya era una cláusula accesoria perteneciente a un contrato. El Estado romano supo asumir riesgos marítimos, en principio como cosa excepcional, luego como norma, pero siempre en resguardo de los intereses del Estado.

De cualquier modo resulta imposible encontrar en las fuentes romanas antecedentes de asunción de riesgos mediante la percepción de una prima o premio. Lo más cercano a ello era el empréstito marítimo y su derivado terrestre. Sin lugar a dudas, en Roma existían muchas clases de asociaciones de asistencia mutua, pero no se conocía el instituto jurídico del seguro. (Meilij, G., 1992, Manual de Seguros, Cap.2 Historia del Seguro P.23-31)

### **1.1.2 Etapa de Formación e Integración del Seguro**

Luego de la caída del Imperio Romano de occidente comenzó el auge de las asociaciones tales como la hermandad germana y la gilda anglosajona.

La gilda era una asociación económica encargada de regular la competencia, aparece con funciones políticas y religiosas a las cuales se agregaba la asistencial. Se difundió especialmente en el norte de Europa y luego del siglo X se fue transformando especialmente en Alemania en una institución de asistencia mutua de aseguración.

Con el florecimiento del tráfico comercial marítimo adquirió cada vez mayor importancia la contratación del riesgo o seguro marítimo.

A fines del siglo XI, con la cláusula “salvi in terra” se cubría totalmente el riesgo empresario. Con la cláusula “a rischio, pericolo e fortuna di mare e genti”, luego abreviado “ad tuum risicum, ad tuam fortunam”, se restringía el riesgo asumido, siendo la diferencia el monto de prima a pagar. (Meilij, G., 1992, Manual de Seguros, Cap.2 Historia del Seguro P.23-31)

Durante dos siglos se mantuvieron tales cláusulas como accesorias de otros tipos de contratos. En esta época llega un nuevo sistema económico, dicho sistema implicaba un grado más avanzado de especialización, lo que da origen al establecimiento de relaciones comerciales entre el campo y la ciudad, derivadas de la división del trabajo, que se intensifica en el ámbito internacional.

### **1.1.3 Etapa de Desarrollo y Codificación del Seguro**

Cuando la asunción de riesgos se independizó de otros contratos y su importancia resultó mayor, es allí donde surgió el contrato de seguro mediante el pago de una prima.

El lugar de origen fue Italia, precisamente en las zonas donde se dedicaban el comercio sobre la costa, Florencia, Génova, Venecia, etc., luego los italianos llevaron estos

contratos y los difundieron en Marsella, Cataluña y la península Ibérica, de donde pasó al norte de Francia, Alemania y lo Países Bajos.

En la segunda mitad del siglo XIV ya existían antecedentes fidedignos de aseguración por prima, como el seguro de naves que el Rey Fernando impuso forzosamente en Portugal 1367 y 1383, y el caso del notario que en 1393, en solo tres semanas, celebró más de ochenta contratos de seguro en Génova.

A fines del siglo XIV aparece la primera idea de reaseguro por insolvencia del asegurador en la rama vida que hace relación a los esclavos transportados en naves.

Gracias a la práctica, a la utilización del seguro y a las normas contractuales, apareció en año 1385 en Pisa la primera póliza en esa plaza. En Inglaterra apareció la primera póliza en 1547 pero escrita en idioma italiano.

Comenzado el siglo XV había un dominio mayor del seguro en general, se contrastaban pólizas de un lugar con las de otro para comparar coberturas y despejar dudas y así, poco a poco, se fue introduciendo la codificación.

La primera legislación también italiana prohibía la usura, asegurar a extranjeros y las cosas por el monto total de su valuación.

En el siglo XVI comenzó a delinearse una nueva institución, si bien los primeros aseguradores fueron los mismos propietarios de las cosas, posteriormente podría ser cualquiera que ejerciera el comercio.

Al tomar mayor relevancia profesional las personas comenzaron a asociarse para asumir riesgos cada vez más grandes, es allí donde se origina el coaseguro.

Es en el siglo XVI donde se producen varias ordenanzas entre 1563 y 1570 por el liderazgo asegurador que las ciudades españolas habían tenido hasta ese momento, fue esta última publicada por el Duque de Alba. En ella se regulaba por primera vez la supervisión del estado sobre el negocio asegurador.

La duración de los contratos generalmente era restringido al tiempo que se necesitaba para realizar el viaje de ida y vuelta. En la póliza se debía aclarar los riesgos cubiertos, describir el viaje, la ruta, el nombre del capitán. La prima se pagaba solo si la empresa llegaba a terminar su viaje. (Meilij, G., 1992, Manual de Seguros, Cap.2 Historia del Seguro P.23-31)

En el siglo XVII en Londres, se extiende el período del contrato terrestre y la empresa aseguradora, ya que Inglaterra tenía mucha experiencia en seguros.

El punto culmine del período está marcado por la aparición de la sociedad por acciones originada por la Compañía Colonial Holandesa, en el siglo XVII. Este nuevo tipo de sociedad trajo aparejada una compleja reestructuración de las prestaciones.

Dado que no todas las empresas de seguros eran prudentes en su accionar, surgió una legislación severamente represiva.

#### **1.1.4 Etapa Moderna del Seguro**

En el siglo XIX, etapa moderna, se inicia el derecho de seguros privados. Aquí nace y se desarrolla el seguro agrícola, el seguro de accidentes, el seguro de responsabilidad civil, el seguro de vida, entre otros.

El estudio del seguro requiere de la estadística, por que el riesgo asumido debe tener cierta frecuencia con relación al conjunto de asegurados, respecto al cual es fundamental que el siniestro aparezca con la mayor certeza posible, aunque para el asegurado subsista la incertidumbre de la ocurrencia del siniestro. Dicho siniestro no puede ser frecuente porque se pierde la incertidumbre, ni raro por qué no puede ser estudiado. La estadística solo puede ser eficaz para hechos que se repiten con regularidad, por que el azar observado en grandes masas, obedece a la Ley de los grandes números.

El reaseguro asumió su verdadera función técnica, la póliza individual se transformo también en colectiva e impresa, nacen las grandes empresas aseguradoras y caen los pequeños aseguradores individuales. A pesar de las variaciones entre las diferentes codificaciones de los países, existían características comunes entre ellos.

Se restringió el accionar internacional de los aseguradores, excepto el reaseguro que fue impulsado a su internacionalización con el objetivo de lograr dispersión de riesgos.

Todas las legislaciones incluyen en la normativa de las pólizas condiciones generales correspondiente a ley de seguros, y condiciones particulares correspondientes a las distintas normas aplicadas por las empresas.

Las nuevas codificaciones, que antes se basaban de la experiencia, se centraron en un sistema de rigurosa supervisión por parte del Estado.

En Argentina esto ocurrió en 1967, con la sanción de la ley 17.418, que entró en vigencia a partir del año siguiente. Hasta allí se regía por normas del Código de Comercio, con espíritu liberal, que dejaba librado a los contratantes del seguro la mayor parte de las disposiciones y normas que servirían para establecer sus derechos y obligaciones. En nuestro país es la Superintendencia de Seguros de la Nación es quien regula el seguro.

## **1.2. La Industria Aseguradora de Argentina y países limítrofes**

La economía mundial se ha visto afectada últimamente debido al bajo rendimiento de las economías avanzadas, particularmente las de Estados Unidos y Europa. En los países desarrollados, la participación de la actividad aseguradora alcanza el 10% de su Producto Bruto Interno (PBI), lo cual significa que en esas regiones el seguro tiene el más alto índice de penetración en la economía a nivel mundial.

El Producto Bruto Interno mundial, de acuerdo a estimaciones realizadas por la empresa Swiss Re, se redujo de 3% a 2,5% durante el año 2012. Sudamérica mantuvo sus tasas en niveles positivos de crecimiento, aunque menores a las de años anteriores.

En general los países de la región mostraron un buen comportamiento, motivados por la fuerte demanda interna, las facilidades al financiamiento y una presencia a nivel global. Asimismo, esta zona se vio favorecida por el precio internacional de los minerales y continúa siendo una región de posibilidades. (De Andrea, noviembre de 2013, Sudamérica: una región para invertir, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/> )

Aun así, la industria aseguradora ha experimentado crecimiento en ingresos derivados de procesos de desregulación y cambios sociales, tales como reformas en la seguridad social, sistemas de salud, pensiones y riesgos de trabajo, los cuales han mejorado la dinámica de los mercados Sudamericanos. (De Andrea, , noviembre de 2013, Sudamérica: una región para invertir, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

A continuación se realizará una descripción breve del mercado asegurador de Argentina y sus países limítrofes.

### **1.2.1 Argentina**

#### **PBI**

En términos de inserción de la actividad aseguradora en la economía, se observa que la relación Primas/PBI se ha mantenido relativamente estable en los últimos años rondando en el 3%. (Astelarra, noviembre de 2013, Panorama del Seguro en Argentina, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

#### **Diversificación de cartera**

La composición de la cartera de seguros se conforma de la siguiente manera: 80% por riesgos patrimoniales: 45% en seguros de automotores y 35% de riesgo del trabajo. El 20% restante en seguros de personas: 70% de seguros colectivos y 30% individuales. (Astelarra, noviembre de 2013, Panorama del Seguro en Argentina, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

## **Compañías y Reaseguros**

El total de reaseguros cedidos ha caído a un 11% por trabas gubernamentales, y la cantidad de empresas aseguradoras han disminuido de 192 a 180.

Las reaseguradoras locales son 4: Ace Seguros S.A., Binaria Seguros de Vida S.A., Instituto del Seguro Sociedad Anónima y Testimonio Compañía de Seguros S.A. (SSN, enero de 2015, Intermediarios de Reaseguro, recuperado de:

<http://www2.ssn.gob.ar/index.php/companias-y-productores/reaseguradoras-e-intermediarios/28-reas-inerm>)

Las reaseguradoras con objeto exclusivo son en total 27, entre ellas se encuentra: SMG RE Argentina, Berkley Argentina Reaseguros, Ace American Insurance, Allianz, American Home Assurance, Aseguradores Argentinos, Assicurazioni Generali S.p.A., Compañía Reaseguradora del Sur, Federación Patronal, Latin American Re S.A., Integrity, Nación Reaseguros, Punto Sur, QBE, Reaseguradora del Río de la Plata, Royal & Sun Alliance, Segurcoop, entre otras. (SSN, enero de 2015, Intermediarios de Reaseguro, recuperado de: <http://www2.ssn.gob.ar/index.php/companias-y-productores/reaseguradoras-e-intermediarios/28-reas-inerm>)

## **Leyes Regulatorias**

En Argentina las leyes que regulan la actividad son:

- Ley 12.988 – (1947) Ley que creó el Instituto Mixto de Reaseguros
- Ley 17.418 – (1967) Ley de seguros, del contrato de seguros, disposiciones generales, concepto y celebración.
- Ley 20.091 – (1973) Ley de entidades de seguros y su control.
- Ley 22.400 – (1981) Registro de Productores Asesores de Seguros
- Ley 24.557 - (1995) Sobre Riesgos del Trabajo

## **Particularidades del Sector**

En octubre de 2012 se realizó el lanzamiento del programa PlaNeS, cuyas siglas significan: Plan Nacional Estratégico del Seguro, el mismo tendrá vigencia hasta el año 2020.

El plan establece los objetivos para el desarrollo del sector asegurador en Argentina, fue elaborado por el equipo de PlaNeS de la Superintendencia de Seguro de la Nación.

El programa cuenta con nueve áreas que abarcan los distintos temas:

- Área 1: Desarrollo de nuevos productos
- Área 2: Consolidación del mercado asegurador y reasegurador
- Área 3: Modelo de gestión de riesgos
- Área 4: Defensa de los asegurados y atención de reclamos
- Área 5: Cultura aseguradora
- Área 6: Profesionalización de Productores Asesores de Seguros
- Área 7: Responsabilidad Social Empresaria
- Área 8: Actualización de leyes
- Área 9: Fortalecimiento de controles y supervisión

El nuevo inciso “k” del reglamento de la actividad aseguradora establece un rango de porcentajes sobre el total de inversiones, excluidos los inmuebles, que las compañías deberán destinar a inversiones productivas seleccionadas. (SSN, octubre de 2012, Plan Estratégico Nacional del Seguro, recuperado de: <http://www.ssn.gov.ar/Storage/planes/biblioteca.html>)

Un antecedente histórico de la industria aseguradora argentina en el año 1980 fue el régimen de reaseguro obligatorio y monopólico dirigido por una reaseguradora estatal llamada Instituto Nacional de Reaseguros o INDeR. Este organismo arraigó un modelo de negocios perverso en el cual las compañías aseguradoras suscribían primas y transferían riesgos a la reaseguradora manejada por el gobierno.

En 1990 el INDeR quiebra dejando una enorme carga a las aseguradoras locales que hasta la fecha continúan padeciendo. Esto se tradujo en grandes pérdidas y el cierre de muchas empresas aseguradoras en Argentina.

En 1993, con la apertura al mercado exterior, se permitió a los inversionistas extranjeros la adquisición de acciones en compañías existentes. (Astelarra, noviembre de 2013, Panorama del Seguro en Argentina, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

### **1.2.2 Brasil**

#### **PBI**

El mercado brasileño de seguros es el mayor en América del Sur. El sector de seguros es equivalente al 5,17% del Producto Bruto Interno, el gran desempeño del mismo se vincula con el crecimiento económico nacional y la estabilidad económica desde 1994. Existe una influencia importante de bancos y capital extranjero en la industria de seguros de Brasil, como puede observarse en la concentración de primas en las manos de estos inversionistas. Más de un tercio de las aseguradoras pertenecen a conglomerados financieros nacionales e internacionales relacionados con bancos. (Rossi, noviembre de

2013, O Mercado Segurador Brasileiro: Atualidade e Perspectivas, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

### **Diversificación de cartera**

El mercado asegurador brasileño tuvo hasta julio de 2013: 122 aseguradoras: 82 de seguros Generales, 29 de Vida y Previdencia y 11 de Créditos y Fianzas. Dado que el tipo jurídico de las aseguradoras de Salud y de Capitalización debe ser distinto de las demás aseguradoras, informamos adicionalmente que existen 13 aseguradoras de Salud y 19 de Capitalización. Adicionalmente, hay alrededor de 61 mil corredores. Unos 36 mil que son personas físicas y 25 mil que son personas jurídicas. (Marsch Global, marzo de 2015, Informe del Mercado de Seguros de Latinoamérica y el Caribe 2015, pág.7-9)

### **Compañías y Reaseguros**

Brasil tiene 105 entidades en el mercado reasegurador brasileño. Hay 3 distintas clasificaciones de los reaseguradores:

- *Locales*: son las empresas que traen capitales a nuestro país y constituyen una compañía netamente brasileña y pueden acceder a una reserva de mercado del 40%. Son 14 las reaseguradoras locales.
- *Admitidas*: son las que pueden trabajar con cedentes brasileñas y solo se les exige tener una representación en Brasil. Son 30 compañías.
- *Eventuales*: son aquellas que ni siquiera necesitan abrir una oficina en Brasil, pero su participación en el reaseguro está limitada al 10% de las cesiones. Hay 61 de este tipo.

La mayoría de las reaseguradoras ya están trabajando desde la apertura del mercado que ocurrió en 2007. La mayor reaseguradora local es el IRB-Brasil Re con 1.350 millones de reales de capital social y patrimonio líquido de 2.523 millones de reales. (Marsch Global, marzo de 2015, Informe del Mercado de Seguros de Latinoamérica y el Caribe 2015, pág.7-9)

### **Leyes Regulatorias**

Actualmente el Consejo Nacional de Seguros Privados (CNSP) está a cargo de determinar las políticas y lineamientos generales sobre las operaciones de seguros, reaseguros, pensiones privadas abiertas y capitalización en Brasil, este organismo depende del ministerio de finanzas.

El principal regulador de seguros es la Superintendencia de Seguros Privados.

- Decreto Ley N°73/66 (1966) La industria de seguros en Brasil se rige fundamentalmente por el Código Civil de Brasil
- Normativa N°8 (1982)
- Normativa N°4 (1997)
- Normativa N°232 (2003)
- Normativa N°477 (2013) – Contratos de Caución

### **Particularidades del Sector**

El mercado de Brasil ha crecido de manera sostenida durante años. Los buenos resultados del sector asegurador se deben a una combinación de factores, entre ellos la apertura del mercado a la inversión extranjera, las obras de infraestructura del país, la evolución del crédito, las ventas minoristas y el crecimiento del empleo y los ingresos de la población.

En la actualidad el mercado asegurador de Brasil se compone de 196 compañías operando en las diferentes regiones. Se estima que el número de aseguradoras seguirá aumentando por el continuo progreso de la clase media y por las fuertes inversiones en el sector público y privado. (Marsch Global, marzo de 2015, Informe del Mercado de Seguros de Latinoamérica y el Caribe 2015, pág.7-9)

### **1.2.3 Uruguay**

#### **PBI**

Si bien se constata una desaceleración en el crecimiento de Uruguay, cabe destacar que el país ha crecido a una tasa que supera la tasa histórica media de crecimiento del Producto Bruto Interno del 2,9%.

#### **Diversificación de cartera**

En el año 2012 las ramas con mayor contribución al crecimiento fueron los vehículos, accidentes de trabajo y vida previsional. El mercado de seguros uruguayo aún presenta una elevada concentración de su actividad en el Banco de Seguros del Estado (BSE) quien a septiembre de 2015 concentraba el 65% del primaje y es aún el operador monopólico del ramo de Accidentes del Trabajo, que representa el 22% de las primas suscriptas.

Es importante aclarar que en el caso de Uruguay no existe el requisito de la especialización de las empresas, por lo cual las compañías de seguros pueden operar en las ramas No Vida, Vida y Vida Previsional en forma simultánea, en la medida que cumplan con los requisitos de capital mínimo para cada una de ellas. De esta forma participan en el mercado 7 empresas que operan exclusivamente en seguros Patrimoniales, mientras que las restantes empresas operan simultáneamente en ambas

ramas. (Castellanos, noviembre de 2013, El Mercado Asegurador en Uruguay, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

### **Compañías y Reaseguros**

Actualmente se encuentran inscriptas 77 empresas reaseguradoras en Uruguay, otras se han cancelado sus inscripciones, suspendidas, cambiado su denominación, etc.

### **Leyes Regulatorias**

- Ley 16.426 (1993) – Ley del Banco Central del Uruguay
- Ley 18.412 () – Responsabilidad Civil / Establecimiento de un Seguro Obligatorio

Después de 147 años de vigencia de los artículos del Código de Comercio, todo indica que en pocos meses se sancionará una ley marco para el mercado de seguros. Este proyecto, originado por el Banco Central del Uruguay cuenta con el apoyo -con algunos matices- de las aseguradoras y de los diferentes actores del mercado. Ahora está a estudio del Ministerio de Economía y Finanzas que lo elevará al Parlamento (Ponce J., Rodríguez V., abril de 2012, Situación y Perspectivas del Mercado de Seguros en Uruguay, pág. 3-51)

### **Particularidades del Sector**

En 2014, se registran operando en Uruguay 16 compañías privadas y una entidad de carácter estatal. De las 16 compañías que operan en el mercado asegurador, 14 generaron resultados positivos mientras que las 2 restantes obtuvieron resultados negativos. (Castellanos, noviembre de 2013, El Mercado Asegurador en Uruguay, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

El Banco de Seguros del Estado (BSE), con el monopolio de los seguros de accidentes laborales, continúa siendo la aseguradora más importante, habiendo emitido primas por valor de 148,4 millones de dólares.

Es de esperar que la producción de seguros generales siga creciendo debido a las proyecciones favorables de crecimiento para la economía uruguaya. También es de esperar un aumento significativo de los seguros asociados al régimen de jubilación, rentas vitalicias, como consecuencia de la maduración del sistema previsional. Por lo tanto, se espera que la penetración de los seguros en la economía uruguaya crezca en el futuro próximo.

### **1.2.4 Paraguay**

#### **PBI**

La participación de los seguros en la economía del país sobre el Producto Bruto Interno esta en 1,21%. La inflación es controlada exitosamente, la acumulada al mes de junio 2013 fue de 1,2%. (Luque Portela, noviembre de 2014, Paraguay: Situación del Mercado Asegurador Período 2007-2013, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

### **Diversificación de cartera**

A través de los años, la diversificación de la cartera de seguros ha sido muy estable, apreciándose algunas carteras con mayor peso relativo, como Automóviles, Vida e Incendio.

El crecimiento del rubro Automóviles de un 12% refleja un alza similar a la media de la cartera global del mercado. Los seguros de vida cerraron con un incremento del 23%, aumentando su peso relativo al 13%, la segunda cartera de mayor relevancia después de Automóviles. La cartera de incendio es la tercera en relevancia, con el 8% de representatividad. La producción de los seguros de caución reportó una escasa dinámica. No obstante lo relevante del rubro agropecuario en el ciclo industrial y económico de Paraguay, este segmento representa sólo el 2,6% de la cartera directa. Más aún, reporta una persistente caída de ingresos de 10%.

### **Compañías y Reaseguros**

El mercado asegurador cuenta con 35 compañías aseguradoras que ofrecen pólizas de seguros del ramo patrimoniales y 5 de ellas operan también en el ramo vida. En cuanto a auxiliares del seguro se encuentran matriculados 893 agentes de seguros y 43 corredoras de seguros, 15 liquidadores de siniestros, 117 reaseguradoras del exterior y 15 brokers de reaseguros. Dos grupos de coaseguradores operan brindando cobertura en materia de responsabilidad civil para transporte de pasajeros y de carga. Así también, cuenta con un registro de 16 firmas de auditores externos inscriptos en la Superintendencia de Seguros (Ortiz, I., abril de 2015, Banco Central del Paraguay, Superintendencia de Seguros, pág. 1-40)

### **Leyes Regulatorias**

- Ley 827/96 - (1996) de los aseguradores y reaseguradores
- Código Civil Paraguayo - Ley nº 1183/85 Principios Generales, Seguros Patrimoniales.
- Resolución Nº 15/96 (24.06.96) – Reglamento de corredores de Reaseguros.

### **Particularidades del Sector**

El crecimiento en 2014 se debe al comportamiento del sector primario de la economía, agricultura y ganadería, también favorecido por la mayor demanda externa.

La reciente experiencia del sector de seguros en el país hace que la cultura aseguradora sea muy escasa. El propósito actual es avanzar en los procesos de afianzamiento y consolidación de la industria aseguradora en Paraguay, ejerciendo acciones más eficaces tendientes a modificar este comportamiento tradicional.

Un elemento de amenaza para la industria del seguro en Paraguay es el bajo nivel de ingreso per cápita de la población, esto limita el crecimiento de las ventas y exige un mayor análisis de los costos.

Las perspectivas para el sector seguros es promisorias en razón de que hay buenos augurios sobre el proceso de recomposición de la economía local y mundial. Será sumamente importante para el mercado de servicios acelerar la inversión interna en los próximos meses, para esto el gobierno impulsó un plan de inversiones a fin de poner el país nuevamente en marcha en el 2014. (Luque Portela, noviembre de 2014, Paraguay: Situación del Mercado Asegurador Período 2007-2013, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

No es posible aislar en demasía el desempeño de los seguros respecto a la actividad económica propiamente tal. Por ende, cabe esperar que el consumo interno de Paraguay no se resienta, afectado por la depreciación del guaraní y por los malos indicios para los vecinos, con Brasil en franca depresión y Argentina en un proceso de recuperación de alto costo social.

La reactivación de la inversión pública y privada, el arribo de capitales foráneos y una economía externa menos volátil pudieran colaborar a fortalecer la dinámica aseguradora, con un país que permanece a la espera del despegue.

### **1.2.5 Chile**

#### **PBI**

Chile tiene un índice de penetración de seguros relativamente alto para la región de aproximadamente 3% del Producto Bruto Interno.

#### **Diversificación de cartera**

La línea de automóviles domina con 33% del total de primas suscritas, seguida en importancia por terremoto 16%, incendio 15% y transporte 5%.

#### **Compañías y Reaseguros**

La concentración entre compañías es importante, la industria de seguros de Chile está formada por 60 aseguradoras que, por ley, pueden ser únicamente suscriptores de seguros generales o vida y rentas vitalicias, 40% de estas compañías son de seguros generales y 60% aseguradoras de vida y rentas vitalicias. La mayoría de las aseguradoras son propiedad de extranjeros o tienen asociaciones con compañías extranjeras. (Claude, noviembre de 2013, La Industria Aseguradora Chilena: “Solvencia” y “Consumidor”, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>).

Opera bajo la marca tradicional HDI, Talanx, la tercera aseguradora más grande de Alemania, ha acordado la compra de una participación mayoritaria de Aseguradora Magallanes S. A., una compañía de seguros local.

## **Leyes Regulatorias**

- Ley 3538 - (1980) La Superintendencia de Valores y Seguros
- Ley 20.667 - (2013 última reforma) Regula el contrato de seguros

## **Particularidades**

Los recientes cambios regulatorios han ayudado al ingreso de las compañías en esta actividad, por ejemplo: los bancos nacionales y extranjeros pueden obtener licencias para operar como compañías de seguros. El negocio de la banca provee acceso a una base muy amplia de clientes y se espera que reduzca los costos de adquisición. (Claude, noviembre de 2013, La Industria Aseguradora Chilena: “Solvencia” y “Consumidor”, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

### **1.2.6 Bolivia**

#### **PBI**

Según el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Bolivia cerró la gestión 2012 como una de las economías más sólidas de la región, gracias al 5,2% de crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB), como consecuencia de la demanda interna; un índice de inflación del 4,3%; un superávit fiscal de 1,5% del PIB; junto con la reducción de la deuda interna en 6,2%, la profundización de la bolivianización de la economía y la ampliación de la franja agrícola en 11%. (Hinojosa, N., marzo de 2016, El Mercado Asegurador Boliviano, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

Dentro de las actividades económicas clave, la construcción continúa en un buen sendero al igual que los hidrocarburos y la industria manufacturera, lo que sumado a la recuperación de la actividad agropecuaria, permite concluir que la economía boliviana consolida un año más de buen comportamiento económico. Esto no sería posible si el país no hubiese superado los USD 11 mil millones por exportaciones anuales, de los cuales la mitad proviene del gas.

#### **Diversificación de cartera**

El crecimiento en los ramos de seguros Generales y en los de seguros de Personas ha beneficiado al desarrollo sostenido del mercado asegurador de Bolivia, el cual prosigue su escalada en mayor tendencia que años anteriores, cuando los crecimientos fueron de 16,48% en 2011 y de 11,91% en 2010. Estos indicadores muestran, desde una perspectiva del consumo, que existe un aumento en la utilización del servicio de seguro por parte de los consumidores o asegurados.

Los ramos más significativos (con mayor monto en primas) de la estructura de la cartera son Automotores (16,52%), Incendio (15,85%) y Desgravamen Hipotecario (12%), ya que entre los tres suman el 44,37% de la producción total. Le siguen Vida Individual (7,58%) y Ramos Técnicos (6,61%).

## **Compañías y Reaseguros**

- 1923 La Royal abrió una agencia que luego fue base de Illimani S.A
- 1946 La Boliviana, primera compañía nacional, comienza a operar
- 1953-1978 son autorizadas a funcionar las siguientes empresas aseguradoras: Bolívar, Andes, Unión, Credinform, Argos, La Oriental, Delta, Americana, La Continental, Andina, 1º de Mayo, American Home, US Fire
- 1978 Entra en vigencia la Ley de Entidades Aseguradoras (LEA)
- 1998 Entra en vigencia la Ley de Seguros N° 1883

## **Leyes Regulatorias**

- Ley 1883 – (1998) Ley de Seguros. Se establece la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros como la autoridad reguladora de estos servicios financieros.

## **Particularidades**

Desde hace varios años el sector asegurador boliviano goza de una estable y sólida salud financiera gracias al cumplimiento por parte de las compañías de los estrictos estándares y normas de regulación en relación con la solidez patrimonial, los niveles de reservas e inversiones, las calificaciones de riesgos y los márgenes de solvencia. Estos elementos en su conjunto garantizan, económica y financieramente, los compromisos con los asegurados para hacer frente a situaciones de posible siniestralidad futura.

Dado que todas las políticas y estrategias comerciales de las compañías de seguros están orientadas a brindar el mejor servicio y apoyo a sus asegurados, se espera que se concentren en planificar nuevas propuestas de atención personalizada y cercana; en llevar adelante campañas de comunicación sobre la importancia de contar con un seguro que brinde protección y al mismo tiempo genere un ahorro para el asegurado; y en ampliar y reforzar el alcance de los microseguros y los seguros masivos a personas e instituciones que en la actualidad no tienen acceso a seguros tradicionales. El sector asegurador cumple un importante rol en el nuevo Estado, debido a que las obras de infraestructura se han convertido en la locomotora de la economía, y es mediante el seguro que se alcanza la forma más eficaz de conseguir esas cuantiosas inversiones, ya que la función multiplicadora del sistema reasegurador permite garantizar sin límites. (Hinojosa, N., marzo de 2016, El Mercado Asegurador Boliviano, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

### 1.2.7 El Futuro de la Industria Aseguradora en la Zona

Para el año 2016 se estima que el mercado asegurador en la zona seguirá creciendo, evidenciado no solo por la expansión de los negocios sino también por los procesos de fusiones y adquisiciones, esto lleva a contar con una capacidad global de seguros y una sólida gestión de riesgos.

De acuerdo a un análisis realizado por la empresa Ernst & Young - Financial Services Insurance en el año 2012, existen 4 puntos claves que deberían conducir este crecimiento de la industria aseguradora en la región:

1. Una capitalización estratégica en oportunidades de crecimiento.
2. Expansión de mercados a través de la innovación.
3. Aprovechar las ventajas en tecnología.
4. Integrar la gestión de riesgos con las reformas regulatorias.

Por otra parte, también se analiza la variación porcentual de las primas del período considerado con relación al mismo período del año anterior, donde se puede observar cuáles aseguradoras registraron los mayores crecimientos o disminuciones en la producción total. (Rossi, noviembre de 2013, O Mercado Segurador Brasileiro: Atualidade e Perspectivas, Mercado Asegurador, recuperado de: <http://www.mercadoasegurador.com.ar/>)

Contamos con consumidores cada vez más informados y exigentes, es una realidad cada vez más presente en el mercado asegurador, una tendencia que también se sostiene en el momento de elección de una cobertura. Los avances tecnológicos llevan a una mayor comparación. Hoy, hay más conciencia del asegurado, el cliente sabe qué tiene comprar y a qué precio. (Quesada, R., febrero de 2016, 10 Tendencias en Seguros para el 2016, Diario el Cronista Comercial, recuperado de: <http://www.cronista.com/seguros/10-tendencias-en-seguros-para-2016-20160210-0012.html>)

Las compañías deberán estar listas para hacer frente a estas principales tendencias del mercado de cara al futuro:

- Construcción de perfiles individualizados del consumidor.
- Las compañías deben estar cada vez más orientadas al consumidor y lograr que el cliente sea el verdadero centro de su negocio.
- Nuevos canales de distribución: e-commerce.
- La tecnología en el negocio automotor y otras líneas personales (Internet)
- Gestión del negocio a través de Apps.
- Los comparadores, partners/socios clave
- Mayor preocupación por el servicio posventa
- La evolución demográfica y su impacto social

- Cambio climático y urbanización
- Modificaciones regulatorias gubernamentales

Por lo antes mencionado, se puede afirmar que la industria del seguro en Argentina y países limítrofes permanece en transición. Las aseguradoras globales perciben esta zona como una región con un fuerte potencial de crecimiento, la cual les facilitará diversificar sus ingresos e incrementar su volumen en el largo plazo. En la medida en que las economías locales reaccionan a tasas inflacionarias más bajas el potencial de crecimiento se incrementa, brindando la base para el desarrollo de productos de seguros a largo plazo. Por el momento Argentina y los países contiguos permanecerán como un mercado con un futuro promisorio, con los recursos y el potencial demográfico para sustentar un crecimiento significativo.

### **1.3. Conceptos Técnicos en Seguros**

#### **1.3.1 El Seguro**

Tener noción de los conceptos técnicos de la industria aseguradora es importante ya que permite comprender las bases técnicas del seguro y los detalles sobre la operatoria diaria de las compañías.

Las personas y sus bienes están sujetos a contingencias dañosas, para protegerse frente a las consecuencias perjudiciales de tales peligros ellas contratan póliza de seguros.

El seguro constituye un sistema técnico y financiero administrado por empresas especializadas que acumulan las primas pagadas por cada uno de los asegurados, por un determinado riesgo, como costo de la transferencia de los efectos económicos adversos que éste provoque. El término seguro proviene del latín “securus” que equivale a estar libre y exento de todo peligro. (Mecca R., 2011, *Manual de Marketing y Administración en Seguros, Como actuar ante el desafío de un nuevo mercado*. Centro Integral de Servicios para el Ámbito Asegurador, recuperado de: <http://robertomecca.com.ar/>)

El seguro se basa en una trilogía o equilibrio técnico entre prima, riesgo y suma asegurada.

Dentro del ítem riesgo, se propicia una ponderación acorde a la intensidad y frecuencia, siendo que las leyes de los grandes números ilustran sobre los comportamientos hipotéticos de dichos riesgos.

En efecto, el seguro es un instituto eminentemente técnico que en esencia importa un “traslado de riesgos”, destacándose que el traslado en cuestión se debe hacer a una empresa, que es autorizada por la Superintendencia de Seguros de la Nación a operar, cuando se verifica que goza básicamente de una adecuada estructura jurídica, técnica y de solvencia.

En este esquema de seguros juegan un rol esencial:

- El principio de mutualidad en virtud del cual el asegurador agrupa un número considerable de asegurados, preferentemente de riesgos homogéneos con cuyas contribuciones conforma un fondo capaz de afrontar los siniestros.
- Las estadísticas que permiten elaborar hipótesis de comportamiento futuro de los riesgos y los cálculos actuariales para estimar las primas.
- El régimen de reservas inherentes al pasivo del asegurador y cuanto hace en consecuencia a su real solvencia a tenor de las relaciones técnicas que le son exigibles, sean patrimoniales, financieras o en su posición de retención de riesgos
- La dispersión del riesgo en sus distintas modalidades, por ejemplo, el reaseguro y el coaseguro.

El seguro tiene una función indemnizatoria cuyo objetivo es restaurar un activo o disminuir pasivos accidentales, no evita el riesgo sino que resarce al asegurado en la medida de lo convenido de los efectos dañosos que el siniestro le provoca. El asegurado no deja de soportar el riesgo pero el asegurador toma el compromiso por las consecuencias negativas que el riesgo previsto le traiga aparejadas.

El contrato de seguro es la forma más económica para procurar un amparo efectivo frente a los distintos riesgos que acechan a una persona, a su familia, a su patrimonio y a sus intereses en general. Si la persona de manera particular se decidiera producir un ahorro por su cuenta para paliar un posible siniestro, auto seguro, no sólo estaría inmovilizando un capital mayor, sino que podría suceder que al momento de acaecer dicho siniestro, la suma ahorrada no fuera suficiente para cubrir el daño.

Cabe destacar que los seguros se clasifican en seguros Patrimoniales y seguros de Personas, en Argentina están regulados por la Ley 17.418. (Ley N°17.418, agosto de 1967, Ley de Seguros, Infoleg Información Legislativa, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/39520/norma.htm>)

Esta Ley está dividida en tres partes:

- 1) Contrato de seguros
- 2) Reaseguros
- 3) Disposiciones finales y transitorias

### **1.3.2 El Interés asegurable**

Habitualmente las personas y las empresas que contratan pólizas porque tienen un interés asegurable sobre los bienes y/o cosas que le pertenecen.

El interés asegurable puede definirse como la relación de hecho o de derecho que une a una persona con un bien susceptible de valoración patrimonial, objetiva o estimada. (Mecca R., 2011, *Manual de Marketing y Administración en Seguros, Como actuar ante el*

*desafío de un nuevo mercado*. Centro Integral de Servicios para el Ámbito Asegurador, recuperado de: <http://robertomecca.com.ar/>)

Para que un riesgo sea asegurable debe contar con:

- **Homogeneidad:** los riesgos deben ordenarse comunitariamente por factores de similitud: robo con robo, incendio con incendio.
- **Dispersión:** un riesgo no debe estar generalizado para que no afecte a una masa de personas o cosas.
- **Incertidumbre:** es la ignorancia temporal de la posibilidad del suceso.

El riesgo asegurable debe ser entonces de posible ocurrencia con determinado grado de probabilidad de suceder pero de resultado incierto en cuanto a ello. (Meilij, R., 1992, Manual de Seguros, Cap.1 Principios Técnicos, pág. 3-21)

Para ser asegurable el riesgo debe tener las características:

- **Incierto:** que exista incertidumbre
- **Posible:** que pueda materializarse
- **Futuro:** extendido en el tiempo
- **Lícito:** no contrario a la ley, moral y buenas costumbres
- **Fortuito:** que dependa del azar
- **Ajeno a la voluntad de las partes:** que no dependa de uno u otro
- **Dañoso:** Que pueda ocasionar daño económico
- **Determinable:** que pueda especificarse los riesgos asumidos
- **Homogéneo:** que puedan integrarse unos riesgos con otros

El objeto del contrato no es la cosa amenazada por un peligro incierto sino el interés que alguien tiene sobre ella. (Mecca R., 2011, *Manual de Marketing y Administración en Seguros, Como actuar ante el desafío de un nuevo mercado*. Centro Integral de Servicios para el Ámbito Asegurador, recuperado de: <http://robertomecca.com.ar/>)

### 1.3.3 La Póliza de Seguros

Según Mecca Roberto, la función que tiene la póliza de seguros es regular las relaciones entre el tomador, que es el cliente y el asegurador o empresa aseguradora.

Las pólizas son el documento que instrumentan los contratos de seguros, deben ser emitidas por el asegurador de manera escrita en idioma nacional como prueba de la contratación. Es usual que con anterioridad se suscriba una propuesta o solicitud de seguro, una vez aprobada la propuesta por la compañía aseguradora se procede a la grabación de la póliza de seguros. (Mecca R., 2011, *Manual de Marketing y Administración en Seguros, Como actuar ante el desafío de un nuevo mercado*. Centro Integral de Servicios para el Ámbito Asegurador, recuperado de: <http://robertomecca.com.ar/>)

Las pólizas tienen cláusulas denominadas condiciones, éstas pueden ser generales, particulares y específicas. Las generales son en principio un reflejo de las disposiciones de la ley de seguros respecto de derechos y obligaciones, remarcándose los aspectos de los riesgos cubiertos y excluidos. Se hace referencia a un ramo en particular, por Ej. "Robo".

En las condiciones particulares se indican en principio los convenios entre el asegurado y el asegurador. Los datos que identifican al riesgo y al asegurado también son condiciones particulares. Ciertas exclusiones de las coberturas básicas pueden ampararse por condición particular.

En una póliza se tiene en cuenta lo siguiente:

- Inicio y fin de la vigencia de la cobertura
- La individualización de las cosas, bienes o personas
- Los riesgos cubiertos
- La suma asegurada de los bienes
- Las exclusiones de cobertura
- Si existen descubiertos o franquicias a cargo del asegurado

La Ley 20.091 dispone que es deber de la Superintendencia de Seguros de la Nación cuidar que las condiciones contractuales sean equitativas. (Ley N°20.091, enero de 1973, Ley de Entidades de Seguros y su Control, Infoleg: Información Legislativa, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20965/norma.htm>)

La póliza de seguros tiene plazos, se presume que el período de seguro es de un año o 12 meses, excepto que por la naturaleza del riesgo la prima se calcule por tiempo distinto, como por ejemplo las pólizas de automotor que tienen una vigencia semestral en muchos casos.

La responsabilidad del asegurador comienza a las doce horas del día en el que se inicia la cobertura y termina a las doce horas del último día del plazo establecido, salvo pacto en contrario.

En sentido amplio, la palabra prima alude al precio del seguro. En sentido técnico implica el costo del riesgo conforme los análisis y cálculos matemáticos o actuariales basados en información estadística. Prima pura o neta equivale al valor neto del riesgo y prima bruta o comercial comprende la prima pura más ciertos elementos accesorios como gastos administrativos, impuestos, tasas, contribuciones, comisiones y beneficio del asegurador, a todo lo cual se lo conoce como premio.

El pago del premio es la principal obligación del asegurado, el asegurado debe pagar en tiempo y forma el premio para que su cobertura mantenga la plena vigencia.

El riesgo es una eventualidad de posible ocurrencia sobre la cual hay incertidumbre en orden a su probable producción o sobre el tiempo en el que ha de acontecer. Este riesgo está relacionado con el interés del cliente sobre la cosa asegurada. El interés, relación lícita y económica respecto de una cosa o bien, se convierte en interés asegurable cuando está amenazado por un riesgo.

El riesgo asegurado es el que está descrito y delimitado en el contrato de seguro. La delimitación es:

- **Causal:** la póliza indica los acontecimientos que constituyen causa de siniestros cubiertos por el seguro
- **Temporal:** la cobertura rige por determinado tiempo y dentro de determinado ámbito espacial.
- **Objetiva:** el asegurador responde si el siniestro afecta a determinada persona, cosa o bien, sobre el que reposa el interés asegurado.

El siniestro es el suceso que condiciona el cumplimiento de la prestación debida por el asegurador en virtud de la producción del riesgo previsto en el contrato. Se trata de contingencias dañosas que afectan a las personas, cosas o bienes sobre las que reposa el interés asegurado. Es decir, un acontecimiento que, por originar los daños previstos en el contrato de seguro, genera responsabilidad del asegurador en orden a pagar la indemnización o la suma asegurada, al asegurado o a sus beneficiarios.

Si el siniestro es provocado dolosamente o por culpa grave el asegurador queda liberado del pago. También queda liberado el asegurador si el siniestro es producido por vicio propio de la cosa, o los daños son causados por hechos de guerra civil o internacional, o por motín o tumulto popular, salvo convención en contrario.

En caso de ocurrir un siniestro se debe hacer la denuncia correspondiente en la aseguradora dentro de los plazos exigidos por la Ley. El tomador o derechohabiente, en su caso, comunicará al asegurador el acaecimiento del siniestro dentro de los tres días de conocerlo.

#### **1.3.4 Pluralidad de seguros**

Para mantener el espíritu indemnizatorio y no de enriquecimiento por parte del cliente, la ley de seguros indica que el asegurado debe notificar obligadamente al asegurador en caso de asegurar el mismo interés y el mismo riesgo con más de un asegurador.

Si el asegurado celebró el seguro plural con intención de un enriquecimiento indebido, son nulos todos los contratos de seguros con esta intención, además de que a los aseguradores tienen el derecho de percibir la prima pagada por el asegurado.

El Artículo 67 de la Ley 17.418 dice:

(...) quien asegura el mismo interés y el mismo riesgo con más de un asegurador, notificará sin dilación a cada uno de ellos los demás contratos celebrados, con indicación del asegurador y de la suma asegurada, bajo pena de caducidad, salvo pacto en contrario. (Ley N°17.418, agosto de 1967, Ley de Seguros, Infoleg Información Legislativa, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/39520/norma.htm>)

El Artículo 68 menciona:

(...) el asegurado no puede pretender en el conjunto una indemnización que supere el monto del daño sufrido. Si se celebró el seguro plural con intención de un enriquecimiento indebido, son nulos los contratos celebrados con esa intención, sin perjuicio del derecho de los asegurados a percibir la prima devengada en el período durante el cual conocieron esa intención, si la ignoraban al tiempo de la celebración. (Ley N°17.418, agosto de 1967, Ley de Seguros, Infoleg Información Legislativa, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/39520/norma.htm>)

### **1.3.5 El Productor Asesor de Seguros**

Los Productores Asesores de Seguros, cuyas siglas son P.A.S., conforman la fuerza de venta independiente de las compañías, son personas habilitadas a la comercialización de seguros por la Superintendencia de Seguros de la Nación, todos tienen un número de matrícula identificatorio y son un canal de venta importante.

La Ley que regula la actividad de los P.A.S. en Argentina es la N° 22.400 del año 1981, cuyos Capítulos son:

1. Ambito de Aplicación
2. Definiciones
3. Registro de Productores Asesores de seguros
4. Remuneraciones
5. Inhabilidades
6. Funciones y Deberes
7. Sanciones
8. Comisión Asesora Honoraria
9. Disposición Común
10. Disposiciones Generales
11. Disposiciones Transitorias

A su vez, las empresas asignan un código interno que les permite comercializar la marca donde productor intermedia entre el tomador y la empresa aseguradora, promoviendo la concertación del contrato de seguro y asesorando sobre los distintos riesgos, una vez contratada la póliza éste cobra un porcentaje de comisión. (Ley 22.400, febrero de 1981, Régimen de los Productores Asesores de Seguro, Infoleg: Información Legislativa, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20968/norma.htm>)

Todas las compañías fomentan constantemente la relación con sus productores debido a que éstos son un canal que genera ingresos altos. Ambas partes se necesitan para poder desarrollarse en la comercialización de seguros y el reparto de ganancias, los PAS desean ser autorizados a vender por las compañías de primera línea.

En esta relación de trabajo mutuo cabe preguntarse: ¿Qué espera una parte de la otra para poder funcionar en armonía?

Las compañías aseguradoras esperan de sus Productores Asesores de Seguro lo siguiente:

- Idoneidad profesional
- Participación activa y compromiso para vender los productos de la marca de la empresa aseguradora
- Conocimiento de las necesidades del cliente y de las coberturas
- Información sobre la realidad del mercado y sobre la competencia
- Información sobre los riesgos asumidos por la aseguradora bajo su responsabilidad
- Información sobre cualquier modificación que importe al riesgo
- Difusión de otros seguros, venta de varios ramos
- Manejos de costos y comisiones
- Fidelidad y buena Fe

Los Productores Asesores de Seguros esperan de las compañías lo siguiente:

- Solvencia, liquidez y respaldo patrimonial
- Rapidez en la realización de inspecciones
- Agilidad en la entrega de la póliza
- Decisiones y soluciones de las jefaturas
- Corrección en la póliza en caso de ser necesario
- Recepción de póliza de distintos ramos de un mismo cliente
- Información rápida sobre el estado de siniestros en trámite
- Recepción y recordación oportuna de avisos y vencimientos

- Conocimiento de la política de aceptación de coberturas
- Apoyo técnico para el análisis de riesgos
- Creación de planes apropiados de comercialización y comisiones adecuadas

### **1.3.6 Coaseguros y Reaseguros**

#### **Coaseguro**

En términos generales, el coaseguro es un convenio de seguro suscrito por la aseguradora y, adicionalmente, una o más aseguradoras nacionales que asumen con independencia la obligación de responder separadamente por la parte del riesgo que les corresponda.

Pese a que el coaseguro y el reaseguro comparten la misma finalidad de mantener el equilibrio de la cartera del asegurado, existe una característica que diferencia claramente a estos dos conceptos, esta radica en que, el convenio de coaseguro se lo celebra entre varias entidades aseguradoras nacionales; y su cobertura se la aplica a un mismo riesgo en proporciones técnicamente aconsejables.

La ventaja del coaseguro frente al reaseguro es que técnicamente le reportaría la misma utilidad junto con la dispersión de riesgos y consiste en que cada coaseguradora sólo responde por la participación que ha asumido, mientras que en el caso del reaseguro el asegurador responde por todo el riesgo, aunque, ocurrido el siniestro, puede recobrar la participación correspondiente de sus reaseguradores.

En el coaseguro, el contrato se celebra entonces entre el asegurado y varias empresas aseguradoras, que compartirán la prima y los riesgos. Cada empresa de seguros se hará cargo de su parte de los riesgos, independientemente de las otras.

El asegurado puede elegir qué empresa asumirá qué parte de los riesgos, y puede aceptar o rechazar las propuestas que le realicen las empresas en cuanto al contrato de coaseguro. Entre los coaseguradores y el asegurado existe una relación contractual independiente, en forma tal que la responsabilidad de cada uno de los coaseguradores está limitada por su participación en el riesgo según el contrato que hayan realizado con el asegurado. (Muñoz, G., septiembre de 2012, Los Reaseguros Proporcionales y su Importancia en el Mercado, Definición de Coaseguro, pág.10)

#### **Reaseguro**

Para las compañías de seguro este referente constituye un aspecto positivo en cuanto a su gestión y oferta de productos, pero también conlleva a un análisis minucioso de la manera en que los riesgos serán enfrentados y los instrumentos técnicos que adoptarán para cubrir la demanda, todo ello enfocado en la realidad del mercado.

El reaseguro como tal constituye, actualmente, el método más adoptado por las entidades aseguradoras, puesto que con ello, los riesgos asumidos por el asegurador son cedidos parcial o totalmente a otra entidad que ejerce la función de reasegurador.

La Superintendencia de Seguros, como ente regulador, establece cierta limitación en cuanto a la capacidad de cobertura que puede asumir una entidad aseguradora, lo cual conlleva a que dichas entidades se vean en la necesidad de transferir parte de los riesgos asumidos mediante la aplicación del reaseguro, logrando con ello salvaguardar el equilibrio de su cartera y manteniendo un base financiera suficiente para cubrir los importes de los riesgos asumidos. (Meilij, G., 1992, Manual de Seguros, Cap.5 El Reaseguro pág. 79-85)

Las primeras compañías de reaseguro fueron creadas en respuesta a la creciente demanda de cobertura y al intenso nivel de competencia existente entre varias entidades. Dentro de las primeras y más importantes empresas que marcaron la historia del mercado reasegurador se pueden mencionar las siguientes:

- 1846: Compañía Colonial de Reaseguros (Alemania)
- 1863: Compañía Suiza de Reaseguros (Suiza - Swiss Re)
- 1863: Munchener Rück (Alemania)
- 1917: Mercantile and General Company (Inglaterra)

El Reaseguro, básicamente al ser una herramienta de disminución de riesgo para las entidades aseguradoras, consiste en un contrato mediante el cual la compañía aseguradora que en su inicio asume el riesgo, realiza a su vez otro contrato con una segunda entidad, denominada reaseguradora, con el propósito de transferir a esta un porcentaje o la totalidad de los riesgos, conforme a lo estipulado en el respectivo contrato. Es por esto que al reaseguro se lo denomina “el seguro del seguro”, pues este se sobrepone a la protección de los riesgos, brindando así mayor estabilidad y solvencia al asegurador que, en primera instancia, es quien tiene la obligación de asumir el costo que conllevan las reclamaciones por siniestros cubiertos por la póliza. (SSN, 2015, La Biblioteca del PlaNes, Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020, recuperado de: [http://www.ssn.gov.ar/Storage/planes/pdf/Documento\\_de\\_Proyecto.pdf](http://www.ssn.gov.ar/Storage/planes/pdf/Documento_de_Proyecto.pdf))

## Capítulo 2

### Diferenciación por Relacionarse con el Cliente

#### 2.1 Conceptos

El Marketing aplicado a una empresa es una filosofía, una técnica, una manera diferente de comercializar los productos y servicios con la particularidad de que se tiene en cuenta las necesidades de los clientes. Genera relaciones de intercambio comercial mediante estrategias basadas en la mejor combinación de cuatro elementos:

1. Producto
2. Precio
3. Promoción
4. Plaza o Distribución

Marketing intenta convertir las necesidades de los consumidores en oportunidades de negocios para las empresas.

Stanton, W. J. (1969), realiza una primera aproximación del concepto de Marketing, menciona que es un sistema de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

American Marketing Association define al Marketing como un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. (AMA, 2013, American Marketing Association, Definition of Marketing, recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>)

Kotler, P. (2003), define Marketing como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. (Marketing Free, 2010, Definición de Marketing Según Diversos Expertos, Recuperado de: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>)

Lambin, J. (1995), propone que Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. (Lambin, J., 1995, Marketing Estratégico, Tercera Edición, Cap.1 El Marketing en la Empresa y en la Economía, pág.1-29)

Actualmente hay muchos autores que desarrollan esta filosofía empresarial, la mayoría destaca que el Marketing es un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado mediante la realización de investigaciones de manera frecuente, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias para

crear un valor superior, el desarrollo de relaciones con el consumidor y la retención del cliente a largo plazo.

Para concluir esta introducción al Marketing, se tomará la definición realizada por Santesmases Mestre, M.; Sánchez de Dusso & F.; Kosiak de Gesualdo, G., (2004):

(...) Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. (Santesmases Mestre, M.; Sánchez de Dusso & F.; Kosiak de Gesualdo, G., 2004, Marketing Conceptos y Estrategias, Cap. 1 Introducción y Conceptos Básicos, pág. 45-87)

Cualquier empresa que aplique técnicas de Marketing necesita conocer:

- Quienes son sus clientes.
- Cuáles son los deseos o necesidades de esos clientes.
- Cómo satisfacer las necesidades mejor que la competencia.
- Cómo generar a su vez utilidades para la empresa.

Dentro de una organización el proceso de realizar acciones de marketing involucra a todas las áreas. Generalmente se diagrama una planificación estratégica y luego una planificación operativa, las acciones.

A modo de ejemplo, estos son los pasos de un Plan de Marketing en general:

- Analizar las oportunidades/amenazas del mercado.
- Desarrollar una estrategia de marketing para enfrentarlas.
- Crear un plan de marketing.
- Ejecutar la estrategia y el plan de marketing.
- Evaluar los resultados, ajustar o hacer cambios necesarios.

## **2.2 Orientación al Mercado**

Actualmente casi todas las empresas, en mayor o menor medida, tienen en claro que deben realizar acciones de Marketing, la decisión de llevar a cabo estas acciones la debe tomar el directorio junto con las gerencias o dueño, dependiendo el tamaño de la empresa por supuesto. Para que un plan de marketing tenga sustento se deben alinear todas las áreas y recursos.

Resulta lógico pensar que, para que una empresa adopte una orientación al mercado entre las distintas opciones posibles, será necesario que dicha orientación le proporcione mejores resultados. Esto se consigue a través de la creación de ventajas competitivas duraderas que provienen de la creación de valor para el cliente.

La orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Donde, la ventaja competitiva resulta del uso de recursos y habilidades para generar satisfacción diferencial en los mercados rentables. La ventaja competitiva se convierte en sostenible porque las conductas recurrentes asociadas con la orientación al mercado requieren de un complejo aprendizaje organizativo que no puede ser imitado fácilmente por los competidores. Por lo tanto, la ventaja competitiva puede ser obtenida si la firma invierte recursos organizativos para analizar, coordinar y desempeñar acciones para conseguir y controlar dos grupos: el entorno y los competidores. (Rivera Camino J., 1999, La Orientación al Mercado como Estrategia Competitiva de la Organización, pág. 108-125)

De esta manera la definición de orientación al mercado se basa en dos premisas:

- Selección de los mercados que debe satisfacer la firma.
- El uso de la información en las organizaciones.

Tiempo atrás, las organizaciones centraban sus energías en cambiar la mentalidad de los clientes para que se adaptara al producto. A medida que evolucionó la tecnología y aumentó la competencia, las empresas cambiaron su enfoque y se convirtieron en organizaciones condicionadas por el cliente.

Hoy en día las empresas necesitan orientarse al mercado, esto se debe por una serie de factores al que todas se encuentran afectadas:

- La globalización de la economía mundial.
- La revolución de las nuevas tecnologías de la información (TIC'S).
- Los nuevos valores que promocionan una economía social orientada al desarrollo sustentable.

Kohli, Jaworski & Shay (2000), sugieren que existen dos aproximaciones complementarias de la orientación al mercado: estar orientado al mercado y orientar los mercados. Ambas están centradas en el consumidor, en los competidores y en las condiciones del mercado. Sin embargo, estar orientado al mercado significa comprender y reaccionar frente a las preferencias y el comportamiento de los implicados en una estructura dada de mercado, mientras que orientar los mercados implica influir sobre la estructura del mercado y/o los comportamientos de los protagonistas en una dirección que permita a la empresa obtener una posición competitiva. (Vizcaíno, G., Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial, Cap.1: Origen de la Orientación al Mercado, pág. 23-47)

Narver J.C. y Slater S.F. (1989), sostienen que la empresa debe realizar una gestión cuyo resultado sea superior a la media del mercado, esto implica la existencia de una ventaja competitiva defendible que resulta de la creación de valor superior para el comprador.

Los factores claves que caracterizan una orientación al mercado son: orientación-cliente, orientación-competencia, coordinación interfuncional y vigilancia del entorno para detectar oportunidades y amenazas. (Villanueva, J., Criado, J., Influencia de la Orientación al Mercado en la Función Empresarial, Revista Internacional de la Pequeña y Mediana empresa, pág. 46-66)

Las diferencias entre Marketing y Orientación al Mercado son:

- El concepto de Marketing está orientado principalmente al cliente, mientras que la orientación al mercado se centra en actores clave del mercado como competidores, distribuidores, influyentes, proveedores, todos los miembros de la empresa, etc.
- El concepto de Marketing se basa en los modelos de sentido común de impulso del mercado y de la tecnología, mientras que la orientación al mercado centra su pensamiento de manera sistémica a integral, como un todo.
- El concepto de marketing está orientado a la acción y se basa en las cuatro P-4P, mientras que el concepto de orientación al mercado es una cultura diseminada por los gerentes en toda la empresa, es análisis y es acción para todos los actores relacionados con la empresa.
- El Marketing tradicional queda enfocado solo a la función de marketing mientras que la orientación al mercado es una cultura que queda diseminada en todas las áreas que conforman la empresa.

Tanto Marketing como Orientación al Mercado son importantes para una empresa si quiere llegar a obtener una ventaja competitiva en el tiempo.

Piercy, Harris & Lane, 1998 sostienen que la Orientación al Mercado debe ser el motor de la empresa y el Marketing debe encontrar satisfacer necesidades de los clientes. En ocasiones sucede que las empresas se quedan estancadas únicamente en la dimensión "acción" del marketing, o sea, vender en los mercados existentes y postergan la dimensión "análisis" del mercado, que es la actitud de orientación al mercado. (Vizcaíno, G., Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial, Cap.1: Origen de la Orientación al Mercado, pág. 23-47)

Kholi, Jaworski (1990), consideran que instaurar la filosofía de orientación al mercado en toda la empresa supone contar con la predisposición de todos los recursos humanos a desarrollar diversas actividades que lleven la filosofía a la práctica. Para poder lograr esto la empresa debe desarrollar tres grupos de actividades:

- **Generación de inteligencia de mercado - dimensión análisis:** Deben participar todas las áreas colectivamente en tal generación, utilizando mecanismos formales e informales.

- **Dimensión interna de inteligencia sobre el mercado - comunicación horizontal y vertical de la información:** Esta actividad se consolida mediante procedimientos formales e informales como son las reuniones interdepartamentales para el análisis de tendencias y evolución del mercado.
- **Desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta:** Es necesario la responsabilidad compartida para establecer y llevar a cabo una coordinación armonizada de los recursos, habilidades y capacidades de la empresa para formular una oferta que suponga un valor superior para el público objetivo.

Narver, Slater, Tietje, 1998, mencionan que la orientación al mercado mejora los resultados de la empresa porque tiene en cuenta a todos los participantes que intervienen en la relación. Se analizan las actitudes y comportamientos de los empleados de todas las áreas, de los distintos proveedores y distribuidores, de los clientes, el accionar de los competidores, entre otros.

Es importante un total compromiso y el establecimiento de estrategias para crear la orientación al mercado. Este compromiso global debe ser asumido como norma por todos los individuos y funciones que se verán obligados a contribuir en la creación de dicho valor. (Vizcaíno, G., Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial, Cap.1: Origen de la Orientación al Mercado, pág. 23-47)

Hay dos acciones que los responsables de la dirección pueden llevar a cabo para lograr una cultura de orientación al mercado en la empresa:

- Acciones respecto a la enseñanza de los principios de la orientación al mercado.
- Acciones de aprendizaje vinculada a las relaciones actuales con los clientes.

Sinkula, Baker, Noordewier, 1997, sostienen que la primera es conveniente para iniciar el proceso de crear una cultura organizativa orientada al cliente. Sin embargo, sus efectos marginales disminuyen rápidamente si no se encuentra reforzada por la segunda. (Vizcaíno, G., Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial, Cap.1: Origen de la Orientación al Mercado, pág. 23-47)

Los autores destacan que la orientación al mercado es muy benéfica para las empresas porque brinda una visión diferente del negocio, éste se enfoca en un análisis global de todos los participantes de la relación comercial, brindando una mayor profundidad en el conocimiento de todos los actores que intervienen, en pos de generar una ventaja competitiva.

Cuanto más modernas, rápidas y efectivas sean las empresas para lograr un enfoque al cliente, mayores posibilidades tendrán que el cliente repita la compra.

El enfoque al cliente es el corazón de la orientación al mercado, implica que la organización debe poner en marcha un estudio exhaustivo del público objetivo para

conocer y comprender las necesidades, no solo en el momento actual sino en la evolución temporal. Si la empresa decide orientar toda su estructura al mercado está en condiciones de pensar que éste es el primer paso para aplicar acciones de Marketing Relacional.

### **2.3 Marketing de Relaciones**

En los últimos años el concepto de Marketing de Relaciones ha sido objeto de análisis por parte de diversos autores y empresas, ya que la preocupación reside en poder lograr retener los clientes actuales e intentar captar nuevos de la competencia.

Esta preocupación por parte de las empresas se podría relacionar con el Principio de Pareto, cuyo objetivo es poder detectar a los mejores clientes para brindar mayor calidad de servicio y así lograr la retención de los mismos.

Pareto, V. (1893), enunció un principio que, generalmente es aplicable a muchas áreas, negocios y también a Marketing Relacional por supuesto, establece que el 20% de los clientes aporta el 80% de las ventas, de aquí que en cualquier cartera de clientes es básico conocer la proporción del 20/80 para saber cuidar a los principales y mejores clientes. (Santos, J., Guerrero, J., Historia de la Probabilidad y La Estadística. Cap. 4 El Concepto de Desigualdad en Vilfredo Pareto 1848-1923, pág. 47-77)

El núcleo del Marketing de Relaciones es un esfuerzo integrado para mantener y consolidar el intercambio con los clientes a lo largo del tiempo, la clave consiste en generar una relación con cada cliente y no series de transacciones aisladas.

Antiguamente el Marketing se centraba en las transacciones, solo en las ventas, hoy en día es necesario generar relaciones con los clientes para retenerlos. Ésto significa que, además de conseguir una venta, la empresa debe buscar generar reciprocidad con los clientes con el objetivo de que ambas partes salgan beneficiadas. La empresa no debe pretender retener a todos los clientes, sino tan solo a los clientes rentables a largo plazo.

El Marketing de Relaciones se constituye, en realidad, como una visión retro del Marketing, una forma de volver al pasado, pero con tecnologías actuales. Se trata de emular al antiguo comerciante que conocía personalmente a su clientela y sabía de sus gustos. (Santesmases Mestre, M.; Sánchez de Dusso & F.; Kosiak de Gesualdo, G., 2004, Marketing Conceptos y Estrategias, Cap. 1 Introducción y Conceptos Básicos, pág. 45-87)

Para poder llevar adelante este propósito las empresas de mayor tamaño deben contar con herramientas tecnológicas y sistemas que le permitan trabajar en este aspecto. Pero la tecnología no es el único factor a tener presente, también la calidad del producto, el servicio pos venta, atención y gestión ante reclamos, etc.

Barroso, C. sostiene que una empresa orientada al cliente debe estar basada en una gestión de los consumidores totalmente individualizada y profesionalizada que permita

conocer más a fondo quienes son, qué buscan, que los motiva, que potencial tienen, qué historial han mantenido con la organización. (Barroso, C., 1999, Marketing Relacional, Cap. 6 Orientación al Mercado y Marketing Relacional, pág. 223-244)

Alfaro Faus, M. (2004), define Marketing Relacional como la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa. Significa que la relación debe beneficiar a los participantes, la inclusión de la equidad se corresponde con la idea de beneficio mutuo. (Alfaro Faus, M. 2004, Temas Clave en Marketing Relacional, Cap. 1: Fundamentos Teóricos y Evolución del Marketing Relacional, pág. 3-48)

Grönroos, Ch. (1990), define el Marketing Relacional como el proceso de identificar y establecer, mantener, acrecentar y, cuando sea necesario, finalizar relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados. Esto se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas. (Juste, B., Rubio, A., 2009, Marketing de Relaciones: ¿Nuevo Paradigma?, pág. 1-20)

Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1994), conciben el marketing relacional como el conjunto de actividades dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio exitosas. (Juste, B., Rubio, A., 2009, Marketing de Relaciones: ¿Nuevo Paradigma?, pág. 1-20)

Sheth J.N. y Parvatiyar, A. (1994), afirman que el marketing relacional es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y sus clientes. (Juste, B., Rubio, A., 2009, Marketing de Relaciones: ¿Nuevo Paradigma?, pág. 1-20)

Chiesa de Negri, C. afirma que una estrategia de marketing relacional debe basarse en una gestión de clientes individualizada y profesionalizada que permita conocerlos mejor a través del historial que han mantenido con nuestra organización. (Chiesa de Negri, C., 2005, CRM Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional, Cap. 2 Un modelo Conceptual, cap.85-117)

Se puede observar puntos coincidentes entre las definiciones elaboradas por los autores:

- Orientar toda la empresa hacia el mercado/cliente
- Importancia del cliente para las empresas
- El cliente es un recurso escaso y valioso
- Creación y mantenimiento de una relación en el tiempo
- Finalización de la relación si es necesario para la empresa
- Pasar de la transacción fría a una relación más amena y duradera
- Generar beneficios mutuos
- Retención, que el cliente sienta pertenencia con la empresa

- Identificación de necesidades y detección de quejas

La empresa debe trabajar para lograr fidelizar a sus clientes, siendo un objetivo dentro del planeamiento de marketing relacional. Un cliente fidelizado aporta a una empresa repetición de compras, ventas cruzadas, procesos de referencia positivos, mutuas sugerencias de mejora, mayor tolerancia ante errores, menor sensibilidad al precio, menores costos de ventas, aumento de la satisfacción, adecuación de la oferta, mejor planificación de toda la empresa.

Por último, se menciona como se fue dando la evolución hacia el Marketing Relacional:

(...) En los últimos años se ha observado en la práctica del marketing una evolución en el alcance de su objeto de estudio, pasando de la transacción aislada a las relaciones de intercambio. Esto ha supuesto considerar que el objetivo de la acción comercial no es solo conseguir una transacción, sino el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, mutuamente beneficiosas para las partes. Estas relaciones han de conseguir la satisfacción y la lealtad del comprador y asegurar la rentabilidad o los beneficios perseguidos por el vendedor. Todo ello con la ayuda de las modernas tecnologías de la información y las bases de datos relacionales. (Santasmases Mestre, M.; Sánchez de Dusso & F.; Kosiak de Gesualdo, G., 2004, Marketing Conceptos y Estrategias, Cap. 1 Introducción y Conceptos Básicos, pág. 45-87)

### **2.3.1. Base de datos de Clientes**

La puesta en funcionamiento de una estrategia de Marketing Relacional necesita del desarrollo de una base de datos, la cual aportará información relevante para conocer a cada cliente. Cuanta más y mejor información se tenga de los clientes más se podrá generar valor para éstos, el propósito es darle un tratamiento especial, personalizado.

Vilaginés, J. define a la base como un conjunto de datos interrelacionados, una agrupación de ficheros vinculados que tiene aplicaciones múltiples, permitiendo una manipulación adecuada, precisa y oportuna de los datos. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 1 Marketing Relacional concepto y contenido, pág. 19-40)

Saber explotar la base datos adecuadamente hace que la empresa tenga un arma poderosa para utilizarla contra la competencia. En muchas empresas los clientes son el capital menos utilizado y explotado, por esto las organizaciones deben desarrollar enfoques de conocimiento sobre ellos, saber sus valores, sus gustos, su situación actual, estilo de vida, etc., para luego extraer conclusiones y así poder adaptar o crear productos ajustados al la necesidad del cliente.

Reinares Lara, P., establece que la base de datos se usa de manera estratégica para conseguir y analizar información de los consumidores, la cual será empleada en la planificación, implementación y control de estrategias de marketing. (Reinares Lara, P., Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, Cap. 1 Introducción al Marketing Relacional, pág. 3-39)

Tener información de los consumidores hace que la base sea clave a nivel competitivo porque permite desarrollar nuevos productos, permite desarrollar orientación al mercado, permite realizar campañas de comunicación específicas, fideliza en el tiempo, etc.

La existencia de una base de datos dentro de una empresa aporta un diferencial sobre la comercialización tradicional, brinda direccionamiento, control, flexibilidad y accesibilidad.

La creación de una base de datos necesita el desarrollo de sistemas de recolección, agrupación, filtro y tabulación de la información. Llevar a la práctica esto requiere una inversión inicial por parte de la empresa en el mediano y largo plazo.

La empresa tiene que hacer un procedimiento para asegurar la calidad de la base datos, el proceso debe pasar por la fase de introducción, normalización de datos, duplicación y actualización. Se debe tener especial precaución cuando pasa el tiempo porque la base puede incurrir en errores, más aún si la empresa decide cambiar criterios durante el tiempo.

La base de datos debe estar segmentada porque los clientes, uno a uno, no son todos iguales, pero hay características similares que permite agruparlos para luego realizar acciones de fidelización.

Vilaginés, J. (2000), establece que la segmentación de la base de datos es tomar un grupo determinado de clientes con características homogéneas y brindar un tratamiento especial de acuerdo a sus necesidades. Determinar el segmento a atacar o invertir recursos es el primer paso que debe dar una empresa para dirigir los esfuerzos de manera eficiente y eficaz. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 3 El Conocimiento de la base de clientes a través de la base de datos, pág. 67-80)

La empresa debe preguntarse: ¿quién es mi cliente objetivo?, esta pregunta sirve para diseñar planes de segmentación y posteriores acciones de retención al público objetivo.

El autor afirma que una base de datos debe contener la siguiente información para que sea útil:

- Datos de identificación
- Categorización del consumidor según objetivos relacionales
- Perfil socio demográfico
- Perfil genérico del consumidor

- Datos Psicográficos
- Acciones de comunicación previas a la venta
- Datos relevantes del comportamiento de compra
- Datos relevantes del comportamiento posterior a la compra
- Predicción de futuras acciones del consumidor
- Información relativa a aspectos financieros
- Creencias, actitudes y percepciones del consumidor en su relación con la empresa
- Historial de la comunicación posventa

La empresa luego de definir estos factores debe segmentar la base de datos, para esto puede hacer de diferentes formas de acuerdo a criterios:

- Segmentación por comportamiento de compra: tipos de producto, formas de pago, etc.
- Segmentación geográfica y demográfica: edad, sexo, ocupación, etc.
- Segmentación estilo de vida: actividades, intereses, opiniones
- Segmentación por beneficios esperados: tangibles e intangibles

La existencia de una base de datos permite a la empresa ofrecer un mismo producto de forma completamente diferente, con otro posicionamiento, adaptado a las características del cliente. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 3 El Conocimiento de la base de clientes a través de la base de datos, pág. 67-80)

Si al cliente se le brinda un buen servicio a lo largo del tiempo, si éste lo percibe como un servicio de alta calidad y logra su satisfacción, la empresa tendrá la rentabilidad deseada. El desarrollo de un plan de marketing relacional adecuado contempla el comportamiento de compra del cliente, enriquecido por la etapa en su ciclo de vida, su estilo de vida, y sus necesidades y deseos, esto significa que la empresa deberá recabar información cualitativa y cuantitativa a través de diferentes herramientas para conocer en profundidad a cada uno de ellos.

### **2.3.2 Gestión de la Relación con los Clientes**

La relación con los clientes debe ser generada y cuidada por las empresas para poder obtener mejores resultados en cuanto a ventas, rentabilidad y durabilidad. Si la empresa logra una relación fluida con los clientes será más difícil que éstos cambien de empresa al momento de la recompra.

Vilaginés, J. (2000), sostiene que los costos de cambio tienen una importancia fundamental en la lealtad, ya que determinan la actitud inicial ante la probabilidad de búsqueda o valoración de alternativas. Esto significa que establecen la actitud del cliente,

su tipología de comportamiento de compra, etc. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 8 Gestión Eficaz de la Relación con los Clientes, pág. 133-140)

Las compañías deben entender que, si bien, el costo de cambio es muy difícil de medir, ya que muchas veces se confunde con la variable satisfacción, es importante tratar de identificarlos.

Los costos de cambio relacionados con la lealtad pueden ser:

- **Costos de cambio personales:** costos emocionales, hábitos del cliente, esfuerzos de aprendizaje, ventajas económicas asociadas a la lealtad, riesgos sociales o psicológicos, cambio del papel del usuario, etc.
- **Costos de cambio relacionado al producto:** costos de búsqueda, rediseño o reformulación, formación o aprendizaje, cambio de rol de algunos miembros de la empresa, riesgo de fracaso, inversiones en equipos, costos de volver atrás, costos contractuales, etc.

La creación de vínculos con el cliente es importante, ya que éstos se relacionan directamente con los costos de cambio.

Vilaginés, J. (2000), menciona los tipos de vínculos:

- **Financieros:** son aquellos que se basan en ventajas económicas, descuentos especiales en precios, premios por volumen de compra, premios por fidelidad, etc., normalmente son contemplados dentro del plan de marketing de retención.
- **Sociales:** se refiere a la relación personal que se establece entre el cliente y los miembros de la organización. Estos vínculos surgen una relación cuidada, personalizada, con detalles afectivos de reconocimiento honesto y sincero. El cliente tiene que ser reconocido por sus características particulares, con un trato persona a persona.
- **Estructurales:** estos son los que garantizan el compromiso y lealtad, donde la empresa y el cliente adaptan sus sistemas para desarrollar una relación. Se establece una relación en torno a todo el proceso, incorporando elementos de servicio, futuras mejoras, etc.

Las empresas deben saber escuchar a los clientes, poner atención ante quejas, reclamos o sugerencias que éste plantea. Las quejas generalmente son vistas de manera negativa porque demandan esfuerzos internos, reportan llamados de atención a los miembros, muestran los puntos débiles o los errores cometidos en la gestión de la empresa. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 8 Gestión Eficaz de la Relación con los Clientes, pág. 133-140)

El nivel de queja muchas veces se presenta en referencia a factores como el nivel educativo, las experiencias, el nivel económico y las tendencias socioeconómicas que llevan a un cliente a ser más exigente y a estar más informado al momento de quejarse.

Prestar atención a la voz del cliente tiene una importancia fundamental ya que sirve para mantener y recuperar cuando éste se encuentra molesto. Una vez que la empresa da el primer paso con el cliente para facilitar el contacto y demostrar interés en solucionar el problema debe hacer todo lo posible para lograrlo.

Vilaginés, J. (2000), menciona que una variable muy importante a tener en cuenta por la empresa es el tiempo de respuesta de ésta con el cliente. Si el cliente está insatisfecho pero se le resuelve rápidamente la queja vuelve a comprar seguramente, todo lo contrario si no se le da importancia y la demora es excesiva. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 8 Gestión Eficaz de la Relación con los Clientes, pág. 133-140)

En ocasiones los procesos administrativos de las empresas hacen que los tiempos sean prolongados para de dar una respuesta, afectando el valor de la relación con los clientes. La gestión de la relación con el cliente trata de aprovechar todo el potencial de ésta a lo largo del tiempo, la empresa debe saber administrar precisamente el valor recibido por el cliente en cada una de las fases de la relación.

La orientación hacia la calidad de los clientes de una empresa es fiel reflejo de la relación que tienen ambos, esto es básico para lograr buen resultado. La empresa debe tener un plan de contactos para poder emitir la comunicación prevista a cada uno de los clientes potenciales y actuales. Esta gestión y mantenimiento de las relaciones con los clientes se debe trabajar desde la empresa utilizando sistemas y procesos acordes para lograr tal fin.

### **2.3.3. Valor de vida del cliente**

Vilaginés, J. (2000), sostiene que las empresas deben considerar al cliente como un activo, utilizando términos financieros y llevándolo a un análisis típico como si fuera una inversión, donde inicialmente la pérdida se produce por adquirir este cliente, mientras que posteriormente se ven los resultados o rendimientos de esa inversión. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 2 Desarrollo de la Estrategia para obtener Clientes Satisfechos y Leales, pág. 41-62)

Normalmente las organizaciones cuando tienen un cliente sólo ven parte de su potencial de compra, pero hay una gran parte que no ven, por esto, el esfuerzo que toda compañía realiza en captar clientes tiene que compensarse a lo largo de la vida del cliente en la empresa.

El costo de captación de un nuevo cliente es considerable y solo a través del mantenimiento en el tiempo en la empresa es la forma de hacerlo rentable. De esta manera el concepto de fidelización toma también un interés prioritario, ya que toda estrategia de Marketing Relacional pasará por conocer el valor de vida del cliente y pensando siempre en el largo plazo.

El valor de vida del cliente es una medida para conocer el valor actual del mismo con una perspectiva a largo plazo y con su proyección en el futuro. Desde esta perspectiva es necesario abordar el valor real del esfuerzo económico de captación y consecución de un cliente, más allá de las ventas realizadas.

Hay una serie de indicadores que se relacionan con el valor de vida de un cliente, por ejemplo:

#### **Tasa de retención y proyección futura**

$$\textit{Tasa de Retención} = 100 - \textit{Tasa de Deserción}$$

Consiste en descontar de 100 el porcentaje de deserción entre dos períodos. Cabe destacar que no existe la posibilidad de fidelizar el cien por cien de los clientes ya que los mismos mueren, cambian de domicilio, de actividad económica, pueden cambiar de nivel personal y social, pueden ser morosos o totalmente insolventes.

#### **Vida media de un cliente**

$$\textit{Vida Media Cliente} = 100 / \textit{Tasa de Deserción}$$

Significa que es de máxima importancia no razonar solo en términos de facturación o margen bruto sino que hay que sensibilizar a todos los miembros de la empresa que ésta se preocupará por extender la vida media de sus clientes.

#### **Proyección futura de nuestra actividad**

$$\textit{Nuevos clientes} \times \textit{Vida media actual de clientes} \times \textit{Facturación media por cliente}$$

Estos datos, sumados a los que la empresa tiene, proporcionan una visión muy completa sobre la actividad, capacidad de captación y habilidades para fidelizar.

Muchas veces las empresas se preguntan ¿por qué se pierden los clientes?, sucede que los clientes se van a otra empresa disgustados por un mal servicio recibido.

El valor de un cliente y de la empresa se puede aumentar por una reducción del costo inicial de adquisición o por una mayor contribución que aporte el cliente en su vida en la empresa. El valor del cliente en el tiempo es seguramente muy superior al valor de su

compra hoy, por esto tiene importancia educar a todos los miembros de la organización a que asimilen esta filosofía para que se pueda perseguir la excelencia.

Las empresas deben entender que un cliente es un activo tangible importante, un elemento vital para que la organización se sostenga en el tiempo. Los clientes leales generan más utilidad por operación con cada año que sigan en la empresa, por esto, cuanto más tiempo esté más barato y rentable es hacer negocios con un cliente recurrente.

#### **2.3.4. Gestión de la base de clientes**

Drucker, P. (1980) afirmó en que: “Hay un solo modo de definir el propósito de una empresa: crear un cliente”. Lo que se intenta demostrar es que el cliente es quien determina la naturaleza de la empresa porque solo él puede tener la disposición de pagar un precio por producto o servicio, sumado al valor que recibe de la empresa en el tiempo. Todos los productos o servicios que brinda una empresa no tendrían validez si no hay un cliente dispuesto a comprar ese bien o servicio producido. (Cruz, C., agosto de 2000, La Necesidad de la Planeación Estratégica en la Organizaciones Industriales Modernas, pág. 17-28)

Para poder definir una estrategia enfocada en la satisfacción de los clientes hay que llevar adelante acciones de Marketing Relacional en busca de la creación de lazos duraderos, sostenibles en tiempo, para esto las organizaciones deben efectuar análisis minuciosos del cliente o grupos de clientes.

La relación que se forma entre la empresa y el cliente en el tiempo crea una unión que sirve de escudo frente a la entrada de nuevos competidores, se refuerza por la satisfacción y lealtad generada.

La estrategia de Marketing Relacional intenta gestionar la base de datos de clientes con el objetivo de poder identificar oportunidades de negocio y aprovecharlas. Una vez que la empresa diseña la base de datos hay que ponerla en funcionamiento sino es como cualquier otro activo, por sí sola no tiene valor, hay que utilizarla.

La gestión de la base de datos presenta numerosos procedimientos, es importante realizar una rigurosa auditoria para aprovechar todas las fuentes de información disponibles, utilizando los sistemas informáticos que disponga cada empresa.

A continuación se brindaran algunos ejemplos de gestión de base de datos:

- Respuesta de acciones promocionales
- Respuesta sobre acciones en medios de comunicación masivos
- Información proporcionada por el consumidor al cumplimentar garantías y servicios pos venta
- Datos financieros procedentes de la transacción comercial

- Call Center. Utilizar los llamados para obtener datos
- Fuentes primarias obtenidas mediante investigación de mercados
- Base de datos externas y fuentes secundarias similares, información procedente del departamento comercial y ventas
- Internet y Web como fuente de entrada de información perfectamente automatizada y desagregada

Aunque las empresas son capaces de reconocer los distintos puntos de origen de la información, generalmente el fracaso de las acciones relacionadas comienza por una falta de integración de los diferentes canales. Una base de datos será buena si los campos de información son originados a partir de condicionantes externos, si es flexible, si es integrada, si es accesible y si está actualizada.

Cabe aclarar que no todas las bases de datos tienen aplicación directa a las estrategias de marketing relacional.

### **2.3.5. Fidelización de Clientes**

Lograr lealtad de marca en un cliente o grupo de clientes es un componente estratégico fundamental para una empresa. Las acciones de marketing relacional se centran en poder lograr esto buscando obtener la máxima la lealtad de marca.

Vilaginés, J. define la fidelidad como un indicador de retención futura de la base de clientes de la empresa donde se la trata de trabajar para lograr la intención de recompra futura. La lealtad y la fidelidad son un concepto comportamental, ya que se mide la naturaleza de las compras, repetición, frecuencia, intensidad y profundidad de las mismas. (Vilaginés, J., 2000, Marketing Relacional: Como obtener Clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Cap. 10 Obtención de Clientes Leales y Rentables, pág. 155-174)

Desde una perspectiva técnica, la lealtad se ha asociado con el resultado satisfactorio de una compra anterior realizada por el cliente, teniendo un resultado en caso de ser satisfactoria la compra y otro en caso de ser insatisfactoria. La lealtad puede terminar teniendo una relación en el precio, porque el cliente de alguna manera establece una relación precio/calidad en su valoración.

Para comprender el comportamiento de compra del cliente hace falta realizar un análisis más profundo relacionado a la sensibilidad de la marca. La sensibilidad de la marca está asociada a una variable de tipo psicológica, ésta indica el lugar que ocupa la marca en la mente del cliente y el papel que juega en el proceso previo a la compra.

La marca solo perdura si aporta un valor añadido consistente con las expectativas generadas.

Con persistencia en los mensajes sobre el producto se logra atravesar las barreras mentales del cliente y ocupar una posición clara, coherente y diferenciada.

Las empresas deben gestionar las expectativas de los clientes, y éstas no son más que lo que el cliente cree que va a recibir comparado con lo que el cliente quiere recibir.

Un buen servicio al cliente no compensa un producto de baja calidad de una empresa, pero un mal servicio puede anular completamente un producto excelente. El servicio al cliente juega un papel básico para el inicio y mantenimiento de una relación empresa-cliente.

Berry, L. (1992), establece elementos estratégicos del Marketing Relacional y programas para lograr fidelización, estos consisten en:

- Desarrollar un nivel de servicios para construir una relación con el cliente mediante un programa de fidelización
- Darle notoriedad e importancia al programa
- Individualizar la relación con el cliente
- Obtener una participación activa con el cliente
- Aumentar el nivel de servicio con beneficios extras, generando influencia en las decisiones de compra
- Buscar que el cliente perciba un valor alto por participar
- Realizar ajustes en el nivel compra/beneficios
- Potenciar a los empleados de la organización para que brinden mejores servicios

Poder lograr estos puntos por parte de la empresa significa cumplir con las promesas realizadas, esto permite llegar a realizar las expectativas generadas por los clientes estableciendo un compromiso como pilar de la relación. (Berry, L., 1992, Calidad Total en la Gestión de Servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores)

La confianza con un cliente se genera desde las primeras ventas, aquí juega un papel importante las expectativas generadas en el cliente y su nivel de experiencias. Las expectativas generadas deben ser altas para incentivar la compra, también debe ser realista y flexible para seguir creciendo en el tiempo. El nivel de experiencia, a su vez, es lo que verdaderamente está demandando, sus intereses y necesidades. La fidelidad tiene que ver con la gratitud, con la seguridad del cliente.

Reinares Lara, P. (2004), menciona tipos de programas de fidelización:

- Programas de recompensa basados en puntos
- Programas de recompensa basados en cupones de descuentos
- Programas de recompensa basados en tratos preferenciales
- Multi-sponsors o multi marca

- Mono-sponsor o de marca propia
- Sectoriales o mono-sponsor con asociados

Cada uno de estos programas pueden ser aplicados por las empresas para vincularse de manera permanente con los clientes mediante la recompra. (Reinares Lara, P., Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, Cap. 4 Fidelización, Vinculación y Retención de Clientes, pág. 171-222)

Estas acciones de Marketing Relacional ayudan a obtener lealtad del cliente porque se pasa de la prueba del producto a intentar conseguir lealtad de la marca en el tiempo. La lealtad se convierte en un componente estratégico fundamental para la empresa.

### **2.3.6. Comunicación con el Cliente**

Reinares Lara, P. (2004), sostiene que el proceso de comunicación entre la empresa y los distintos públicos relacionales es un elemento fundamental en la consolidación de la estrategia relacional. Una integración sólida significa tener en cuenta los instrumentos, canales y medios utilizados por la empresa para recoger información y comunicar posteriormente los elementos adecuados para proporcionar valor añadido de acuerdo a las expectativas de los consumidores. (Reinares Lara, P., Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, Cap. 3 La Estrategia Relacional, pág. 89-162)

La empresa debe utilizar los instrumentos de comunicación de manera integrada, tanto para la captura de datos, para conocer al cliente, para saber lo que piensa y siente o para realizar una acción puntual.

La comunicación es una actividad humana que conecta a la gente y crea relaciones, más aún, cualquier actividad humana está condicionada por la comunicación.

A continuación se detallará una serie de canales de comunicación:

- Internet, actualmente ocupa los primeros puestos
- Telefónico/Fax
- Correo postal
- Correo electrónico
- Televisión
- Terminales en los punto de venta
- Tarjetas convencionales
- Cajeros automáticos
- Pantallas de información
- Acciones de merchandising
- Acciones de marketing directo

- Contact Call Center

Cada herramienta tiene ventajas y desventajas, por lo tanto, es necesario combinar algunas de ellas para poder tener un efecto totalizador en la acción de Marketing Relacional.

La empresa debe comunicar para conseguir un determinado posicionamiento de marca, elaborando procedimientos de retroalimentación con los clientes.

La tecnología ha revolucionado el concepto de investigación de mercados, ya que se pueden establecer procesos de alta calidad a una gran velocidad.

Un modelo de comunicación relacional debe considerar múltiples fuentes de creación de mensajes: fuentes internas, acciones corporativas, acciones de marketing y acciones de comunicación específicas. Si no se tiene en cuenta uno de estos elementos el proceso no podrá ser dirigido estratégicamente.

Reinares Lara, P. (2004), sostiene que el contenido de la comunicación relacional es un factor a tener en cuenta por los efectos que éste puede causar. Los beneficios son:

- **Beneficios sociales:** da reconocimiento personal, genera amistad, sentimiento de pertenencia, hace sentir al consumidor importante y valioso.
- **Beneficios psicológicos:** reducción de la ansiedad y la incertidumbre en los procesos, logra confianza y credibilidad.
- **Beneficios económicos:** brinda descuentos preferenciales, precios y ofertas puntuales, promociones específicas y ventas cruzadas.
- **Beneficios de personalización:** brinda trato preferencial, productos y servicios adicionales, beneficios basados en el historial del consumo, búsqueda del mejor acuerdo para el consumidor y resolución de necesidades específicas.

En la comunicación relacional, además del componente tecnológico disponible en la empresa, influyen factores como la experiencia, intuición, arte de diseñarla, errores pasados, creatividad, nivel de inversión, frecuencia de la inversión, etc. (Reinares Lara, P., Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, Cap. 3 La Estrategia Relacional, pág. 89-162)

La comunicación relacional debe trabajar creando sinergias entre las áreas para generar fuentes de valor agregado entre la empresa y el cliente, esto construye relaciones de confianza incentivando el diálogo, consolida el posicionamiento y retroalimenta.

### **2.3.7. Control en Marketing Relacional**

Todas las empresas tienen, o sería conveniente que tengan, indicadores de la actividad que desarrollan para poder controlar su evolución y tomar decisiones con esta información. A su vez, todas las áreas de una empresa también deben tener sus indicadores para medir diariamente las cuestiones operativas y mejorar los procesos. El

área de marketing relacional también debe tener sus ratios de control sobre las acciones que lleva adelante.

Santandreu, E. (2000), define a los ratios como grupos homogéneos interrelacionados de datos que brindan información conexa, deben ser diseñados por cada empresa en la medida que aporten a la misma información que le sea de mayor utilidad y, sobre todo, sea más eficiente tanto para medir la calidad de gestión como la posibilidad de planificación en la empresa. Un ratio es definido como la razón o cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí. (Santandreu, E., Casanovas, M., 2000, Guía Práctica para la Valoración de Empresas, Primera Parte, pág. 9-17)

Las técnicas de gestión basadas en el método de ratios constituyen herramientas muy útiles e indispensables para la actividad de una empresa. Este análisis puesto en práctica es dinámico ya que se comparan períodos anteriores y actuales tanto de la empresa como del sector en general, a fin de conocer la situación real de la propia organización en relación a las de su entorno competitivo. Se utilizan sistemas informáticos de cálculos para esto.

Las métricas pueden ser financieras y de rentabilidad, por ejemplo:

- De rentabilidad, eficiencia y eficacia de marketing para apoyar la perspectiva financiera.
- De innovación y de valor de marca para apoyar la perspectiva del cliente sobre la empresa.
- De adaptación a los objetivos de negocio y cumplimiento de programas para cubrir las perspectivas internas y de personal del área de marketing.
- Históricas, comparando métricas de otros años de la misma empresa.
- Presupuestadas para un periodo determinado, acción específica para 1 año.
- Sectoriales, tiene en cuenta las diferentes áreas.
- De competidores, comparando métricas de la empresa con las de la competencia.
- De objetivos estratégicos, cuyo fin es ir midiendo la estrategia general, misión y visión de la empresa.
- De clientes, con el objetivo de que la empresa conozca las necesidades del cliente, buscando lograr fidelización.
- De ventas y distribución, su objetivo es medir la eficiencia del sistema de ventas, medir los vendedores, el sistema de entrega de producto.
- De producto y precio, su fin es determinar la eficiencia de los productos, líneas, categorías que comercializa la empresa.
- De publicidad, promoción y marketing digital, cuyo objetivo es medir la eficiencia de la estrategia publicitaria, campañas, promociones.

Todas las métricas son útiles y aplicables, es la empresa y sus diferentes áreas quienes deben seleccionar las que necesitará para los objetivos tácticos y estratégicos que la dirección exija.

#### **2.4. Plan de Marketing Relacional**

Reinares Lara, P. (2004), define al plan de marketing relacional como un documento escrito que tiene la empresa donde se detallan acciones específicas de marketing de relaciones, en base al cumplimiento de objetivos concretos, dentro de un determinado contexto de mercado, con una temporalidad definida, generalmente un año. (Reinares Lara, P., Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, Cap. 3 La Estrategia Relacional, pág. 89-162)

El plan de marketing relacional se diseña en base a los intereses de la empresa centrados en la retención de clientes, tiene objetivos concretos, un principio, un final, durante la ejecución se realizan mediciones y al final un balance general. También es importante contar con un plan “b” o de contingencias por si hay desvíos o problemas en la aplicación.

El plan de marketing relacional sirve para identificar oportunidades de negocios basadas en la orientación al mercado, buscando establecer relaciones duraderas en un núcleo de clientes determinados y definidos por criterios especiales. Todo esto es pos de lograr una proyección futura de la empresa mediante la aplicación de programas, políticas y procedimientos. Los planes pueden ser útiles para un producto o servicio, una línea o gama, un mercado, una unidad de negocio, uno o varios tipos de clientes con los que la empresa interactúa.

El plan de marketing relacional debe ser sencillo, fácil de entender por todos los miembros de la empresa, claro, detallado, práctico, realista, inteligente y flexible por si hay que aplicar cambios, debe ser capaz de cumplir con los objetivos estratégicos, etc.; se debe prestar especial atención a la calidad de servicio brindada buscando interacción con el público objetivo para lograr su satisfacción y posterior fidelización.

#### **2.5. Diseño de un Plan de Marketing Relacional**

Un plan de marketing relacional debe estar alineado a los objetivos estratégicos relacionales y a la estrategia general de la empresa buscando crear una ventaja competitiva en el tiempo.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2008) menciona los pasos para el diseño e implementación de un plan de Marketing Relacional:

- **Análisis de situación:** se deberá realizar un análisis del macroentorno ya que tendrá incidencia en el momento de aplicar el plan. La empresa debe recabar datos históricos, realizar un estudio del entorno competitivo, tener sentido común,

reunirse con otros sectores ya que se verán afectados. También se debe tener presente la misión de la empresa, si es que esta la definió.

- **Análisis F.O.D.A.:** este análisis incluye las fortalezas y debilidades de la empresa llamado análisis interno, las oportunidades y amenazas llamado análisis externo. Aquí la empresa debe contemplar tanto lo general como lo relacional.
- **Definir los objetivos estratégicos relacionales.** Una vez que la empresa define estos objetivos de manera cuantificable debe programar todas las acciones operativas. Tener un plan de contingencias por si se necesita modificar un objetivo.
- **Formular programas relacionales.** La empresa debe definir, segmentar al grupo de cliente que será objeto de aplicación del programa, realizando una buena mezcla de marketing: producto, precio, promoción, distribución, comunicación especial, prueba, satisfacción y seguimiento. Aquí se debe buscar generar valor para el cliente mediante la creatividad, personalización y uso de la tecnología.
- **Generar presupuestos.** La empresa debe asignar recursos económicos, financieros, humanos, tecnológicos, además de tiempo para programar todo.
- **Aplicar el plan.** Una vez que se presupuesta la acción, la empresa establece una fecha de inicio de aplicación del programa, con sus respectivos responsables, con el sistema informático pertinente.
- **Medición y control.** El responsable debe ir monitoreando el programa de marketing relacional, y si es necesario, realizar las modificaciones para el éxito del mismo.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M., 2008, El Plan de Marketing en la Práctica, Cap.3 El Plan de Marketing, pág. 75-101)

## 2.6. El Servicio en las Empresas

Grönroos, Ch. (1990), menciona que el punto de partida para comprender Marketing Relacional son los servicios que brinda una empresa. Desde esta óptica, el planteamiento realizado por el autor implica el desarrollo de tres claras actividades:

- 1) Realizar promesas reales al mercado, es decir, que la empresa sea capaz de cumplir todo aquello que en su momento prometa a los clientes
- 2) Mantener estas promesas en el momento en que se presta el servicio y posterior a la compra.
- 3) Que los empleados de la empresa, sean capaces de realizar las promesas.

Estas actividades son el centro de un servicio, permitiendo construir relaciones en el mercado a lo largo del tiempo. (Grönroos, C., 1996, *Relationship Marketing: strategic and tactical implications*. Management Decision, vol. 34, nº3)

La empresa debe tener claro antes de generar promesas a los clientes si podrá o no cumplirlas, ya que si las cumple aumentará el valor, si no las cumple el resultado será negativo para el cliente.

A partir del año 1980 se dio en el mundo una revolución sobre el servicio al cliente, desde ese momento han sido pocas las empresas y los sectores económicos que no han considerado que un elemento básico dentro de su estrategia empresarial tenga que ser una esmerada atención a sus clientes, llevando a cabo programas de cuidado a los clientes.

Barroso Castro, C. (1999), sostiene que las acciones de Marketing Relacional intentan lograr un trato especial hacia cliente en busca de su fidelidad a lo largo de la relación.

Actualmente no es suficiente la aplicación de marketing tradicional, sino que hay dos elementos básicos esenciales, éstos son:

- **Marketing interno:** motivar y formar al cliente interno, a los empleados
- **Marketing interactivo:** habilidad de los empleados al momento de contactarse con los clientes

En muchas ocasiones el servicio al cliente se percibe como un eslabón más de la estrategia de producto, o como un elemento perteneciente a la distribución. (Barroso, C., 1999, Marketing Relacional, Cap. 3 Los Pilares del Marketing Relacional, pág. 105-144)

El servicio al cliente debe ser entendido como todas aquellas actividades que la empresa realiza con la intención de que éste valore en mayor medida el producto o servicio base.

Las compañías aseguradoras tienen sus clientes de manera cautiva, conocer la base de datos y actualizarla permite generar acciones puntuales hacia los clientes. El canal de productores asesores de seguro es un plus en la entrega de servicio al cliente. Demás está decir que el mejor servicio que el cliente percibe es en un siniestro y el contacto durante la vigencia de su póliza.

Las aseguradoras deben prestar atención porque a medida que pasa el tiempo algunos servicios pueden dejar de ser considerados importantes por el cliente debido a que lo tienen todas las empresas, por lo tanto se valora de forma menos positiva. Para evitar esto se debe lograr una ventaja competitiva que sea difícil de imitar por las empresas competidoras.

## **Capítulo 3**

### **Análisis Estratégico**

#### **3.1 La Compañía Aseguradora**

La empresa seleccionada para desarrollar esta Tesis fue San Cristóbal Seguros.

La compañía nace en la ciudad de Rosario, Santa Fe - Argentina en el año 1939 como una sociedad de seguros mutuos entre propietarios de automóviles particulares por la iniciativa de 22 socios y amigos.

Pasados ya 76 años de su creación la compañía cuenta con más de 600.000 asegurados, y es reconocida como una de las aseguradoras mejor posicionadas del mercado argentino.

San Cristóbal cuenta con más de 2800 Productores Asesores de Seguros distribuidos en todo el país, éstos son un canal de venta muy importante de la empresa. La compañía no exige exclusividad para comercializar la marca, por lo tanto muchos de ellos venden para San Cristóbal y para otras empresas, de todas maneras se valora al que es exclusivo. Desde la empresa se acompaña al productor constantemente con acciones en busca de poder lograr su fidelización y que éste venda más pólizas.

La empresa cuenta con 9 sucursales situadas en Rosario, Santa Fe, Córdoba, Bahía Blanca, Buenos Aires, Resistencia, Mendoza, Tucumán y Mar del Plata. Las mismas desempeñan un papel fundamental en cada plaza brindando a los clientes atención personal, además de la presencia de marca en estas ciudades. A su vez, dichas sucursales constantemente brindan apoyo a las 15 delegaciones pertenecientes a San Cristóbal Seguros, cada una responde a la sucursal dependiente, siendo unidades de negocio más pequeñas. Con todos estos canales la compañía cuenta con una estructura única para el mercado argentino asegurador nacional.

A medida que el tiempo transcurrió la empresa se diversificó formándose el Grupo San Cristóbal:

- En 1939 se crea San Cristóbal Seguros
- En 1970 se crea San Cristóbal Caja Mutual
- En 1988 se crea San Cristóbal Seguro de Retiro S. A.
- En 1995 nace San Cristóbal Viajes y Turismo
- En 1996 comienza su actividad Asociart A. R. T.
- En 1997 arranca San Cristóbal Bienes Raíces

San Cristóbal Seguros es una empresa que comercializa más de un ramo, entre ellos se destacan los seguros para automotor, incendio, cristales, robos, accidentes personales, hogar, industrias, vida, responsabilidad civil, transportes, granizo, etc.

La página Web de la compañía es [www.sancristobal.com.ar](http://www.sancristobal.com.ar)

La misión y visión de la empresa surgen del Plan Estratégico llevado a cabo por el Directorio y las diferentes áreas de la Casa Central, siendo transmitida a todas las sucursales y agencias.

El Plan Estratégico tiene como objetivo ser la guía de la empresa.

- **Misión:** Protegemos el patrimonio de nuestros asegurados, asumiendo sus riesgos y atendiendo sus consecuencias, garantizando la sustentabilidad de largo plazo de la Compañía.
- **Visión:** Ser una compañía líder, reconocida por sus servicios simples, precios competitivos y productos adecuados.

La empresa cuenta con puntos fuertes que le permiten encontrar oportunidades en el mercado. Algunos de estos puntos son: reconocimiento de la marca, solvencia económica y financiera, trayectoria en el mercado, empresa Argentina con gran presencia en todo el país, personal jerárquico capacitado con diferentes programas, precios competitivos y tasas preferenciales, empresa multirama, gran número de PAS operando para San Cristóbal.

También se debe reconocer algunos aspectos negativos para mejorar, éstos son: sistemas informáticos de muy limitados, personal no jerárquico sin capacitación para captar negocios importantes, no se cuenta con planeamiento para negocios corporativos, no se dispone de planes de fidelización, los clientes enfrentan errores operativos desde las distintas áreas, falta de control y celeridad en las respuestas, entre otros.

La empresa posee una estructura consolidada, pretende lograr la mejor combinación de precio/producto, confiabilidad en los servicios, resultados tangibles y propuestas de valor para el cliente. Los ramos que comercializa son amplios y se cubren amplias necesidades de los clientes.

### **Marco Legal que Regula la actividad**

Si bien los antecedentes sobre seguros en el actual territorio Argentino datan desde la época de la colonia, y se registran normas legales sobre supervisión de seguros desde 1890, recién en 1937 se resuelve crear un organismo especializado que tiene por objeto el contralor de la actividad aseguradora. Es así que mediante el Decreto N° 108.295 del 21 de Junio de 1937, se crea la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), que comienza formalmente sus actividades el 4 de Agosto de 1938.

En la actualidad la SSN es un organismo público descentralizado dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a cargo de la supervisión y regulación de la actividad aseguradora en la República Argentina. En este marco fiscaliza a todos los entes aseguradores en cuanto a su organización, funcionamiento, solvencia y tiene a su cargo la liquidación de las entidades aseguradoras, así como las actividades de las reaseguradoras y de los intermediarios/asesores de ambos niveles.

El Decreto SSN N° 2627/12, aprobó la actual estructura organizativa de primer nivel operativo de la SSN, de conformidad con el Organigrama, Objetivos, Responsabilidad Primarias, Acciones y Dotación de cada una de dichas unidades organizativas. (SSN, 2015)

### **Objetivos de la SSN**

- Ejercer la supervisión integral sobre el mercado de seguros y reaseguros en la República Argentina con el propósito de promover una plaza solvente, estable y eficiente, conforme con las prescripciones de las Leyes N° 20.091 de Entidades de Seguros y su Control y N° 22.400 del Régimen de los Productores-Asesores de Seguros, las competencias que le otorgan las Leyes N° 24.241 del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, sus modificatorias y complementarias y N° 24.557 de Riesgos del Trabajo y los principios básicos en materia aseguradora reconocidos con carácter internacional.
- Realizar las actividades de evaluación, control e inspección de los operadores del mercado con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y regulaciones vigentes en protección de los intereses de los asegurados, poniendo especial atención en las tareas preventivas de riesgo de insolvencia.
- Entender en lo relativo al otorgamiento de las autorizaciones para el funcionamiento de nuevas entidades, valorando la capacidad de los accionistas, directores y administradores y la solidez de los proyectos constitutivos.
- Entender en el control, del cumplimiento de las leyes y normas relativas a la prevención del lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo por parte de las entidades aseguradoras, reaseguradoras, intermediarios de seguros y reaseguros y restantes operadores del Mercado Asegurador argentino.
- Fijar con carácter general y uniforme los capitales mínimos para operar y los respectivos márgenes de solvencia
- Establecer las normas para la valuación de activos, constitución de pasivos y las reglas de inversión y retención de riesgos que promuevan el desarrollo solvente de la actividad aseguradora.
- Entender en lo relativo a la administración del Fondo de Reserva, en el marco de lo establecido por el Artículo 34 de la Ley N° 24.557 de Riesgos del Trabajo
- Recaudar y controlar la tributación de la tasa uniforme conforme la normativa vigente en la materia.
- Asesorar al Poder Ejecutivo Nacional en todo lo atinente a la política vinculada al Mercado Asegurador.

En forma sucesiva se fueron dictando las normas legales, que aun vigentes en nuestros días, conforman el marco de desenvolvimiento de la actividad aseguradora. La Ley N° 17.418 del 30 de Agosto de 1967 es el instrumento que legisla sobre la naturaleza y características del contrato de Seguros. Posteriormente, el 11 de Enero de 1973 se promulga la Ley N° 20.091 que regula el régimen de funcionamiento de las entidades aseguradoras y su contralor y por último, el 11 de Febrero de 1981 se promulgó la Ley N° 22.400 que establece el marco de actuación de los productores asesores de seguros. Sobre la base de este cuerpo jurídico la SSN fueron generando las disposiciones reglamentarias que regulan los aspectos particulares de su gestión, y que a partir del Decreto N° 2.284/91, llevó a la SSN a dictar la Resolución SSN N° 21.523 de 1992, que constituye el Reglamento General de la Actividad Aseguradora, en el que se asientan las bases de la flexibilización y desregulación del sector. El 13 de Septiembre de 1995, se promulga la Ley N° 24.557 que regula el régimen de Riesgos del Trabajo y la Ley N° 26.773 del 25 de Octubre de 2012 sobre Régimen de ordenamiento de la reparación de los daños derivados de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. En lo concerniente al Reaseguro, a partir de la desregulación y desmonopolización del Instituto Nacional de Reaseguros (INdeR - entidad pública monopólica) a partir de 1992. La SSN ha emitido distintas Resoluciones a fin de reglamentar el reaseguro y su intermediación (Res. N° 24.805/96 y N° 27.885/00), y finalmente el 15 de febrero de 2011 se dicta la Resolución N° 35.615 que establece el actual Marco Regulatorio del Reaseguro que dispone las nuevas condiciones para los contratos de reaseguro de los riesgos asegurados de personas, bienes o cualquier interés asegurable de jurisdicción nacional. Esta normativa entra en vigencia a partir del 1 de Septiembre de 2011. En los años recientes, la SSN dictó normativa reglamentaria teniendo en cuenta las tendencias internacionales y los estándares de la International Association of Insurance Supervisors (IAIS), en particular los Principios Básicos de Seguros, rectores de la actividad aseguradora en materia de regulación y supervisión. Durante los años 2013 y 2014 se encararon actividades tendientes a la revisión y el ordenamiento de las normas jurídicas, implementándose a partir del 6 de Noviembre de 2014 a través de la Resolución N° 38.708 la actualización del Reglamento General de la Actividad Aseguradora compilando todo el régimen normativo. Actualmente, la SSN hace hincapié en el control preventivo y el incremento de la solvencia de las entidades del sector, en la transparencia del mercado y en la protección de los usuarios basando sus esfuerzos en lograr el aumento de la fortaleza del mercado, la reestructuración de los sistemas de control y supervisión, la implementación de un sistema de consultas y atención de los usuarios, la difusión de la información, la capacitación y jerarquización del personal.

## Los Factores Clave de Éxito

- **Solvencia Financiera:** Permite tomar mayor cantidad de riesgos, riesgos grandes y cumplir con la obligaciones, es decir, pagar rápidamente ante un siniestro
- **Reinversión de capital:** Resultados financieros positivos soportan resultados técnicos negativos
- **Patrimonio Neto:** N°1 en Argentina por 5to año consecutivo
- **Marca:** muy fuerte y reconocida en Argentina y comenzando su expansión a países limítrofes
- **Puntos de venta:** cantidad importante de Productores Asesores de Seguro

## Seguros comprados por los Clientes Corporativos

Los Clientes Corporativos consumen una gama de coberturas ajustadas a su industria específica, comprando pólizas de Todo Riesgo Operativo, Integrales, Incendio, RC, Seguros Técnicos donde la sumatoria de coberturas con sus respectivas sumas aseguradas ajustadas cubren en un alto porcentaje la recuperación ante un siniestro. Además, estos clientes, compran pólizas para sus bienes personales y generalmente se celebran convenios que conforman grupos de afinidad para sus empleados. Cabe aclarar que el empresario argentino está más educado a la hora de tomar un seguro, dentro de su cultura aseguradora se encuentran las variables de riesgo/recupero.

Es para destacar que, con la cantidad de pólizas comercializadas por las compañías, se logra un alto grado de relacionamiento y compromiso con este tipo de cliente.

## Ranking de Aseguradoras

Superintendencia de Seguros de la Nación califica anualmente a las compañías de acuerdo a su desempeño en forma general y específica. Es para destacar la excelente calificación recibida de San Cristóbal Seguros en el Ranking por Resultado del Ejercicio. La misma fue reconocida como la compañía número uno por los resultados logrados en el año 2014/2015 con \$506.118.594.-. La segunda compañía es Nación Seguros con \$502.811.834, la tercera aseguradora es Federación Patronal con \$485.419.649.-, también se observa que la principal competencia de San Cristóbal se encuentra en muy buena posición, quedando quinta Sancor Seguros con \$323.496.842.-

Cuadro 1. Ranking por Resultado del Ejercicio

RANKING POR RESULTADO DEL EJERCICIO							
Nº	ASEGURADORAS	PRIMAS EMITIDAS (\$)	PATRIMONIO NETO (\$)	SINIESTROS NETOS (\$)	RESULTADO TECNICO (\$)	RESULTADO FINANCIERO (\$)	RESULTADO DEL EJERCICIO (\$)
	<b>Total general</b>	<b>153.893.380.827</b>	<b>44.314.309.096</b>	<b>(82.485.341.094)</b>	<b>(8.393.726.805)</b>	<b>23.499.171.210</b>	<b>10.941.919.326</b>
<b>1</b>	<b>SAN CRISTOBAL</b>	<b>4.770.998.900</b>	<b>2.931.519.789</b>	<b>(2.706.214.847)</b>	<b>(521.248.042)</b>	<b>1.027.366.636</b>	<b>506.118.594</b>
<b>2</b>	<b>NACION SEGUROS</b>	<b>4.651.032.476</b>	<b>1.223.285.846</b>	<b>(1.316.751.025)</b>	<b>221.724.799</b>	<b>528.111.557</b>	<b>502.811.834</b>
<b>3</b>	<b>FEDERACION PATRONAL</b>	<b>10.026.708.066</b>	<b>1.886.617.465</b>	<b>(7.295.869.406)</b>	<b>(1.115.207.431)</b>	<b>1.753.861.371</b>	<b>485.419.649</b>
<b>4</b>	<b>SEGUROS RIVADAVIA</b>	<b>3.728.611.973</b>	<b>1.230.707.935</b>	<b>(2.083.830.666)</b>	<b>(169.734.610)</b>	<b>555.694.806</b>	<b>385.960.196</b>
<b>5</b>	<b>SANCOR</b>	<b>6.649.460.121</b>	<b>2.203.726.318</b>	<b>(2.773.426.729)</b>	<b>(174.031.058)</b>	<b>497.527.540</b>	<b>323.496.482</b>
<b>6</b>	<b>BERKLEY INTERNATIONAL</b>	<b>974.467.431</b>	<b>850.950.371</b>	<b>(416.258.043)</b>	<b>(63.948.596)</b>	<b>375.709.399</b>	<b>264.801.245</b>
<b>7</b>	<b>GALICIA SEGUROS</b>	<b>2.094.700.417</b>	<b>365.149.419</b>	<b>(272.398.919)</b>	<b>317.048.238</b>	<b>82.378.432</b>	<b>259.650.217</b>
<b>8</b>	<b>QBE LA BUENOS AIRES</b>	<b>3.622.256.125</b>	<b>850.526.015</b>	<b>(2.000.350.158)</b>	<b>(53.041.967)</b>	<b>422.864.251</b>	<b>242.775.467</b>
<b>9</b>	<b>ZURICH SANTANDER</b>	<b>1.120.647.104</b>	<b>282.771.042</b>	<b>(153.226.967)</b>	<b>250.646.310</b>	<b>59.081.782</b>	<b>198.796.271</b>
<b>10</b>	<b>INSTITUTO SEGUROS</b>	<b>444.052.898</b>	<b>250.330.898</b>	<b>(135.367.227)</b>	<b>197.910.042</b>	<b>51.633.538</b>	<b>162.203.327</b>

Nota. Revista Estrategas y SSN. Cierre de Ejercicio Jul.14-Jul.15 de todas las compañías aseguradoras de Argentina. Copyright 2015. Recuperado de: <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php>

El siguiente cuadro muestra el ranking de compañías de acuerdo a las primas emitidas durante el mismo ejercicio. Se puede observar que la primera es Federación Patronal con \$10.026.708.006.-, seguidamente la Caja se encuentra en segundo lugar con \$8.216.573.458.-, luego en tercer lugar se encuentra la principal competencia de San Cristóbal que es Sancor Seguros con \$6.649.460.121

En el quinto, se encuentra San Cristóbal Seguros con más de \$4.770.998.900 a julio de 2014.

Es muy importante destacar y analizar no solo los ingresos de las compañías en primas sino también los egresos observando la columna de siniestros, resultados financieros y patrimonio neto. Allí podemos destacar que si bien Federación Patronal es la primera en primaje captado, también es la primera en los desembolsos de dinero por siniestros con un resultado de (\$7.295.869.406).-, continuando con el análisis, Sancor pago siniestros por (\$2.773.426.729) y San Cristóbal tuvo una erogación por siniestros de (\$2.706.214.847)

Cuadro 2. Ranking por Primas Emitidas

RANKING POR PRIMAJE EMITIDO							
Nº	ASEGURADORAS	PRIMAS EMITIDAS (\$)	PATRIMONIO NETO (\$)	SINIESTROS NETOS (\$)	RESULTADO TECNICO (\$)	RESULTADO FINANCIERO (\$)	RESULTADO DEL EJERCICIO (\$)
	<b>Total general</b>	153.893.380.827	44.314.309.096	(82.485.341.094)	(8.393.726.805)	23.499.171.210	10.941.919.326
1	FEDERACION PATRONAL	10.026.708.066	1.886.617.465	(7.295.869.406)	(1.115.207.431)	1.753.861.371	485.419.649
2	CAJA SEGUROS	8.216.573.458	1.531.873.311	(4.262.307.047)	(479.309.885)	966.364.999	126.646.907
3	SANCOR	6.649.460.121	2.203.726.318	(2.773.426.729)	(174.031.058)	497.527.540	323.496.482
4	ALLIANZ ARGENTINA	4.840.136.750	597.413.989	(1.930.402.071)	(134.039.200)	297.938.607	127.613.465
5	<b>SAN CRISTOBAL</b>	<b>4.770.998.900</b>	<b>2.931.519.789</b>	<b>(2.706.214.847)</b>	<b>(521.248.042)</b>	<b>1.027.366.636</b>	<b>506.118.594</b>
6	NACION SEGUROS	4.651.032.476	1.223.285.846	(1.316.751.025)	221.724.799	528.111.557	502.811.834
7	PROVINCIA	3.945.134.522	523.843.118	(1.853.959.713)	(19.396.034)	250.397.012	150.313.815
8	SEGUROS RIVADAVIA	3.728.611.973	1.230.707.935	(2.083.830.666)	(169.734.610)	555.694.806	385.960.196
9	QBE LA BUENOS AIRES	3.622.256.125	850.526.015	(2.000.350.158)	(53.041.967)	422.864.251	242.775.467
10	ZURICH ARGENTINA	3.409.786.644	539.595.104	(1.120.762.175)	(143.190.620)	299.737.180	85.019.018

Nota. Revista Estrategas y SSN. Cierre de Ejercicio Jul.14-Jul.15 de todas las compañías aseguradoras de Argentina. Copyright 2015. Recuperado de: <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php>

En el siguiente cuadro emitido por la SSN, se analiza el Patrimonio Neto de las compañías, San Cristóbal Seguros fue destacada por este organismo oficial como la número uno por su Patrimonio Neto por segundo año consecutivo en el ranking por el balance de julio de 2014/2015. El Patrimonio San Cristóbal aumentó en un gran porcentaje con relación al ejercicio anterior, dando un total de \$2.931.519.789. El resultado final del ejercicio 2014/2015 fue de \$506.118.594. Seguidamente Sancor Seguros está segunda con \$2.203.726.318 de Patrimonio Neto y un resultado del ejercicio del mismo período de \$323.496.482, en tercer lugar se encuentra Federación Patronal con \$1.886.617.465 de Patrimonio Neto y un resultado del ejercicio de \$485.419.649.-

Cuadro 3. Ranking por Patrimonio Neto

RANKING POR PATRIMONIO NETO							
Nº	ASEGURADORAS	PRIMAS EMITIDAS (\$)	PATRIMONIO NETO (\$)	SINIESTROS NETOS (\$)	RESULTADO TECNICO (\$)	RESULTADO FINANCIERO (\$)	RESULTADO DEL EJERCICIO (\$)
	Total general	153.893.380.827	44.314.309.096	(82.485.341.094)	(8.393.726.805)	23.499.171.210	10.941.919.326
1	SAN CRISTOBAL	4.770.998.900	2.931.519.789	(2.706.214.847)	(521.248.042)	1.027.366.636	506.118.594
2	SANCOR	6.649.460.121	2.203.726.318	(2.773.426.729)	(174.031.058)	497.527.540	323.496.482
3	FEDERACION PATRONAL	10.026.708.066	1.886.617.465	(7.295.869.406)	(1.115.207.431)	1.753.861.371	485.419.649
4	CAJA SEGUROS	8.216.573.458	1.531.873.311	(4.262.307.047)	(479.309.885)	966.364.999	126.646.907
5	SEGUROS RIVADAVIA	3.728.611.973	1.230.707.935	(2.083.830.666)	(169.734.610)	555.694.806	385.960.196
6	NACION SEGUROS	4.651.032.476	1.223.285.846	(1.316.751.025)	221.724.799	528.111.557	502.811.834
7	BERKLEY INTERNATIONAL	974.467.431	850.950.371	(416.258.043)	(63.948.596)	375.709.399	264.801.245
8	QBE LA BUENOS AIRES	3.622.256.125	850.526.015	(2.000.350.158)	(53.041.967)	422.864.251	242.775.467
9	ALLIANZ ARGENTINA	4.840.136.750	597.413.989	(1.930.402.071)	(134.039.200)	297.938.607	127.613.465
10	MERIDIONAL	2.819.056.112	592.605.066	(765.556.236)	(340.541.055)	352.855.851	8.707.894

Nota. Revista Estrategas y SSN. Cierre de Ejercicio Jul.14-Jul.15 de todas las compañías aseguradoras de Argentina. Copyright 2015. Recuperado de: <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php>

Este crecimiento sostenido se debe a la solvencia de la compañía, a la calidad de sus recursos humanos y a la fortaleza de marca lograda.

Dichos atributos logrados por San Cristóbal en el tiempo invitan a realizar un análisis más profundo del presente y del futuro de la organización, de los pasos a seguir, de las estrategias y tácticas que se deben aplicar para retener clientes en el tiempo.

La Dirección está convencida de que la empresa debe que enfocarse totalmente hacia el cliente, diferenciándose con servicios, logrando una ventaja competitiva sobre el resto con la implementación de acciones de Marketing Relacional.

### **3.2 Concepto de Estrategia**

Munuera Alemán, J. (2006), define que el concepto de estrategia empresarial responde a un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos y las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera. (Munuera Alemán, J., 2006, Las Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección, Cap. 1 Estrategia y Marketing, pág. 31-56)

La empresa debe contar con recursos, invertir en creatividad, y tener capacidad de acción para poder obtener una ventaja competitiva duradera, difícil de imitar por la competencia, enfocando siempre todo a los intereses y objetivos de la organización.

La estrategia debe adaptarse a los diferentes niveles organizativos.

Estrategia corporativa:

- Construir la cartera de negocios con la que se va a operar en el mercado
- Determinar los objetivos específicos asignados a cada negocio
- Proceder a la colocación de recursos entre los negocios
- Marketing como filosofía

Estrategia de negocios:

- Aprovechar las habilidades y recursos para el logro de una ventaja competitiva.
- Exploración de nuevas fuentes de ventajas.
- Marketing estratégico.

Estrategia funcional:

- Maximización de los recursos asignados a la función.
- Marketing operativo.

### **3.3 Mercado de Referencia**

Munuera Alemán, J. (2006), sostiene que el mercado de referencia es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio.

Los compradores que desean satisfacer la misma necesidad no son homogéneos, además, los productos sustitutos pueden ser entre sí muy diferentes tecnológicamente. (Munuera Alemán, J., 2006, Las Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección, Cap. 2 Mercado de Referencia, Segmentación y Posicionamiento estratégico, pág. 59-86)

La matriz tiene 3 ejes:

- 1) **Compradores:** incluye todos los compradores que buscan satisfacer una necesidad genérica
- 2) **Necesidades y/o Funciones:** son los atributos o beneficios que el consumidor percibe como importantes para el criterios de elección
- 3) **Alternativas Tecnológicas:** representan las formas o tecnologías concretas de satisfacer una necesidad genérica del consumidor.

Figura 1. Mercado de Referencia

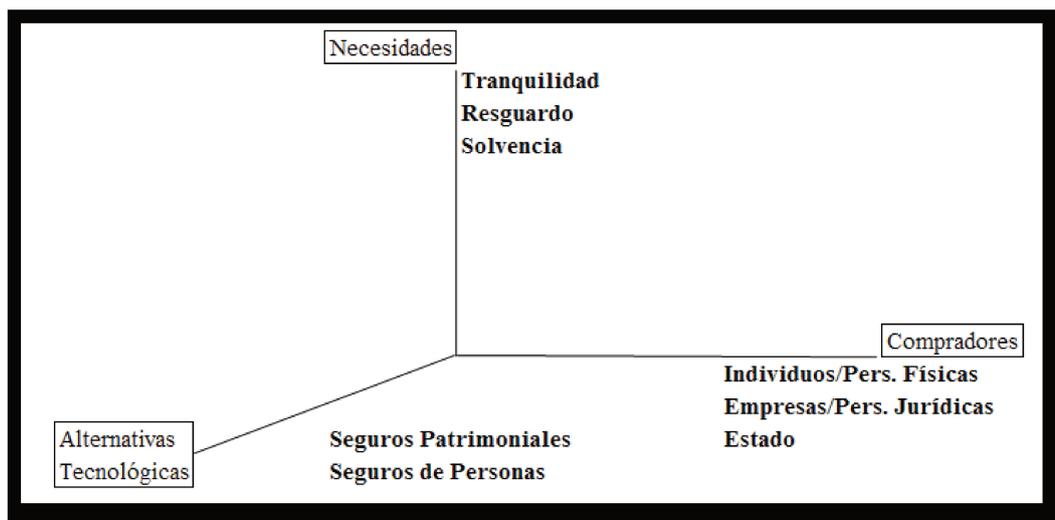


Figura 1: Mercado de Referencia de la compañía San Cristóbal Seguros. Copyright 2014. Battaglini Horacio.

San Cristóbal Seguros considera al mercado de referencia a:

- **Compradores:** Personas físicas, jurídicas y el Estado Nacional.
- **Necesidades y/o funciones:** Tranquilidad, resguardo y solvencia
- **Alternativas tecnológicas:** Seguros Patrimoniales y de Personas

La empresa enfoca todos los esfuerzos hacia el mercado de referencia para lograr fidelidad del cliente.

### 3.4 Análisis de la Competencia

Munuera Alemán, J. (2006), sostiene que la competencia entre las empresas es más agresiva actualmente, esto se debe a que los mercados se encuentran en lento crecimiento, los ciclos de vida son más cortos, el cambio tecnológico se da más rápido, y la globalización se hace cada vez más presente. (Munuera Alemán, J., 2006, Las Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección, Cap. 4 Análisis de la Competencia y de los Competidores, pág. 117-144)

Las empresas deben realizar un análisis exhaustivo en general, de sus competidores y de todos los organismos que tienen contacto con ella en la labor diaria.

Porter, M. considera que las empresas deben analizar detalladamente la competencia actual y potencial, denominándolo Análisis de Rivalidad Ampliada.

La Rivalidad Ampliada se compone de 5 fuerzas competitivas:

- 1) **Competencia actual y potencial:** se incluyen al grupo de oferentes que operan en la misma industria.
- 2) **Nuevas entradas:** nuevas empresas que puedan ingresar al sector para sumarse como competidor. Aquí se analizan las barreras de entradas a la industria.
- 3) **Empresa de productos sustitutos:** mejora de la relación precio/calidad con productos sustitutos.
- 4) **Proveedores:** hace referencia al poder negociador de los proveedores respecto de la empresa.
- 5) **Compradores:** hace referencia al poder negociador de los compradores respecto de la empresa.

Las empresas deben conocer en profundidad la acción conjunta de estas fuerzas porque influyen en la actividad diaria y en el futuro si alguna cambia demasiado. (Porter, M., 1987, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, pág. 131)

El análisis de Rivalidad Ampliada de San Cristóbal Seguros:

**Competencia Actual:** Las compañías de seguros de la misma magnitud e importancia que San Cristóbal son: Sancor Seguros, La Segunda, Federación Patronal, Nación Seguros, QBE La Buenos Aires Seguros, Rivadavia, Zúrich, Allianz, Meridional. Siendo Sancor Seguros la competidora directa de San Cristóbal Seguros.

Las estrategias utilizadas por la competencia son;

- Sancor: Penetración de Mercado - Diferenciación
- La Segunda: Penetración de Mercado - Diferenciación
- Federación Patronal: Liderazgo en Costos - Enfoque
- Nación Seguros: Liderazgo en Costos - Enfoque
- QBE: Desarrollo de Mercado - Enfoque
- Rivadavia: Liderazgo en Costos - Enfoque
- Zúrich: Penetración de Mercado - Diferenciación
- Allianz : Penetración de Mercado - Diferenciación
- Meridional: Penetración de Mercado - Diferenciación

Los determinantes de la Rivalidad Competitiva directa en la industria son:

- Las tasas de crecimiento son similares entre las empresas, algunas destacándose en riesgos que otras no toman (ej. Caucción, RC mala praxis, etc.), pero en ramos tradicionales todas crecen a porcentajes similares.
- Existe una paridad en cuanto a costos en estas empresas, las tasas de los diferentes ramos son similares, variando en ramos específicos.

- El grado de concentración es alto principalmente en las grandes ciudades. Todas cuentan con gran presencia en el interior del país, excepto las que son compañías extranjeras.
- Todas las empresas competidoras tienen una fortaleza de marca importante.
- El costo de cambio es bajo en clientes uno a uno, en cambio es más alto en clientes corporativos. Esto se da en todas las empresas.
- Existe complejidad de tener información en cuanto a estrategias generales y planes de marketing, respecto a costos no porque los PAS generalmente tienen acceso a portales y pueden comparar precios.

**Nuevas entradas:** actualmente se considera al canal Bancos competencia potencial, ya que comenzó a contar con sus unidades de negocios llamado Banca Seguros, comercializando este servicio. Se suma también a esta modalidad, pero con menor tenor, las Concesionarias de autos mediante la venta de seguros como planes de ahorro.

En cuanto a nuevas aseguradoras no se registran nuevos ingresos, todo lo contrario, muchas empresas extranjeras se han retirado por las restricciones gubernamentales.

Los determinantes para el ingreso al sector son:

- Los controles de Superintendencia de Seguros de la Nación es un factor a tener en cuenta, ya que es el ente que autoriza y audita a todas las compañías aseguradoras.
- Política gubernamental: empresas extranjeras se han retirado del mercado argentino por las restricciones. Algunas empresas de menor tamaño no soportaron la recesión e inflación que hay en el país. Además se encuentra vigente el programa PlaNeS, que es el Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.
- La identidad de marca juega un papel importante para ingresar al sector, muchas empresas competidoras tienen más de 50 años operando en el país.
- Los requisitos de capital, reinversión y solvencia son un determinante clave para ingresar al sector de seguros.

**Empresa de Productos Sustitutos:** no se han detectado en el país empresas que sustituyan el seguro y sus coberturas, prácticamente ya no existe el auto asegurado. En algún momento las empresas extranjeras compitieron ofreciendo seguros específicos utilizados en otros países, pero actualmente no tienen fuerza.

**Proveedores:** Desde hace muchos años las empresas de reaseguros tienen importancia en ser proveedoras o respaldos de riesgos grandes. Los coaseguros también son para destacar, estos acuerdos se dan entre empresas aseguradoras que deben contar con el respaldo suficiente para cumplir los compromisos al tomar un riesgo de gran importancia.

También las empresas que operan en el mantenimiento diario para que funcionen las sucursales y la casa central son valiosas para San Cristóbal Seguros.

Determinantes del poder de los proveedores:

- Grado de concentración: son muy pocas las empresas de reaseguros y están concentradas en los principales países del mundo. Actualmente se ha limitado el reaseguro de empresas del exterior por parte del Gobierno Nacional, pueden comercializar pero deben instalarse en Argentina.
- Amenaza de integración hacia adelante: Estas reaseguradoras pueden tener sus propias compañías de seguros, no es el caso en Argentina, sí en Europa y EEUU.
- Importancia del volumen para el proveedor: los volúmenes que soportan las reaseguradoras son muy importantes, superior al que manejan 3 o 4 compañías unidas en coaseguro.

**Compradores:** Los compradores de San Cristóbal Seguros que tienen poder negociador son los clientes corporativos o empresas debido a los niveles de facturación anual que éstos generan, por lo tanto los compradores individuales no tienen poder negociador pero no dejan de ser importantes.

Determinantes del poder de los compradores:

- Volumen de compra: los clientes corporativos tienen suficiente poder cuanto compran pólizas que comprenden muchas ramas. Clientes individuales sin poder.
- Grado de Concentración: los clientes corporativos generalmente son menos que los clientes uno a uno, las empresas deben tener un buen balance entre ambos porque si pierde un cliente corporativo y no cuenta con muchos individuales puede generar un gran problema en la empresa.
- Diferenciación de productos: en ciertas oportunidades los clientes corporativos tienen poder negociador sobre riesgos, tasas, vigencias, formas de pago, etc.
- Influencia negociadora: se da generalmente en parques industriales, los clientes corporativos pueden llegar a recomendar positiva o negativamente respecto a la compañía aseguradora.

En función del análisis precedente puede observarse que la situación actual de San Cristóbal Seguros respecto de la competencia es muy buena ya que la empresa es la número uno en Patrimonio Neto por segundo año consecutivo en el país.

### **3.5 Segmentación**

Munuera Alemán, J. (2006), define que la segmentación del mercado es un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico que componen ese grupo o segmento. (Munuera

Alemán, J., 2006, Las Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección, Cap. 2 Mercado de Referencia, Segmentación y Posicionamiento estratégico, pág. 59-86)

Los criterios de segmentación utilizados para los clientes de San Cristóbal son:

- **Clientes Individuales:** que no superen el valor de \$50.000.- pagados de premio anualmente.
- **Clientes Corporativos:** que superen el valor de \$50.000.- pagados de premio anualmente y tengan nivel de Cross Selling 3. Esto significa que el cliente tenga contratado al menos 3 ramos diferentes en la compañía aseguradora, como por ejemplo: una póliza de seguro para automotor, una para integral de comercio e industria y un seguro de vida.

Descripción de los perfiles:

- **Clientes Individuales:** los clientes individuales contratan menor cantidad de pólizas y diversidad de riesgos patrimoniales o de personas. Por ejemplo: seguro automotor, seguro de hogar, etc.
- **Clientes Corporativos:** los clientes corporativos contratan mayor cantidad de pólizas patrimoniales y de personas, el volumen en cuanto a sumas aseguradas y riesgos es mayor, por ejemplo: fábricas, flotas de camiones, silos, etc.

Clientes Corporativos versus Clientes Individuales se toman como dos segmentos distintos, la diferencia reside en las condiciones especiales ofrecidas a las empresas por el volumen que éstas tienen al momento de tomar un seguro. Respecto al cliente individual se realizan algunas excepciones puntuales mediante la presentación de precios de la competencia y si el cliente individual tiene un potencial que interese a San Cristóbal Seguros.

### **3.6 Posicionamiento**

Munuera Alemán, J. define Posicionamiento como el lugar que ocupa el producto en la mente del cliente a partir de sus características físicas, es decir, son las percepciones de los consumidores. (Munuera Alemán, J., 2006, Las Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección, Cap. 2 Mercado de Referencia, Segmentación y Posicionamiento estratégico, pág. 59-86)

El posicionamiento de una empresa y de la marca es muy importante porque permite ser tenido en cuenta como alternativa al momento en que el cliente comienza a buscar un producto o servicio y principalmente la hora de la decisión de compra.

Los pasos para posicionar un producto, servicio o marca son:

1. Segmentar el mercado
2. Seleccionar el segmento objetivo
3. Determinar el atributo más atractivo
4. Crear y testear conceptos de posicionamiento
5. Desarrollar un plan táctico para implementar el posicionamiento
6. Diseñar un plan de evolución hacia el posicionamiento ideal
7. Crear un programa de monitoreo del posicionamiento

La figura 2 indica una aproximación del Planeamiento Estratégico diseñado por el Equipo de Conducción de San Cristóbal Seguros Casa Central respecto a lo que pretende la compañía para su posicionamiento en el mercado para los próximos 5 años

Figura 2. Planeamiento Estratégico de San Cristóbal Seguros



Figura 2. Planeamiento Estratégico San Cristóbal Seguros, nuevas decisiones estratégicas de la Gerencia General y del Equipo de Conducción. Copyright 2014 Circular Interna de la Gerencia General de San Cristóbal Seguros Casa Central Rosario, Argentina.

San Cristóbal orienta su posicionamiento respecto a la calidad del servicio brindada por la compañía, se enfocará a clientes corporativos como también a clientes particulares de la zona de influencia que comprende a la sucursal Santa Fe.

El Posicionamiento pretendido por San Cristóbal Seguros se define en **calidad de servicio**.

Los aspectos fundamentales para lograr calidad de servicio son 3:

1. Cercanía con el cliente
2. Liderazgo en productos
3. Excelencia operacional

Esta tríada se compone haciendo foco en lograr el mejor producto, mejor costo total y mejor solución como se puede observar en la figura 3.

Figura 3. Posicionamiento Estratégico de San Cristóbal Seguros



Figura 3. Posicionamiento Estratégico San Cristóbal Seguro. Planeamiento Estratégico de la Gerencia General y el Equipo de Conducción. Copyright 2014. Circular Interna de la Gerencia General de San Cristóbal Seguros Casa Central Rosario, Argentina.

El objetivo que tiene San Cristóbal Seguros a nivel compañía para los siguientes 5 años es retener clientes de su cartera total de manera rentablemente y de manera sustentable a largo plazo mediante la siguiente propuesta de valor para los socios.

La empresa pretende lograr ser una aseguradora líder, reconocida por sus servicios simples, precios competitivos y productos adecuados.

Los principales puntos a trabajar para lograr este posicionamiento pretendido y brindar una propuesta de valor para los clientes de San Cristóbal son: ocuparse en lograr buen precio final para el cliente, trabajar para tener bajo costo operativo, ser eficientes, lograr procesos de estandarización.

## **Capítulo 4**

### **Investigación de Mercados**

#### **4.1 Concepto**

Malhotra, Naresh define investigación de mercados como la identificación, recopilación, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap.1 Introducción a la Investigación de Mercados, pág. 2-33)

Coronel A., López J., Pineda D., proponen que la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante información, la cual es utilizada para identificar y definir la oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones. Coronel A., López J., Pineda D., 2008, La importancia de una Investigación de Mercados, pág. 1-14)

Las empresas deben realizar investigaciones de mercados porque es una herramienta muy poderosa para la toma de decisiones que ayuda a disminuir riesgos en general. Cabe destacar que no existe un método científico que permita eliminar por completo la incertidumbre, pero muchas veces se puede reducir por el solo hecho de contar con información en detalle. Aplicar un método científico reduce el peligro de seleccionar entre cursos de acción alternativos equivocados.

Según Malhotra, N. (2008), cualquier proyecto de investigación debe responder seis preguntas:

- 1) ¿Quién debería considerarse cliente de la empresa?
- 2) ¿Qué información debería obtenerse de los clientes?
- 3) ¿Cuándo debería obtenerse la información de los clientes?
- 4) ¿Dónde debería contactarse a los clientes?
- 5) ¿Por qué se debería obtener información de los clientes? ¿Por qué se realiza el proyecto de investigación?
- 6) ¿Cómo se va a obtener la información de los clientes?

La investigación de mercados es la aplicación del método científico a la actividad de marketing para identificar un problema y para dar solución al problema. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap.1 Introducción a la Investigación de Mercados, pág. 2-33)

El mismo autor establece el proceso de una investigación de mercados de la manera:

- 1) **Definición del problema:** propósito del estudio, la definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones.
- 2) **Desarrollo del enfoque del problema:** formulación de un marco de referencia, objetivos, modelos, preguntas, hipótesis, etc.
- 3) **Formulación del diseño de la investigación:** es un esquema que expone detalle de los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.
- 4) **Trabajo de campo o recopilación de datos:** implica contar con personal o un equipo que opere en el campo recorriendo, desde un teléfono, por Internet, electrónicamente, etc.
- 5) **Preparación y análisis de datos:** incluye la revisión, codificación, transcripción y verificación, los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados.
- 6) **Elaboración y presentación del informe:** todo proyecto debe documentarse en un informe escrito. Los hallazgos deben presentarse en un formato comprensible que facilite su uso para la toma de decisiones.

La empresa puede contar con un departamento de Investigación de Mercados específico creado para tal fin o bien contratar de manera externa investigadores.

#### **4.2 Problema - Oportunidad**

Malhotra, N. (2008), sugiere algunas reglas generales en la definición del problema de investigación para permitir que el investigador obtenga toda la información que se requiere para abordar el problema y orientarlo en la conducción del proyecto. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap.2 Definición del Problema en la Investigación de Mercados y Desarrollo del Enfoque, pág. 34-73)

Estas reglas para son:

- El problema no debe ser tan amplio, ni tan específico.
- El problema debe contar con un planeamiento general.
- El problema debe tener componentes que se enfoquen en los aspectos específicos.

Se detectó la oportunidad para desarrollar un Plan de Marketing Relacional sustentable que genere permanentemente acciones para el Cliente Corporativo a fin de fidelizarlo y retenerlo sobre una base de servicios especialmente adaptados.

### 4.3 Objetivos y Diseño de la Investigación de Mercados

Los objetivos de la investigación de mercados para Clientes Corporativos de San Cristóbal Seguros Sucursal Santa Fe fueron los siguientes:

- Analizar la calidad de atención y asesoramiento percibida por los Clientes durante la vigencia de la/s póliza/s y ante un siniestro.
- Determinar el grado de satisfacción de los Clientes respecto a las coberturas comercializadas por la compañía.
- Analizar las empresas competidoras definidas por los Clientes y sus principales atributos.
- Evaluar el nivel de contacto y frecuencia de comunicación con los Clientes.
- Definir como tienen posicionada a San Cristóbal Seguros.
- Determinar la necesidad de implementar de un Plan de Marketing Relacional para fidelizar clientes.

Malhotra, N. (2008), define los Diseños de Investigación en Exploratorios y Concluyentes, dentro de los Concluyentes se sitúa la Investigación Descriptiva y la Causal.

El objetivo principal de la Investigación Exploratoria es proporcionar información y comprensión del problema que enfrenta el investigador. La investigación Concluyente es más formal y estructurada, se basa en muestras representativas, los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo buscando describir fenómenos de mercado, variables de interés, grado de asociación entre variables con la posibilidad de elaborar predicciones. Los hallazgos de una Investigación Concluyente se utilizan para la toma de decisiones.

Información Necesaria:

- **Secundaria:** es información existente, es decir, datos ya reunidos previamente. Puede ser Interna o Externa
- **Primaria:** información obtenida para el problema de investigación.

Tanto los datos primarios como los secundarios fueron de fuentes confiables. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap.3 Diseño de la Investigación, pág. 76-103)

Se propuso utilizar un **Diseño de Investigación Descriptivo** para la Investigación de Mercados que se realizará en San Cristóbal Seguros.

### 4.4 Información Primaria y Secundaria

Se utilizó como información secundaria los datos históricos, balances, proyecciones financieras y económicas de San Cristóbal Seguros. También se tomaron datos de revistas especializadas en materia de seguros, datos de Superintendencia de Seguros de la Nación, entre otros.

Además de las técnicas de búsqueda de información secundaria, estuvieron disponibles las de información primaria.

Se utilizó como fuente de información primaria:

- **Observación** de la principal competencia de San Cristóbal Seguros.
- **Entrevista en Profundidad** a los informantes clave dentro de la compañía.

De las técnicas cuantitativas se seleccionó:

- **Encuesta** a clientes corporativos de la empresa.

La Observación comprende el registro de los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de forma sistemática para obtener información del fenómeno de interés, sin cuestionarlos. La información puede registrarse conforme ocurren los sucesos o a partir de sucesos o registros anteriores. Para la investigación se utilizó la herramienta Observación de Sancor Seguros y Rivadavia Seguros.

Los resultados de la observación fueron:

- Sancor Seguros: Se observa un comportamiento agresivo ante cotizaciones entre San Cristóbal y Sancor Seguros en negocios grandes y segmentos de la rama automotor. La compañía invierte mucho en Marketing y comunicación para sus productos, realizan campañas fuertes en las diferentes temporadas, son sponsor de eventos importantes, tiene presencia en Uruguay, Paraguay y Brasil. En Santa Fe cuenta con una sucursal totalmente nueva y moderna. El público objetivo al que se enfoca es el mismo al que San Cristóbal quiere captar. Constantemente San Cristóbal solicita cotizaciones de esta empresa para comparar los productos, alcances de cobertura y así mejorarlo. Se analizan la participación en cotizaciones importantes y de clientes corporativos de volumen. Se observan las liquidaciones de siniestros, inversiones financieras, horarios de atención, sistemas, portal Web, Proveedores, Antigüedad en el mercado y la zona, cantidad de empleados.
- Rivadavia Seguros: esta compañía se caracteriza por ofrecer buenas coberturas a precios bajos en el segmento de automotor, es su principal generador de primas. No tiene mucha incidencia en negocios grandes. El público objetivo al que se enfoca no siempre es el mismo al que San Cristóbal le interesa. Constantemente San Cristóbal solicita cotizaciones de esta empresa para comparar los productos mediante el canal PAS, que generalmente no es exclusivo. La sucursal Santa Fe es pequeña pero se encuentra bien ubicada. Se observan las liquidaciones de siniestros, inversiones financieras, horarios de atención, sistemas, portal Web, Proveedores, Antigüedad en el mercado y la zona, cantidad de empleados.

Esta herramienta siempre es muy útil porque se pueden observar comportamientos espontáneos de las compañías siendo un buen complemento de información junto a las encuestas y entrevistas.

Malhotra define la Entrevista como la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. Es un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap. 5 Diseño de la Investigación Exploratoria: Investigación Cualitativa, pág. 140-179)

El desarrollo de una entrevista en profundidad es totalmente diferente al de una encuesta personal. En este caso no existe un cuestionario físico o si existe está muy poco estructurado y la relación entre entrevistador y entrevistado se desarrolla simulando una conversación donde ambos intercambian información. Para esta investigación se realizaron Entrevistas Semiestructuradas a Informantes Clave, porque con esta herramienta se tendrá contacto directo con los colaboradores, empleados jerárquicos y empleados operativos de San Cristóbal.

Se entrevistó a las siguientes personas:

- Gerente de la Sucursal Santa Fe
- Jefe Comercial de Sucursal Santa Fe
- Jefe Administrativa de Sucursal Santa Fe
- Jefe de Siniestros de Sucursal Santa Fe
- Jefe de Área Técnica de Sucursal Santa Fe
- Jefe de la 3 Delegaciones: Paraná, Concordia y Concepción del Uruguay
- 10 Empleados de Sucursal Santa Fe y Delegaciones
- 10 Productores asesores de seguros

La guía para las entrevistas en profundidad a los empleados de San Cristóbal Seguros está disponible en el Anexo 2.

La investigación por Encuesta consiste en establecer reglas que permitan acceder de forma científica a lo que las personas opinan. Con esta metodología se presentan cuestiones a un conjunto de individuos, de los que se presume que son representativos de su grupo de referencia, para conocer sus actitudes con respecto al tema o temas objeto de estudio. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap. 6 Diseño de la Investigación Descriptiva: Encuestas y Observación, pág. 180-217)

#### **4.5 Diseño de la Encuesta y Muestra**

Malhotra, N. (2008), sostiene que el diseño de los cuestionarios es un paso importante en el planeamiento de un diseño de investigación. El cuestionario es un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados, siendo solo uno de los elementos del paquete de recolección de datos total. Con él se toman todos los datos del

contenido del estudio. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap. 6 Diseño de la Investigación Descriptiva: Encuestas y Observación, pág. 180-217)

La toma de información mediante encuesta puede ser de diversas maneras: personal, telefónica, por correo, por e-mail, etc.

Para la investigación por Encuesta se seleccionó un Cuestionario Semiestructurado con Preguntas Cerradas y Abiertas. Se utilizó ésta opción porque da la posibilidad de tener contacto directo con empresas que son clientes importantes. Disponible en el Anexo 1.

Para llevar adelante una encuesta hay que definir el público objetivo o Población a quién quiere el investigador encuestar, si la Población es grande hay que definir una Muestra.

Como la Población de San Cristóbal Seguros es muy grande para esta investigación se seleccionó un **muestreo Probabilístico - Aleatorio Simple**.

Es probabilístico porque el investigador selecciona las unidades de acuerdo a las variables que considera más relevantes, y es aleatorio simple ya que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida. Este tipo de muestro garantiza un tasa de respuesta del 100% porque son dirigidas las encuestas, los clientes son seleccionados por el investigador.

- **Población:** 105.866 clientes en total en sucursal Santa Fe a diciembre de 2014.
- **Cientes Corporativos:** 4.589 empresas aseguradas en San Cristóbal Seguros Sucursal Santa Fe, incluida las Delegaciones de Entre Ríos, al mes de diciembre de 2014.

Se seleccionó al cliente corporativo, ya que son las empresas las que contratan pólizas de diferentes ramos, ingresando un volumen importante de primas a la compañía y referenciando otras del sector.

El objetivo fue diseñar un Plan de Marketing Relacional para poder Fidelizar estos clientes en el tiempo y lograr, además de una cordial relación, mayores ventas cruzadas.

Cuadro 1. *Diseño de la Muestra de San Cristóbal Seguros*

Cientes Corporativos:	<b>4.580</b>		
k:	<b>1,96</b>	<b>95%</b>	Nivel de confianza
e:	<b>5%</b>		Error muestral
p:	<b>0,5</b>		Error muestral deseado
q:	<b>0,5</b>		Error muestral deseado
<b>n C. Corp.:</b>	<b>355</b>	C. Corporativos	Muestra

*Nota. Diseño de la Muestra para la Investigación de Mercado mediante Encuestas para San Cristóbal Seguros Sucursal Santa Fe. Copyright2014. Battaglini Horacio.*

- **Muestra:** 355 Clientes Corporativos de San Cristóbal Seguros sucursal Santa Fe se seleccionaran para Encuesta de la investigación de mercados.

El objetivo de seleccionar una muestra de la población se debe a que en San Cristóbal Seguros actualmente hay datos de alta como clientes casi 5.000 empresas, por lo tanto, encuestar a todas sería muy difícil. Entre los parámetros que se seleccionaron, cantidad de pólizas, facturación por cliente y antigüedad, es que el investigador tomó a las empresas más importantes de cada zona.

Malhotra, N. (2008), sostiene que el trabajo de campo implica la selección, capacitación, y supervisión de las personas que reúnen los datos. Tanto el investigador puede hacer el trabajo de campo como un equipo que éste contrate, de todas maneras se debe seleccionar a los trabajadores de campo, capacitarlos, supervisarlos en su labor diaria, validarlos y evaluarlos, etc. (Malhotra, N., 2008, Investigación de Mercados, Cap. 6 Diseño de la Investigación Descriptiva: Encuestas y Observación, pág. 180-217)

#### **4.6 Análisis de Resultados: Encuestas a Clientes Corporativos**

En este documento se sintetizan los principales resultados de la Encuesta sobre Marketing Relacional realizada a para Clientes Corporativos de San Cristóbal Seguros, sucursal Santa Fe. El objetivo de este proyecto de investigación fue determinar si sería viable o no la aplicación de un programa de Marketing de Relaciones.

Las Encuestas fueron realizadas con el fin de conocer que piensan los clientes sobre San Cristóbal y sobre el Marketing de Relaciones, los programas de fidelización, y las acciones puntuales que den un tratamiento diferencial a los clientes. Se buscó saber los gustos, las preferencias, los usos, las percepciones y valoraciones de los Clientes Corporativos de San Cristóbal Seguros respecto a sus experiencias en la aseguradora como en prácticas de Marketing específicas.

En esta Encuesta, el recorte del trabajo se hizo sobre los Clientes Corporativos que superaban los \$50.000 anuales de primas compradas en pólizas de seguros y que tengan más de un ramo contratado durante una vigencia superior a los 12 meses en la Sucursal Santa Fe y las 3 Delegaciones de Entre Ríos. Cabe mencionar que las Delegaciones ubicadas en Paraná, Concordia y C. del Uruguay responden a la sucursal Santa Fe.

La población en estudio son todas las empresas/clientes corporativos que tienen seguros en San Cristóbal. Según bases estadísticas internas de la compañía Sucursal Santa Fe cuenta con 105.866 clientes, de los cuales 101.277 son clientes particulares individuales y 4.589 son empresas. Desglosándose por localidad: 2990 empresas pertenecen a Santa Fe, 650 a Paraná, 510 a Concordia, 439 a C. del Uruguay. (San Cristóbal, 2014)

El tamaño de la muestra fue de 350 Clientes Corporativos de San Cristóbal Seguros, el muestreo fue no probabilístico intencional o por conveniencia, seleccionando Clientes al azar de acuerdo a las condiciones mencionadas anteriormente. Se tomó 185 casos para sucursal Santa Fe, 55 para Delegación Paraná, 55 para Delegación Concordia y 55 para Delegación Concepción del Uruguay.

La Encuesta fue diseñada como un formulario auto administrado on-line, mediante el envío personalizado de correos electrónicos, y cuyas respuestas fueron de manera digital por la misma vía. La recolección de la información se realizó durante los meses de marzo a junio de 2015, cuyas respuestas han sido anónimas. Se utilizó un Cuestionario Semiestructurado con Preguntas Cerradas y Abiertas.

Dado el carácter voluntario de la participación en el llenado de respuestas del formulario auto administrado, la muestra final tiene algunos sesgos que es conveniente tener en cuenta a la hora de interpretar las tendencias. Estos sesgos son un indicador en sí mismo del mayor o menos interés que una encuesta sobre Marketing relacional aplicado a compañías de seguros genera en las personas de las diferentes empresas, de distintos sexos, edades, niveles educativos y ocupaciones.

Con respecto a la situación de los encuestados, muchos pertenecen a empresas familiares y otros son Gerentes o encargados del área de seguros de la empresa.

A continuación se detallan los resultados de la investigación realizada a las empresas que participaron, cabe aclarar que se han tomado los datos más relevantes del estudio.

Para acceder a los resultados de todas las preguntas realizadas consultar el Anexo 3.

### **Atención a Clientes**

La Encuesta comenzó con algunas preguntas generales respecto al grado de satisfacción en la atención recibida en San Cristóbal Seguros.

Cuadro N°2. Satisfacción en la atención

Tabulación por Localidad								
	MB	%	B	%	R	M	MM	
	1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	88	48%	97	52%	0	0	0
Paraná	55	34	62%	21	38%	0	0	0
Concordia	55	32	58%	23	42%	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	28	51%	27	49%	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>182</b>	<b>52%</b>	<b>168</b>	<b>48%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio*

Las respuestas han mostrado un nivel de satisfacción importante a nivel sucursal dado que el 52% de las empresas que son clientes de San Cristóbal afirmo que la atención recibida fue muy buena, un 48% sostuvo que fue buena, a nivel sucursal en su totalidad.

Disgregando la información por zonas entre Santa Fe y Entre Ríos, se destaca positivamente la Delegación Paraná con un 62% de clientes corporativos encuestados cuya afirmación fue muy buena respecto a la atención recibida por parte de San Cristóbal Seguros. Con una valoración más crítica se encuentra sucursal Santa Fe con un 52% de las empresas encuestadas que afirmaron haber recibido una Buena atención.

Es importante destacar que ninguna empresa seleccionó las opciones regular, mala y muy mala respecto a su satisfacción en la atención.

En el cuadro N°3 se pueden observar los valores de las respuestas de los encuestados cuando se les pregunto respecto a la rapidez de respuesta desde San Cristóbal ante consultas realizadas por dichas empresas.

Cuadro N°3. Rapidez en las respuestas

Tabulación por Localidad								
	MB	%	B	%	R	M	MM	
	1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	104	56%	81	44%	0	0	0
Paraná	55	35	64%	20	36%	0	0	0
Concordia	55	44	80%	11	20%	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	40	73%	15	27%	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>223</b>	<b>64%</b>	<b>127</b>	<b>36%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

El 64% del total de clientes corporativos encuestados de la Sucursal Santa Fe afirmo que fue “muy buena” la rapidez en las respuestas por parte de San Cristóbal Seguros ante una consulta y/o problema.

Analizando la información de las diferentes zonas se destaca a la Delegación C. del Uruguay, el 73% de las empresas encuestadas mencionó que la rapidez en las respuestas fue “muy buena”. El menor porcentaje lo registra Sucursal Santa Fe con un 56% de clientes que mencionó que la rapidez en las respuestas fue “muy buena” y un 44% que fue “buena”.

En esta pregunta las empresas no seleccionaron la opción regular, mala, muy mala.

Luego se consulto a las empresas encuestadas que sugieran, de manera abierta, mejoras en la atención de San Cristóbal Seguros hacia socios.

En el cuadro N°4 se observan las sugerencias realizadas por los encuestados respecto a la atención recibida por la aseguradora

Cuadro N°4. Mejoras sugeridas por los clientes en la atención

	SF	P	C	C.d.U.
Acceso Estacionamiento	17 9%	10 18%	6 11%	10 18%
Sitio web-autogestión	46 25%	-	12 22%	9 16%
Mejorar el área de espera	22 12%	12 22%		
Mejorar señalización en el salón	14 8%	4 7%	5 9%	6 11%
No modifica Nada	9 5%	-	8 15%	8 15%
Que me expliquen las pólizas	8 4%	-	-	-
Sectorizar la sucursal	23 12%	-	3 5%	-
Sistemas más ágiles/Demoras	30 16%	13 24%	15 27%	13 24%
Web versión p/Celular	16 9%	16 29%	6 11%	9 16%
%	100%	100%	100%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

Entre las alternativas de respuestas abiertas, los datos más relevantes fueron:

- Santa Fe: 25% de los clientes mencionó que le gustaría contar con sitio Web de Autogestión.
- Paraná: el 29% de las empresas encuestadas afirmó que San Cristóbal debería tener un Web con versión para Celular.
- Concordia: el 27% de las empresas encuestadas en la zona sugirió que San Cristóbal cuente con Sistemas más Ágiles
- C. del Uruguay: el 24% de las empresas cliente encuestadas mencionó que San Cristóbal debería contar con Sistemas más Ágiles

### **Atención de Siniestros**

Este grupo de preguntas relacionadas a experiencias en siniestros fue muy importante para el estudio porque los clientes generalmente compran sus pólizas pero recién prueban los servicios cuando tienen un siniestro o problema en su empresa y hay que ejecutar la póliza, aquí se da el momento de la verdad.

Estas preguntas fueron contestadas por aquellas empresas que han tenido siniestro en alguna oportunidad a lo largo de su vida como cliente.

Una particularidad que se presenta en este grupo de preguntas relacionadas a siniestro es que los clientes en general no conocen cómo es el proceso interno de San Cristóbal al momento de liquidar un siniestro y el proceso posterior la liquidación respecto a

reposiciones de sumas aseguradas, por esto es muy importante mantener informado al cliente para su tranquilidad.

En el cuadro N°5 se pueden visualizar los porcentajes de las respuestas respecto al seguimiento de los siniestros ocasionados y que San Cristóbal debe dar respuesta.

Cuadro N°5. Seguimiento de los siniestros

Tabulación por Localidad									
	MB	%	B	%	R	M	MM		
	1		2		3	4	5		
Santa Fe	185	49	26%	130	70%	6	3%	0	0
Paraná	55	30	55%	25	45%	0	0	0	0
Concordia	55	21	38%	34	62%	0	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	19	35%	36	65%	0	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>119</b>	<b>34%</b>	<b>225</b>	<b>64%</b>	<b>6</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

El 64% de las empresas consultadas del total de la sucursal afirmo que fue buena la información brindada por la compañía durante el trámite de un siniestro. Cabe destacar que solo un 2% mencionó que fue regular.

Si se analiza por localidad, en Entre Ríos se destaca Delegación Paraná ya que el 55% de las empresas afirmó que fue muy buena la información brindada por la compañía durante un siniestro. Santa Fe se destaca con el 70% de las empresas encuestadas que afirmaron que fue bueno el seguimiento del siniestro.

En general, la totalidad de empresas que son clientes y fueron encuestadas no seleccionaron las opciones malo, ni muy malo.

En el cuadro N°6 se muestra el grado de conformidad de los encuestados respecto al pago de siniestros por parte de San Cristóbal Seguros.

Cuadro N°6. Pago de siniestros en tiempo y forma

Tabulación por Localidad								
	MB	%	B	%	R	M	MM	
	1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	67	36%	60	32%	0	0	0
Paraná	55	17	31%	15	27%	0	0	0
Concordia	55	21	38%	17	31%	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	19	35%	17	31%	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>124</b>	<b>35%</b>	<b>109</b>	<b>31%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

A nivel sucursal total, el 35% de los clientes corporativos encuestados opinó que su experiencia en el cobro de siniestros fue buena, el 31% comentó que fue buena.

En las diferentes zonas las opiniones fueron contundentes destacándose la Delegación Concordia con un 38% de empresas encuestadas que votó como muy bueno el tiempo de pago de siniestros. En Santa Fe se destaca con un 32% que seleccionó la opción bueno.

## Servicios y Coberturas

Se consulto a los encuestados que den su opinión respecto a la conformidad del servicio recibido por San Cristóbal de acuerdo a sus experiencias como clientes.

Cuadro N°7. Conformidad en los servicios recibidos

Tabulación por Localidad								
	MC	%	C	%	AC	D	MD	
Santa Fe	185	80	43%	105	57%	0	0	0
Paraná	55	29	53%	26	47%	0	0	0
Concordia	55	29	53%	26	47%	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	24	44%	31	56%	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>161</b>	<b>46%</b>	<b>188</b>	<b>54%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

54% de las empresas pertenecientes a la sucursal opinó que están conformes con los servicios y coberturas comercializadas por San Cristóbal, el 46% mencionó que está muy conforme.

En Entre Ríos se destacan las Delegaciones Paraná y Concordia con un 53% de afirmaciones “muy conforme” de clientes corporativos. Seguido Santa Fe con un 57% de votos en la opción “conforme” con los servicios comercializado por San Cristóbal Seguros Se solicitó a los encuestados que den su opinión, de manera abierta, respecto a las mejoras que consideran necesarias para las coberturas tomadas de acuerdo a su experiencia

A continuación se les consulto a los clientes corporativos que mencionen de manera abierta las sugerencias de mejoras en las coberturas comercializadas por San Cristóbal Seguros.

El cuadro N°8 muestra las diferentes opiniones de los clientes encuestados en las distintas zonas donde San Cristóbal tiene delegaciones y la sucursal

Cuadro N°8. Mejoras sugeridas por los clientes respecto a coberturas

	SF		P		C		C.d.U.	
Costo en Camionetas y Pick Up	20	11%	20	36%	7	13%	-	-
Cobertura para Cauciones	1	1%	2	4%	3	5%	5	9%
Costo vehículos a GNC	48	26%	28	51%	12	22%	13	24%
Costo Motos	24	13%			8	15%		-
Nada	80	43%	5	9%	10	18%	10	18%
Mejoras en cobertura para Transporte de cargas	12	6%	-		15	27%	27	49%
%	100%		100%		100%		100%	
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>		<b>55</b>		<b>55</b>		<b>55</b>	

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

La opinión de los clientes en Santa Fe fue la siguiente:

- 43% no modificaría nada respecto a coberturas comercializadas por San Cristóbal. 26% menciono que San Cristóbal debería mejorar los precios en los vehículos a GNC
- La opinión de los clientes en Delegación Paraná fue la siguiente:
- 51% menciono que San Cristóbal debería mejorar los precios en los vehículos a GNC. 36% menciono que San Cristóbal debería mejorar los precios en Pick Up
- La opinión de los clientes en Delegación Concordia fue la siguiente:
- 27% menciono que San Cristóbal debería mejorar los precios y cobertura en el ramo transporte de cargas. 22% menciono que San Cristóbal debería mejorar los precios en los vehículos a GNC
- La opinión de los clientes en Delegación C. del Uruguay fue la siguiente:
- 49% menciono que San Cristóbal debería mejorar los precios y cobertura en el ramo transporte de cargas. 22% menciono que San Cristóbal debería mejorar los precios en los vehículos a GNC

Se les consulto a los encuestados sobre la relación entre el precio de los seguros pagados y las coberturas otorgadas por la compañía, se solicito que califiquen como es la misma de acuerdo a sus experiencias de compra.

En el cuadro N° 9 se pueden observar los principales resultados de la opinión de los clientes de San Cristóbal Seguros.

Cuadro N°9. *Relación Precio/Calidad de las coberturas*

Tabulación por Localidad								
	MB	%	B	%	R	M	MM	
	1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	88	48%	97	52%	0	0	0
Paraná	55	33	60%	22	40%	0	0	0
Concordia	55	32	58%	23	42%	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	29	53%	26	47%	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>182</b>	<b>52%</b>	<b>167</b>	<b>48%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio*

A nivel sucursal en general 52% de las empresas encuestadas afirmo que la relación precio/calidad de las coberturas vendidas por San Cristóbal es muy buena, el 48% que es buena, valorándose aquí no solo el precio sino la calidad en las coberturas comercializadas.

En Entre Ríos se destaca la Delegación Paraná con un 60% de empresas encuestadas que seleccionó la opción “muy buena”. El 52% de las empresas encuestadas en Santa Fe opinó que la relación precio/calidad de las coberturas comercializadas por San Cristóbal Seguros es buena

En esta pregunta no hubo afirmaciones de las opciones regular, mala, ni muy mala.

Luego se les consulto a las empresas si contratar un seguro en San Cristóbal les daba la tranquilidad necesaria de que sus bienes están bien resguardados.

Cuadro N°10. Respuesta brindada por la compañía

Tabulación por Localidad									
	TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		
	1		2		3	4	5		
Santa Fe	185	68	37%	102	55%	15	8%	0	0
Paraná	55	22	40%	19	35%	14	25%	0	0
Concordia	55	21	38%	28	51%	6	11%	0	0
Concepción del Uruguay	55	19	35%	31	56%	5	9%	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>130</b>	<b>37%</b>	<b>180</b>	<b>51%</b>	<b>39</b>	<b>22%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

A nivel sucursal el 51% de las empresas encuestadas estuvo de acuerdo con que San Cristóbal brinda respuesta en tiempo y forma, el 37% estuvo muy de acuerdo y el 22% ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación. Dividido por zonas, Delegación Paraná se destaca del resto con un 40% de empresas cliente que votaron la opción “totalmente de acuerdo”, seguido de Delegación C. del Uruguay con 56% y Santa Fe con 55% en la opción “de acuerdo”

Es un dato relevante el que arroja este cuadro, porque más de la mitad de las empresas sienten tranquilidad y seguridad al momento de tomar una póliza para sus bienes.

## **Comunicación San Cristóbal – Cliente Corporativo**

En el cuadro N°11 se pueden observar los resultados de la comunicación establecida desde San Cristóbal hacia los clientes corporativos.

Cuadro N°11. *Comunicación de San Cristóbal Seguros*

Tabulación por Localidad									
		MB	%	B	%	R	%	M	MM
		1		2		3		4	5
Santa Fe	185	49	26%	122	66%	14	8%	0	0
Paraná	55	17	31%	38	69%	0	0%	0	0
Concordia	55	6	11%	41	75%	8	15%	0	0
Concepción del Uruguay	55	10	18%	45	82%	0	0%	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>82</b>	<b>23%</b>	<b>245</b>	<b>70%</b>	<b>22</b>	<b>6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio*

A nivel sucursal el 70% de las empresas opinó que la comunicación empresa-cliente es buena, un 23% que es muy buena y solo un 6% que es regular.

Si se dividen las opiniones por localidad se puede establecer que el 82% de los encuestados en C. del Uruguay mencionó que es buena. Santa Fe tiene el menor porcentaje con un 66% de opiniones de las empresas encuestadas.

Se destaca Delegación Concordia con un 15% de votos en la opción “regular”

En los cuadros N° 12 y 13 respectivamente se solicitó a los encuestados que mencionen la frecuencia de contacto establecida por San Cristóbal y la que ellos consideraban ideal o deseada.

Cuadro N°12. Frecuencia de contacto de San Cristóbal Seguros

Tabulación por Localidad									
	D	S	M	%	Se	%	A	%	
Santa Fe	185	0	0	33	18%	75	41%	77	42%
Paraná	55	0	0	15	27%	4	7%	36	65%
Concordia	55	0	0	11	20%	19	35%	25	45%
Concepción del Uruguay	55	0	0	15	27%	12	22%	28	51%
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>73</b>	<b>21%</b>	<b>110</b>	<b>31%</b>	<b>166</b>	<b>47%</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

En general, el 47% de los encuestados afirmo que los contactaban anualmente, el 31% menciona que lo contactaban semestralmente y un 21% mensualmente.

En las diferentes zonas pertenecientes a la sucursal, el 42% de los encuestados de Santa Fe afirmo que anualmente lo contactan. El 65% de los encuestados de Paraná, el 45% de los encuestados de Concordia, y el 51% de los encuestados de C. del Uruguay afirmo que anualmente lo contactan desde la aseguradora.

Posteriormente, se les consulto cual sería la frecuencia de contacto deseada por ellos.

Cuadro N°13. Frecuencia de contacto esperada por el cliente

Tabulación por Localidad								
	D	S	M	%	Se	%	A	
Santa Fe	185	0	0	109	59%	76	41%	0
Paraná	55	0	0	8	15%	47	85%	0
Concordia	55	0	0	30	55%	25	45%	0
Concepción del Uruguay	55	0	0	22	40%	33	60%	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>169</b>	<b>48%</b>	<b>181</b>	<b>52%</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

El 52% del total de encuestados de la sucursal comento que le gustaría que lo contacten semestralmente desde San Cristóbal, el 48% desearía que el contacto sea mensual.

Las diferentes zonas arrojaron los siguientes resultados: el 59% de las empresas encuestadas en Santa Fe desearía que desde San Cristóbal lo contacte mensualmente. El 85% de las empresas de Paraná desearía que lo contacten semestralmente. El 55% de las empresas encuestadas en Concordia desearía que desde San Cristóbal lo contacten mensualmente. El 60% de las empresas de C. del Uruguay desearía que lo contacten semestralmente.

La opción de contacto diaria y semanal no fue elegida por ningún cliente corporativo de San Cristóbal Seguros.

## Programa de Fidelización

El cuadro N°14 muestra los resultados relacionados a las opiniones de los encuestados respecto de la implementación de planes de fidelización en San Cristóbal Seguros. Aquí se les consulto si estaban de acuerdo o no con la implementación de un programa.

Cuadro N°14. Plan de fidelización

Tabulación por Localidad									
	TA		%	DA		%	NiA-NiD	D	TD
	1	2		3	4	5			
Santa Fe	185	133	72%	52	28%	0	0	0	0
Paraná	55	34	62%	21	38%	0	0	0	0
Concordia	55	38	69%	17	31%	0	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	41	75%	14	25%	0	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>246</b>	<b>70%</b>	<b>104</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

A nivel sucursal, el 70% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo en que la aseguradora tenga un plan de fidelización, el 30% restante estuvo de acuerdo.

En las diferentes zonas los resultados fueron:

- 75% de las empresas encuestadas en C. del Uruguay opinó estar “totalmente de acuerdo” con la afirmación.
- 72% de las empresas encuestadas en Santa Fe opinó estar “totalmente de acuerdo” con la afirmación.

Finalmente se les consulto a las empresas encuestadas si estarían dispuestos a participar en un programa de beneficios que San Cristóbal diseñaría exclusivamente para clientes corporativos.

Cuadro N°15. Participación del cliente en el programa

Tabulación por Localidad								
	TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD	
	1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	140	76%	45	24%	0	0	0
Paraná	55	44	80%	11	20%	0	0	0
Concordia	55	41	75%	14	25%	0	0	0
Concepción del Uruguay	55	45	82%	10	18%	0	0	0
<b>TOTAL SUCURSAL</b>	<b>350</b>	<b>270</b>	<b>77%</b>	<b>80</b>	<b>23%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Tabulación de Encuestas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

A nivel sucursal el 77% mencionó estar totalmente de acuerdo en participar un programa de beneficios, el 23% estuvo de acuerdo.

En las diferentes zonas estuvieron “totalmente de acuerdo” en que participaría en un programa de beneficios especiales, destacándose Delegación C. del Uruguay con el 82%. El 25% en Delegación Concordia votó la opción “de acuerdo”

#### 4.7 Conclusión de las Encuestas

Se puede concluir que los Clientes Corporativos encuestados opinaron que la atención recibida por San Cristóbal Seguros es buena tanto la momento de efectuar consultas, contratar pólizas o ante un siniestro.

Los servicios y las coberturas ofrecidas por la compañía aseguradora son acordes a las necesidades del mercado, los clientes corporativos están muy conformes con las pólizas comercializadas por San Cristóbal en general.

La comunicación por parte de la compañía es buena, los Clientes Corporativos expresaron su deseo de contar con visitas mensuales, semestrales y un ejecutivo de cuentas que los atiende de manera diferenciada

Por último, los Clientes Corporativos consideran muy positivo que San Cristóbal Seguros cuente con un programa de Marketing de Relaciones para fidelizarlos accediendo a beneficios especiales por compras y premios por permanencia. La mayoría de las empresas estarían dispuestas a participar de estos programas.

#### **4.8 Análisis de Resultados: Entrevistas a Empleados San Cristóbal**

Este apartado resume las entrevistas realizadas al personal de San Cristóbal Seguros Sucursal Santa Fe. El objetivo fue conocer la opinión que tienen los clientes internos de la empresa respecto a la aplicación de un Plan de Marketing Relacional para Fidelizar y retener clientes corporativos que ya son socios. Ver Anexo 4.

Se entrevistó al personal de la Sucursal Santa Fe y las Delegaciones ubicadas en la localidad de Paraná, Concordia y Concepción del Uruguay en carácter de informantes clave del estudio de mercado realizado en esta Tesis. Participaron de la misma el Gerente de la sucursal, el Jefe del Área Siniestros, el de Comercial y el de Área Técnica, empleados operativos del Área Siniestros, Comercial, Técnica, Administración. También se tomo contacto con Productores Asesores de Seguros exclusivos, aquellos que solo comercializan San Cristóbal. En total fueron 51 personas las entrevistadas para el estudio.

Para esta investigación se realizaron Entrevistas Semiestructuradas a Informantes Clave de San Cristóbal Seguros, Sucursal Santa Fe, porque mediante esta herramienta se tuvo contacto directo con los colaboradores de la compañía aseguradora.

Las Entrevistas se confeccionaron para complementar el estudio realizado a través de Encuestas a Clientes Corporativos, teniendo de esta manera, la opinión tanto del cliente externo como del interno.

La guía consta de nueve preguntas abiertas y una cerrada para que el personal se exprese de acuerdo a su experiencia y puesto en la empresa. Disponible en Anexo 2.

En primer lugar, a tabulación se realizó mediante la transcripción de las grabaciones de audio tomadas en las Entrevistas.

Posteriormente se utilizó el criterio de mayor cantidad de palabras repetidas por los entrevistados, se seleccionó un color y un tamaño de letra acorde a la cantidad de respuestas repetidas y/o similares y se las presentó en diferentes cuadros disponibles en Anexo. El objetivo de utilizar esta modalidad fue que el lector tenga noción rápida de los valores repetidos con solo observar los cuadros para así conocer las diferentes opiniones de los distintos grupos que participaron.

Para finalizar se presenta a continuación un cuadro con todas las opiniones de los empleados de San Cristóbal Seguros y luego se analiza individualmente.

Cuadro 1. Resultado de las Entrevistas

<p><b><u>Atención a Clientes Corporativos</u></b></p> <p><i>Es buena, pero se puede mejorar</i></p> <p><i>Es muy buena la atención</i></p> <p><i>Falta capacitación para atender corporativos</i></p>	<p><b><u>Mejoras en Atención</u></b></p> <p><i>Contar con mejores sistemas, Web interactiva</i></p> <p><i>Mayor contacto personal y seguimiento en cotizaciones</i></p> <p><i>Crear una oficina de corporativos</i></p>
<p><b><u>Coberturas Comercializadas por SC</u></b></p> <p><i>Se cubren la mayoría de los riesgos, las coberturas son completas y acordes al mercado</i></p> <p><i>Se copia coberturas que ofrece la competencia</i></p> <p><i>Algunos ramos no están desarrollados en San Cristóbal</i> </p>	
<p><b><u>Frecuencia Contacto Ideal</u></b></p> <p><i>Mensual</i></p> <p><i>Semestral</i></p> <p><i>Trimestral</i></p>	<p><b><u>Sugerencias para retención</u></b></p> <p><i>Flexibilizar costos, calidad de atención y rápida respuesta</i></p> <p><i>Trabajar con anticipación las renovaciones con mejores Bases de Datos</i></p> <p><i>Contar con una Web integral</i></p>
<p><b><u>Marketing Relacional</u></b></p> <p><i>Sin dudas, sirven para retener clientes y fidelizarlos</i></p> <p><i>Sí, es necesario un programa de Marketing Relacional para que SC se diferencie</i></p> <p><i>Estos programas serían un diferenciador en nuestra zona</i></p>	
<p><b><u>Inversión en Programas</u></b></p> <p><i>Sí, estoy a favor en que San Cristóbal invierta en estos programas</i></p> <p><i>Es buena opción para retener y captar</i></p> <p><i>Relación costo-beneficio, evidentemente sí.</i></p>	

Nota. Tabulación de las Entrevistas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio

La atención a los distintos clientes es un aspecto fundamental, principalmente si la empresa quiere realizar acciones de Marketing Relacional con el objetivo de retenerlos en el tiempo.

Las preguntas de las Entrevistas estuvieron relacionadas a la atención brindada por San Cristóbal Seguros a Clientes Corporativos. Estos clientes actualmente son socios activos en la compañía, facturan más de \$50.000.- anuales y han tomado más de una póliza de riesgos diferentes, de los cuales se solicitó opinión de ellos al personal.

### **Atención a Clientes Corporativos**

La mayoría de los entrevistados de San Cristóbal Seguros sostuvo que la atención a Clientes Corporativos es buena, pero hay aspectos que se pueden mejorar.

Todos los empleados hicieron mención de que San Cristóbal actualmente no cuenta con área de atención especial para clientes corporativos, cada sector va realizando sus actividades puntuales de acuerdo a la demanda que tenga de estos clientes como de los

individuales. También afirmaron que los sistemas informáticos no acompañan en el desarrollo de este tipo de clientes para realizar acciones de Marketing.

Los entrevistados que mencionaron que se podría mejorar la atención hicieron hincapié en que la empresa debería dictar capacitaciones específicas y armar grupos de trabajo para que atiendan a clientes corporativos.

Posteriormente, otro grupo de empleados afirmó que es buena la atención en general, éstos consideraron al momento de estar en contacto con el cliente se cumplen y satisfacen las necesidades demandadas por las empresas aseguradas.

Por último, otro grupo mencionó que es muy buena la atención. Según ellos no hacen falta mejorar, cambiar o modificar ningún aspecto de la atención a clientes corporativos, afirmaron que como se trabaja actualmente es suficiente para lograr retención de estos clientes.

A continuación se les consultó a los entrevistados que comenten sugerencias y mejoras que harían en cuanto a la atención del corporativo en pos de lograr mayor retención de los mismos.

El grupo de empleados de San Cristóbal que predominó menciona que hace falta contar con mejores sistemas informáticos y una Web interactiva para los clientes corporativos. Los entrevistados mencionaron que actualmente los empresarios desean tener mayor control y gestión de sus seguros mediante la utilización de diferentes dispositivos como SmartPhones, Tablets, Notebook, etc. San Cristóbal actualmente no cuenta con una Web que permita a la empresa asegurada, mediante un usuario y contraseña, ingresar a ver su cuenta, detalle de sus pólizas vigentes, canceladas, anuladas, etc. La Web solo permite ingresar a Productores de Seguros y es muy básica. No permite imprimir un frente de póliza al cliente por ejemplo.

Otro grupo de empleados de San Cristóbal afirmó que hace falta tener mayor contacto personal con los clientes corporativos, estar más cerca de estas empresas para brindar mejores servicios y confianza. Estos entrevistados han hecho referencia a que sería conveniente contar con un área o grupo de personas especializadas en atención a clientes corporativos.

Por último, otros empleados han mencionado que hacen falta mejores sistemas informáticos, base de datos de mayor calidad y más cursos de capacitación para atender clientes corporativos.

Todas las áreas han coincidido en que sería conveniente contar con programas de capacitación para atender grandes riesgos, teniendo designados permanentemente clientes para que el ejecutivo de cuentas brinde atención exclusiva.

Continuando con la entrevista, se les consulto a los empleados que mencionen la frecuencia que consideran más apropiada para mantener contacto con un cliente corporativo según su experiencia diaria en cada área de San Cristóbal.

La mayoría de los entrevistados mencionó que la frecuencia de contacto a clientes corporativos que ellos consideraban apropiada era mensual. Otro grupo, afirmó que sería conveniente contactar al cliente corporativo semestralmente. Por último, otro grupo mencionó que sería bueno que el contacto sea trimestral.

Todos han coincidido que mientras mayor contacto haya mejor será la relación con el cliente a lo largo del tiempo. También cabe destacar que los entrevistados mencionaron que las visitas deberían realizarse con merchandising de la compañía para tener mayor presencia.

### **Coberturas de San Cristóbal Seguros**

Avanzando con la entrevista, se les consulto a los empleados que opinen si las coberturas comercializadas por San Cristóbal cubrían las necesidades de los Clientes Corporativos según su experiencia. En esta pregunta hubo opiniones diversas desde las distintas áreas de la compañía.

Un grupo mencionó que se cubren la mayoría de los riesgos que solicitan los clientes corporativos para su actividad y que el alcance de las pólizas es completo.

Desde el Área Técnica de San Cristóbal, quienes suscriben riesgos principalmente, comentaron que en muchas oportunidades deben copiar las coberturas que ofrece la competencia, porque en la empresa no hay dichas coberturas disponibles en los sistemas. Por este motivo se deben adaptar las coberturas mediante pantalla libre, esto significa que se debe escribir o transcribir manualmente coberturas con previa autorización del Área Técnica de Casa Central.

Finalmente, otro grupo opinó que algunos ramos no están desarrollados por San Cristóbal. Esto puede ocasionar el descontento de algunas empresas que necesitan dichas coberturas para su actividad principal obligando a los clientes a realizar consultas en la competencia, con el riesgo de que la misma ofrezca cotizar todos los seguros con el ánimo de captarlo.

## **Competencia**

Se consulto a los empleados que mencionen tres empresas que consideraban competencia directa de San Cristóbal Seguros en cada zona de influencia, tanto en Sucursal Santa Fe cómo en Delegaciones de Entre Ríos.

En sucursal Santa Fe los entrevistados mencionaron que la principal competencia de San Cristóbal es la empresa Sancor Seguros, luego La Segunda y Rivadavia Seguros.

En Paraná los entrevistados mencionaron a la empresa Sancor Seguros en primer lugar, luego Rivadavia y en tercer lugar La Segunda como competencia.

En Concordia la empresa Sancor Seguros quedó seleccionada en primer lugar, Rivadavia en segundo lugar y Río Uruguay como tercera opción, destacándose ésta última como competencia fuerte en la zona de la costa de Entre Ríos.

En Concepción del Uruguay quedó determinada por los entrevistados la empresa Río Uruguay en primer lugar, luego Rivadavia Seguros y por último Sancor Seguros.

Posteriormente, se solicitó a los empleados entrevistados que seleccionen dos atributos de la siguiente grilla para las empresas seleccionadas como principal competencia de San Cristóbal:

- *Trayectoria*
- **Solvencia Financiera**
- *Respaldo Económico*
- *Atención Especial*
- *Prestigio*
- *Costos Bajos*
- *Calidad de Empresa*
- *Liderazgo en el Mercado*
- *Durabilidad en el Tiempo*
- *Rapidez en la Resolución de Problemas*

En Santa Fe, los empleados seleccionaron primero la opción “trayectoria” y luego “solvencia financiera”. En Paraná seleccionaron primero “solvencia financiera” y después “calidad de empresa en el mercado”. En Concordia seleccionaron “costos bajos” y luego “durabilidad de la empresa en el tiempo”. Por último, en C. del Uruguay seleccionaron “solvencia financiera” y luego “costos bajos”.

La mayoría de los entrevistados tuvo en cuenta la variable “solvencia financiera” de las compañías aseguradoras, ya que al momento de un siniestro este factor es importante para la liquidación del mismo. Opinaron también que el cliente corporativo es exigente al momento de un siniestro.

## **Acciones**

A todos los entrevistados de la Sucursal se les solicitó que mencionen diferentes ideas que tenían en su mente, de acuerdo las experiencias en su área, para poder mejorar los servicios brindados a las empresas aseguradas.

La mayoría de los entrevistados respondió que San Cristóbal debería flexibilizar los costos y mejorar la atención hacia este tipo de cliente específico para extender la vida del mismo en la compañía.

Otro grupo afirmó que habría que trabajar con anticipación las renovaciones de las pólizas, generando reuniones para obtener información de mejoras, negociando los costos, indagando respecto a visitas de la competencia, buscando lograr beneficios mutuos con el cliente y oportunidades de venta cruzada.

Por último, otro grupo menciona que se debe trabajar en la calidad de atención al cliente corporativo y rápida respuesta, principalmente al momento de un siniestro no solo en las renovaciones o consultas.

## **Marketing Relacional**

Se les consulto a todos los entrevistados de San Cristóbal Seguros que opinen si la compañía debería o no realizar acciones de Marketing Relacional para retener Clientes Corporativos.

La mayoría de los entrevistados opinó que sin dudas la compañía debería realizar acciones de Marketing Relacional para retener clientes. Mencionaron que es una manera de buscar la sustentabilidad del negocio y del cliente a lo largo del tiempo, disminuyendo la sensibilidad al precio por brindar mayores beneficios.

Otros entrevistados afirmaron que es necesario contar con un programa de Marketing Relacional porque que San Cristóbal actualmente no tiene ninguno en marcha, esto sería un factor de diferenciación en las distintas zonas donde tiene presencia la compañía, ya que este tipo de acciones en el interior se valoran mucho.

Por último, otros empleados opinaron que se deberían realizar acciones de marketing en toda la compañía para obtener una ventaja competitiva sobre la competencia principal de San Cristóbal, logrando lazos más fuertes entre la aseguradora y las empresas que son clientes.

La última pregunta de la entrevista realizada a los empleados de San Cristóbal Seguros estuvo relacionada a que si ellos consideraban que era necesario invertir o no en este tipo de acciones de Marketing Relacional con la puesta en funcionamiento de un programa de fidelización.

La mayoría de los entrevistados estuvo a favor de que San Cristóbal invierta en acciones de retención por la simple razón actualmente no se realizan y porque la compañía tiene

los recursos para poder hacerlo. Los resultados de la aplicación del plan serían muy buenos.

Luego, otro grupo de empleados afirmo que estaban de acuerdo en que se invierta en estos programas, mencionaron la importancia de contar con esta herramienta y destacaron la oportunidad que tiene San Cristóbal para poder implementar algo innovador en el mercado asegurador.

Cabe destacar que el responsable de Delegación Paraná opinó que no son necesarias este tipo de acciones porque en la actualidad San Cristóbal está formando equipos y procesos para poder atender a clientes corporativos, posibilitando adaptarse a las necesidades de cada socio logrando poder gestionar un modelo de atención estándar pero a la vez personalizada. Además comentó que se debería tener presente la misión y visión para determinar si es necesario invertir en estos programas.

Otro dato significativo fue que el responsable del Área Administrativa de la Sucursal Santa Fe no quiso responder la entrevista por motivos personales, esto llamo la atención del investigador y por supuesto se respetó la decisión tomada por el mismo.

#### **4.9 Conclusión de las Entrevistas**

A continuación se presenta un cuadro con los datos más destacados de la entrevista a empleados de San Cristóbal Seguros

Cuadro 2. Aspectos más importantes de las Entrevistas

Atención a Clientes Corporativos:	Es buena, pero se debe mejorar
Sugerencias de mejoras para Atención:	Contar con mejores sistemas, Web interactiva
Coberturas comercializadas:	Se cubren la mayoría de los riesgos
Frecuencia Contacto Ideal:	Mensual
Sugerencias para retención:	Flexibilizar costos y mejorar la atención
Acciones de Marketing Relacional:	Sirven para retener clientes y fidelizarlos
Inversión en Acciones:	Están a favor en que SC invierta
Competencia San Cristóbal Santa Fe:	Sancor /La Segunda / Rivadavia / Río Uruguay
Competencia San Cristóbal Entre Ríos:	Sancor /Río Uruguay / Rivadavia

*Nota. Tabulación de las Entrevistas. Investigación de Mercados para San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio*

Se puede concluir que el personal de compañía consideró que la atención es buena en general pero necesita ser analizada constantemente por las distintas áreas para mejorarla, por esto se solicitan contar con programas de capacitación. Actualmente San Cristóbal no dicta cursos de capacitación para sus empleados.

Los sistemas informáticos deben mejorar y adaptarse a las exigencias actuales para brindar una mejor calidad de atención a los clientes corporativos. La Web debe adaptarse a los dispositivos móviles vigentes.

Las compañías que son consideradas competencia de San Cristóbal en las diferentes zonas se encuentran dentro del ranking, la principal es Sancor Seguros. Por último, todos los grupos han estado de acuerdo en que San Cristóbal Seguros debe invertir en un plan de Marketing Relacional con programas de fidelización para diferenciarse de la competencia reteniendo clientes a largo plazo.

## **Capítulo 5**

### **Decisiones Estratégicas**

#### **5.1 Análisis F.O.D.A.**

Las decisiones estratégicas en una empresa merecen un análisis pormenorizado, ya que a partir de ella se enfocarán los recursos necesarios para el desempeño el futuro de la compañía. Los autores sostienen que una estrategia es la dirección a tomar a largo plazo, y éstas afectan a las decisiones operativas, siendo el objetivo final crear mayor valor para los clientes a través de las ventajas competitivas.

Buscar estas ventajas respecto a la competencia debe ser un trabajo constante, no se trata de hacer un plan de acción y nada más, sino de rehacer cuantas veces haga falta y crear nuevas estrategias para llegar a los objetivos planteados.

Para poder lograrlo hay diferentes herramientas que permiten dicho desarrollo, una de ellas es el análisis F.O.D.A., con este análisis la empresa tiene un panorama certero de las variables internas y externas, de allí pueden surgir caminos a seguir a modo de planificación.

Para el autor Munuera Alemán, J. (2006), el análisis F.O.D.A. consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas que se pueden encontrar en el entorno. Es una estructura conceptual que facilita la comparación entre lo que ofrece el medio y las posibilidades de la organización. Las siglas F.O.D.A. provienen del acrónimo en inglés SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats), en español significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Munuera Alemán, J., 2006, Estrategias de Marketing: Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección, Cap.5 Modelos para el Diagnóstico Estratégico de la Cartera de productos, pág. 147-175)

Es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Este análisis es una esencial, ya que provee los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos.

El análisis F.O.D.A. para la empresa San Cristóbal Seguros:

### **Fortalezas**

- Reconocimiento de la marca, solvencia financiera
- Trayectoria en el mercado, con más de 76 años operando ininterrumpidamente
- Empresa Argentina con gran presencia en todo el país
- Personal jerárquico capacitado: programa de gestión de desempeño (PGD), programa de desarrollo de líderes (PDL) y programa de liderazgo y proyectos (PLP)
- Importancia en el cliente, se trabaja permanentemente para satisfacerlo
- Empresa multi rama, comercializa seguros de personas y generales que permite ventas cruzadas
- Amplia red de Productores Asesores de Seguro operando para San Cristóbal Seguros a nivel nacional

### **Debilidades**

- Sistema informático limitado y no actualizado
- Base de datos con errores, incompleta o datos repetidos
- No hay planificación sistematizada en las renovaciones para negocios corporativos
- No se dispone de planes de fidelización para clientes, ni de marketing relacional
- Falta de comunicación y trabajo en equipo entre las distintas áreas
- Falta de control y celeridad en negocios corporativos

### **Oportunidades**

- Masa de clientes corporativos menor a la de clientes individuales pero que contrata mayor volumen de seguros y diferentes ramos
- Posibilidad de aplicar planes de fidelización para clientes corporativos
- Desconocimiento de la gama de producto por parte de corporativos, posibilitando ventas cruzadas.
- Oportunidad de mejorar ventas cruzada a través de asesoramiento técnico
- Retiro de aseguradoras del exterior quedando empresas clientes sin atender

### **Amenazas**

- Personal no alineado ni comprometido con la empresa para cumplir con los objetivos de marketing relacional (servicio total al cliente). Son aquellos que, por la edad y antigüedad en la empresa, ya no se encuentran en los planes de capacitación de la compañía.
- Riesgo de saturar al cliente con promociones e información de la compañía

- Plan Nacional Estratégico de Seguros a 20 años (PlaNes)
- Inseguridad económica ante el desconocimiento de tasas de inflación del país ya que muchas maquinarias e implementos asegurados se valúan en dólares por su origen.
- Competencia llevará adelante acciones para recuperar clientes corporativos perdidos en ejercicios anteriores.

## 5.2 Estrategias Propuestas

Munuera Alemán, J. (2006), considera que la elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva a una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancia que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento, para al menos mantener los beneficios. (Munuera Alemán, J., 2006, Estrategias de Marketing: Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección, Cap.6 Estrategias de Crecimiento, pág. 179-205)

Una estrategia de crecimiento intensivo es recomendable para una empresa cuando ésta no ha explotado todas las oportunidades ofrecidas por los productos. Al contrario, una estrategia de crecimiento diversificada se justifica si en el mercado en el que opera la empresa se han agotado todas las posibilidades.

Ansoff, I. (1965), crea la matriz denominada Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, ésta sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. (Rodríguez G., Antolinez J., 2015, Evolución Diacrónica del Pensamiento Estratégico, pág. 534)

Las opciones pueden ser:

- **Incremento de la penetración del mercado:** Persigue mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.
- **Desarrollo del Mercado:** Es la venta de productos actuales en mercados nuevos.
- **Desarrollo de productos:** Es la venta de nuevos productos en los mercados actuales, explotando la estructura de la compañía para obtener más rentabilidad.
- **Diversificación:** Se introducen nuevos productos para atraer nuevos segmentos de mercados.

Teniendo en cuenta el Planeamiento Estratégico, se propone utilizar para San Cristóbal Seguros la **Estrategia de Crecimiento - Incremento de la penetración del mercado**, cuyo fin es buscar mayores consumos de productos vigentes en mercados actuales.

Porter, M. describe a las estrategias competitivas como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, en respuesta a las 5 fuerzas competitivas. (Porter, M., 2006, Estrategia y Sociedad, Harvard Business Review América Latina, pág. 3-15)

Las tres estrategias son:

- **Liderazgo en costos:** intenta mantener el costo más bajo frente a los competidores, logrando economías de escala, mayor participación de mercado, materias primas a menor costo.
- **Diferenciación:** Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado para involucrarse en actividades más costosas aplicadas al producto.
- **Enfoque o Segmentación:** consiste en enfocarse en un grupo de clientes específico, en un segmento o línea de producto o mercado específico.
- **A la mitad de camino:** las compañías que no siguen una estrategia clara seguramente tendrán menos utilidades, a estas se les llama empresas a mitad de camino.

Estrategia Competitiva de Diferenciación en servicios para clientes corporativos para lograr retención, fidelización y rentabilidad en el tiempo.

Figura 1. Mapa Estratégico de San Cristóbal Seguros

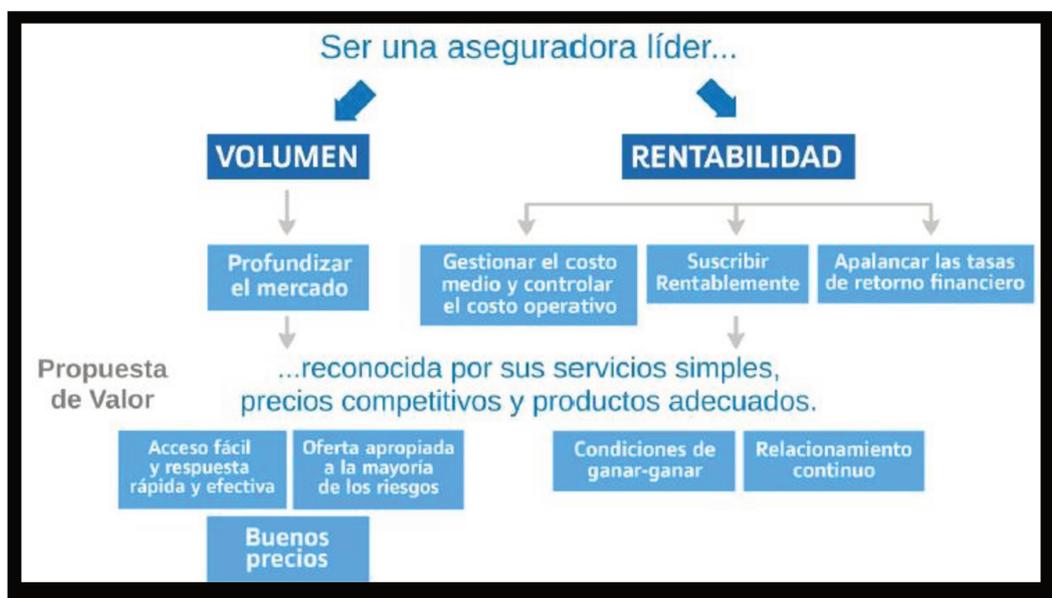


Figura 1. Mapa Estratégico San Cristóbal Seguro. Planeamiento Estratégico de la Gerencia General y el Equipo de Conducción. Copyright 2014 Circular Interna de la Gerencia General de San Cristóbal Seguros Casa Central Rosario, Argentina

La Gerencia Comercial definió la premisa de ser una aseguradora líder en volumen y rentabilidad cuya propuesta de valor para los clientes es ser reconocida por sus servicios

simples, precios competitivos y productos adecuados. La compañía tiene centrados sus objetivos en captar aquellos seguros que sean rentables, lograr volumen con buenos negocios, no se pretende captar todo a cualquier costo. Ver Anexo 5.

Los beneficios de contar con un Plan Estratégico:

- Obliga a la Dirección a pensar, de manera sistemática, en el futuro
- Ayuda a identificar los cambios que se pueden esperar en el contexto
- Facilita el conocimiento de las habilidades organizacionales
- Mejora la fijación de objetivos empresariales
- Mejora el proceso de coordinación de actividades críticas
- Permite anticipar las decisiones a tomar
- Facilita la comunicación de los objetivos y la estrategia elegida
- Provee un marco estructurado de revisión de resultados

Con el Plan Estratégico la empresa busca crecer de manera sustentable, asegurando el largo plazo. También busca optimizar el desempeño y desarrollar habilidades mediante un proceso de gestión de cambios. Busca generar una propuesta de valor mediante el compromiso. Ver Anexo 5.

El modelo de ejecución menciona algunos componentes importantes:

- En el centro se encuentra la organización enfocada a la estrategia
- Premisa 1: traducir la estrategia en términos operativos
- Premisa 2: Alinear a la organización con la estrategia
- Premisa 3: Hacer que la estrategia sea trabajo de todos
- Premisa 4: Hacer que la estrategia sea un proceso continuo
- Premisa 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

Figura 2. Plan Estratégico de San Cristóbal Seguros



Figura 2. Plan Estratégico San Cristóbal Seguro. Planeamiento Estratégico de la Gerencia General y el Equipo de Conducción. Copyright 2014 Circular Interna de la Gerencia General de San Cristóbal Seguros Casa Central Rosario, Argentina

Las cinco piezas del rompecabezas planteado por la Gerencia Comercial de San Cristóbal Seguros de Casa Central son:

1. Ser excelentes en la operación
2. Fortalecer asociaciones comerciales
3. Ser responsables
4. Tener la estructura organizacional requerida
5. Optimizar procesos

De estos 5 puntos, de los resultados del análisis F.O.D.A, de la investigación de mercados surge la oportunidad de poner en marcha un Plan de Marketing Relacional para Clientes Corporativos para San Cristóbal Seguros. Ver Anexo 5.

La propuesta se justifica en que estos clientes tienen mayor concentración de riesgos y generan más volumen dinero que en los clientes individuales. Dirigir los esfuerzos de la compañía hacia éstos permite lograr mayor tasa de retención porque éstos desarrollan una actividad, diferenciarse en el mercado de la competencia, mayor rentabilidad para la aseguradora. A su vez, se debe contemplar dentro del plan de marketing relacional a los clientes individuales, creando acciones específicas para este segmento.

## Capítulo 6

### Propuesta de Marketing Relacional

#### 6.1 Programa de Marketing Relacional para San Cristóbal Seguros

De los resultados obtenidos en el análisis de las Encuestas a los clientes corporativos de San Cristóbal Seguros, de las Entrevistas en profundidad a empleados de la compañía, y de los documentos internos brindados por la Casa Central se presenta la propuesta para crear un área de Marketing Relacional, con los responsables del desarrollo, ejecución y control de Planes de Marketing para Clientes Corporativos.

Crear un área de Marketing Relacional en la sucursal Santa Fe dependiente de la Gerencia es la propuesta que totalizaría el enfoque al cliente. Esta área tendría que estar compuesta por un responsable o encargado de planificar acciones las estratégicas, seguimiento de resultados, y controles. Como apoyo se propone también contar con un empleado para acciones operativas diarias que coordine con las diferentes áreas todo lo afín a Marketing de Relaciones.

Durante el desarrollo de la propuesta se presupuestará la creación de esta área. También es recomendable que se emitan manuales de procedimientos de uso obligatorio para todos los empleados respecto a:

- Atención de clientes
- Base de datos y Software relacional
- Gestión de la relación del cliente corporativo y con el canal PAS
- Programas de fidelización
- Comunicación con el cliente
- Control mediante ratios
- Presupuestos anuales

El Plan de Marketing de Relaciones generará un impacto positivo en el canal de venta directo y en los Productores debido a que actualmente no hay un sistema de seguimiento de los mejores clientes durante la vigencia de la póliza. Este programa busca generar relaciones con los clientes y mayores ventas cruzadas, sumado el rol del PAS que trabaja constantemente junto con el cliente corporativo los resultados en cuanto a fidelización se potenciarán.

##### 6.1.1 Base de Datos de Clientes Corporativos

Reinares Lara sostiene que la base de datos se usa de manera estratégica para conseguir y analizar información de los consumidores, la cual será empleada en la planificación, implementación y control de estrategias de marketing. (Reinares Lara, P., Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente, Cap. 5 Gestión de Base de Datos, pág. 235-255)

Para implementar un Plan de Marketing Relacional en San Cristóbal Seguros se necesita contar con una Base de Datos acorde al programa de fidelización para clientes corporativos.

Se propone crear una nueva Base de Datos Corporativa a partir de la información ya existente de las empresas en los sistemas informáticos actuales de San Cristóbal Seguros.

Contar con datos de alta calidad en la base es muy importante, para ello se deberá tener en cuenta el siguiente proceso:

- **Introducción:** ingreso de datos al sistema de manera organizada por parte de todos los miembros de la organización.
- **Normalización:** diseñar un manual operativo con instrucciones de carga de datos obligatorios y opcionales para la base relacional.
- **Control en la Duplicación:** contar con un sistema que controle datos repetidos disparando alertas para su análisis, asociando personas relacionadas.
- **Actualización:** Actualizar constantemente la base para evitar llegar con acciones a clientes fallecidos o que ya no son socios.

Dicho procedimiento lo controlará el empleado operativo de la nueva área.

Para crear la nueva Base de Datos Relacional se recomiendan una serie de datos a tener en cuenta:

#### **Datos de la Empresa Asegurada**

- Nombre de la empresa asegurada
- Dirección física de la empresa asegurada
- Código Postal de la/s oficina/s
- Razón Social y Condición IVA
- Actividad o rubro al que se dedica
- Antigüedad
- Tamaño
- Cantidad de empleados
- Nivel académico de los empleados
- Dirección Web
- E-mail
- Teléfonos
- Redes sociales: Twitter / Instagram / Otras Redes Sociales

### **Datos Relacionados a Seguros**

- Nro. o código de Socio
- Código de PAS – Directo
- Delegación - Sucursal
- Pólizas de seguros que compró en los últimos 5 años
- Pólizas de seguros vigentes
- Pólizas de seguros canceladas, motivos
- Nivel de Cross Selling
- Perfil del socio en materia de siniestro
- Siniestros en curso, pendientes
- Siniestros rechazados, motivos
- Historial de pagos
- Modalidad de pagos permitidas
- Coberturas especiales otorgadas
- Atenciones comerciales autorizadas
- Dinero pagado en a Atenciones comerciales
- Inspecciones aprobadas
- Inspecciones con mejoras pendientes / plazos
- Personas relacionadas
- Convenios de canje
- Frecuencia de compra
- Datos de la última compra
- Valor actual del cliente en la relación con la compañía
- Posición ocupada actualmente y posición deseada
- Hábitos de consumo
- Canales y procesos de compra habitual
- Clasificación del tiempo empleado en la compra

### **Datos del Programa**

- Comportamiento de compra. Pólizas compradas por el cliente que generen alto nivel de compromiso y relación futura
- Comportamiento anterior y posterior a la compra - pre y pos venta
- Comportamiento en el planteo de objeciones y quejas
- Cancelaciones de pólizas - motivos
- Predicción de futuras acciones del consumidor, posibles compras de nuevas pólizas

- Información relativa a aspectos financieros del cliente
- Creencias, actitudes y percepciones del consumidor en su relación con la empresa
- Historial de la comunicación preventa y posventa
- Canales de comunicación más utilizados por el cliente
- Respuestas del cliente a las publicidades y promociones
- Lealtad por ventajas. Empresas que necesitan cláusulas especiales
- Sensibilidad al precio
- Nivel de retroalimentación
- Frecuencia de visitas / contacto

### 6.1.2 Gestión de la Relación con Clientes Corporativos

Gestionar la relación con los Clientes Corporativos es una tarea de todas las áreas de la compañía. A continuación se plantean una serie de acciones a llevar adelante para fomentar y potenciar la relación:

- **Reuniones:** Generar una reunión presencial trimestral o semestral entre la aseguradora y las empresas que son clientes. El objetivo es obtener de los clientes corporativos datos relevantes para mejorar las pólizas contratadas, asesorar sobre potenciales riesgos, despejar dudas o inquietudes de los seguros que tienen contratados, declarar modificaciones en sus negocios, etc.
- **Llamados:** El ejecutivo comercial debe llamar al cliente corporativo todos los meses para consultar si éste necesita algo respecto a sus seguros contratados. En caso de que el cliente necesite algo de otra área, éste lo derivará para que sea atendido en tiempo y forma con los procedimientos establecidos en el manual de Marketing Relacional. Para casos puntuales o graves, el llamado se deriva al jefe de área correspondiente.
- **E-mail:** enviar e-mail automáticamente mediante un sistema cada mes con información de la compañía aseguradora, participaciones institucionales, tendencias del mercado y las industrias, ranking de las aseguradoras, modificaciones en la ley de seguro, decisiones de SSN, etc.
- **Encuestas de satisfacción:** enviar encuestas digitales breves, estilo múltiple opción, cada 6 meses a las empresas y/o referentes para conocer su opinión relacionado al programa de fidelización. Dejar un espacio abierto a sugerencias o quejas respecto al programa.
- **Call Center:** contar con un centro de llamados para atención a corporativos especial para urgencias en siniestros y consultas especializadas, valuaciones de riesgos, inspecciones, controles de mejoras en las industrias, etc.

El seguimiento de la base de datos se hará sistemáticamente con el responsable de control de la misma. Es importante que toda la organización tenga claro el enfoque al cliente corporativo, que se conozcan las decisiones y acciones respecto al programa de fidelización.

### 6.1.3 Vida del Cliente Corporativo

Los diferentes autores sostienen que las empresas deben considerar al cliente como un activo, utilizando términos financieros y llevándolo a un análisis típico como si fuera una inversión.

La vida de un cliente en San Cristóbal Seguros a nivel país en general es de **4.25 años** en promedio, es la cantidad de años máximos que se puede retener un cliente. La vida de un cliente en la Sucursal Santa Fe es de **5,38 años** en promedio. La implementación del Plan de Marketing Relacional en Sucursal Santa Fe tiene como fin elevar un 60% la permanencia de los socios, reteniendo a los clientes **3,2 años más**, dando como resultado una permanencia total de **8,5 años**.

A continuación se presenta en detalle la vida o permanencia del cliente en San Cristóbal Seguros con información estadística de Casa Central Rosario.

Cuadro 1. Promedio de vida del cliente por sucursal

Sucursal	Promedio Años de Permanencia
Rosario	5.33
Santa Fe	5.38
Córdoba	4.85
Bahía Blanca	4.17
Buenos Aires	2.94
Resistencia	3.57
Mendoza	3.52
Tucumán	2.82
Mar del Plata	4.30

*Nota. San Cristóbal Seguros. Estadística Interna correspondiente a la Gerencia de Marketing. Copyright 2014. Investigación de Mercados interna de la Gerencia de Marketing de San Cristóbal Seguros Casa Central Rosario, Argentina*

Cuadro 2. Distribución de socios según permanencia



Nota. San Cristóbal Seguros. Estadística Interna correspondiente a la Gerencia de Marketing. Copyright 2014. Investigación de Mercados interna de la Gerencia de Marketing de San Cristóbal Seguros Casa Central Rosario, Argentina

Cuadro 3. Marco de actuación para clientes corporativos

Clientes	Programas	Nivel de Esfuerzo	Valor Comercial	Área
Nuevos	Adquisición	Alto	Medio	Identificación/Calificación/Conversión
Actuales	Fidelización	Medio	Alto	Cultivo de la Relación
	Expansión	Bajo	Medio	Venta Cruzada y Complementaria
Antiguos	Recuperación	Bajo	Bajo	Reactivación

Nota. Programa para clientes corporativos de San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Gerencia de Marketing de Casa Central, Rosario, Argentina.

#### 6.1.4 Gestión de Base de Datos de Corporativos

La gestión de la Base de Corporativos debe ser responsabilidad de todos los empleados de la compañía al momento en que un cliente toma contacto para comprar, consultar o presentar una queja.

Se propone invertir en un Sistema Informático de Gestión de Base de Datos que permita elaborar tablas estadísticas y establecer relaciones entre la información contenida en ellas con el objetivo de realizar acciones de retención y fidelización de clientes corporativos.

En el sistema informático debe quedar todo registrado para que cualquier empleado que acceda pueda brindar respuesta al cliente. También el sistema debe contar con alertas y semáforos sobre temas puntuales, como por ejemplo: estado de un siniestro, pagos atrasados, cancelaciones y emisiones de pólizas, condiciones comerciales diferentes, etc. Para temas específicos, más complejos, se plantea que el responsable de cada área se encargue de recibir las consultas de los clientes que son derivadas del personal operativo o en líneas inferiores.

Contar con el Sistema de Gestión de Base de Datos permitiría:

- Almacenamiento, manipulación y consulta de datos pertenecientes a clientes
- Descripción unificada de los datos e independiente de las aplicaciones
- Independencia de las aplicaciones respecto a la representación física de los datos.
- Definición de vistas parciales de los datos para distintos usuarios de San Cristóbal.
- Gestión de la información
- El acceso concurrente de múltiples usuarios autorizados a los datos, realizando operaciones de actualización y consulta de los mismos garantizando la ausencia de problemas de seguridad
- Integridad y seguridad de los datos
- Controlar la ejecución correcta de las actualizaciones
- Recuperar o reconstruir la base de datos en caso de pérdidas o accidentes

#### **6.1.5 Programa de Fidelización**

Los autores definen la fidelidad de un cliente como un indicador de retención en el tiempo donde se la trata de trabajar fuertemente para lograr la intención de recompra. Es importante que la empresa se enfoque en la lealtad del cliente, midiendo la naturaleza de las compras, repetición, frecuencia, intensidad y profundidad de las mismas para generar retención.

Se propone que San Cristóbal Seguros cuente con un programa de fidelización para Clientes Corporativos que busque diferenciarse en el mercado asegurador en la zona de influencia de la Sucursal de Santa Fe.

En todos los programas de fidelización se busca premiar al cliente por alcanzar un volumen de compras determinado en la aseguradora, por sobrepasar la duración de la relación comercial, por realizar un esfuerzo de compra importante, por repetición de sus compras, por recomendar los servicios a referidos, etc.

El programa de fidelización que se propone para San Cristóbal incluye:

- **Regalos:** mediante este programa se premia la lealtad de los mejores clientes con de regalos especiales por parte de San Cristóbal, por ejemplo: viajes, electrodomésticos, órdenes de compra, etc. Los obsequios deben ser presentados de manera atractiva y entregados por el personal de la compañía a las empresas que son clientes y fueron designadas a recibirlo. Esporádicamente San Cristóbal realiza acciones de este tipo, pero no son organizadas adecuadamente siguiendo un procedimiento formal.
- **Descuentos:** consiste en realizar disminuciones del precio de compra de los seguros contratados por los clientes. Para el programa se establece un 30% de descuento en el precio de las pólizas contratadas por la empresa cliente. También se propone un descuento para los seguros de los empleados de las empresas a modo de grupos de afinidad.
- **Cupones:** con este programa se entregan cupones o vales para la compra productos o servicios especiales sin coste en locales de cada plaza. San Cristóbal entregará órdenes de compra por un valor determinado de acuerdo al monto de seguro pagado por el cliente. Se realizarán alianzas estratégicas con empresas de las diferentes zonas.
- **Eventos:** San Cristóbal organizará actividades para los mejores clientes a través de los cuales se pretenden resaltar los vínculos emocionales. El objetivo es ser creativos, innovadores, diferentes del resto y centrados en los gustos de los clientes. Los eventos más relevantes son lunch, almuerzos y cenas, invitaciones a espectáculos, invitaciones a ferias, seminarios o encuentros empresariales, actividades deportivas y concursos.
- **Financiación:** se ofrecen diferentes alternativas financieras al cliente para el pago de sus pólizas. Las opciones son: a) ofrecer a los clientes corporativos pólizas anuales con premio fijo mensual, aquí el beneficio es que el costo del seguro por un año no aumenta. B) tomar cheques a 0-30-60-90 días del cliente respetando el precio por pago contado el año completo de la póliza.
- **Formación:** San Cristóbal dictará cursos de formación gratuitos para los mejores clientes sobre las coberturas contratadas por la empresa. También se organizarán cursos para los empleados de la empresa que es cliente. A su vez se dictarán cursos de seguridad e higiene industrial, invitando a un ingeniero especialista en el tema, posterior a la charla se entregan un informe resumen de los temas tratados con las recomendaciones pertinentes.
- **Publicaciones:** San Cristóbal realizará publicaciones manteniendo el contacto y compartiendo información relevante con los clientes. Se publicará en una revista

interna, sitios Web de la compañía, se enviarán resúmenes de noticias relevantes por correo electrónico, insertos en pólizas, etc.

- **Atención posterior a la venta:** ofrecer contenidos de valor a los nuevos clientes, poniendo toda el área de Marketing Relacional a trabajar en la atención posterior a la venta y principalmente posterior a un siniestro. Se llevará adelante la presentación de video conferencias sobre los servicios y consultas puntuales, atención online de quejas, despejar dudas vía redes sociales, etc.
- **Nuevas Coberturas:** Implicar al cliente corporativo en el lanzamiento de nuevas coberturas o modificaciones de mejoras. Esto ayuda a implementar procesos de diseño de nuevos productos basados en el usuario. Para ello San Cristóbal Seguros puede utilizaría las redes sociales o diseñaría una plataforma dentro de la Web de la empresa para que el cliente tenga acceso desde su dispositivo móvil.
- **Nuevos Clientes:** Ofrecer recompensas importantes a los clientes nuevos, premiar aquellos que comienzan la relación con San Cristóbal Seguros mediante un pack de bienvenida, tarjeta de Cliente Corporativo, ofrecer membrecías, acceso a contenidos online exclusivos.
- **Upselling y Crosseling:** contactar a los Clientes Corporativos para crear experiencias mediante contenidos que generen valor para las empresas. San Cristóbal enviará un mailing para incentivar el upselling de las pólizas, es decir, vender una cobertura superior a la que tiene contratada actualmente. También la compañía aseguradora enviará mailings para incentivar el crosseling o venta cruzada, es decir, vender nuevas coberturas, nuevas pólizas de otros riesgos al mismo cliente.
- **Recuperación de clientes perdidos.** San Cristóbal realizará acciones para recuperar clientes que se han ido a otras compañías por diferentes motivos. Para ello debe tener claro las razones de la no lealtad del cliente, comprender los motivos de su alejamiento, buscando nuevamente la comunicación y oferta de beneficios para recuperarlo.

### 6.1.6 Comunicación con Clientes Corporativos

El proceso de comunicación entre la empresa y los distintos públicos relacionales es un elemento fundamental en la consolidación de la estrategia de Marketing Relacional de San Cristóbal Seguros.

Se propone que la compañía invierta en un sistema de gestión de contacto y quejas, diferenciando el cliente corporativo del individual, derivando a los diferentes ejecutivos cada vez que éste se comuniquen con la empresa para brindar mejor servicio.

También se propone invertir tiempo y dinero en solucionar las quejas mediante un equipo que trabaje reclamos de socios en conjunto con los jefes de área.

El método de comunicación apropiado debe ser seleccionado por San Cristóbal para evitar el exceso de contacto. Se realizará un seguimiento de las preferencias del cliente en la base de datos y se utilizará la información para establecer una estrategia de comunicación adecuada.

Los medios para comunicarse con el cliente son:

- **Institucional:** mediante un programa de visitas personales comerciales de San Cristóbal a las empresas que son clientes. La presencia personal, el “cara a cara”, es importantísimo para gestionar la relación con el cliente. Siendo transparentes en las dificultades técnicas del negocio, esto suma confianza.
- **Internet:** utilizando e-mail, Newsletters, SMS, la Web para tener contacto con los diferentes dispositivos del cliente. También se agradecerá al Cliente Corporativo por este medio generando una comunicación fructífera. Además se comunicarán los beneficios que generan valor. Se utilizarán las redes sociales siendo un medio de atracción de clientes, las redes sociales ahora ocupan un lugar destacado en la lista. Los clientes esperan que las empresas tengan presencia en las principales herramientas de redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.)
- **Llamados:** a través de un programa de llamados periódicos a clientes. Se escuchará activamente al cliente corporativo, en lugar de esperar a que los clientes llamen con problemas, inicia llamadas de servicio al cliente por eventos. El hecho de que alguien sienta que le están escuchando y que se están tomando medidas para resolver sus problemas es lo que realmente estimula el camino hacia una relación sólida.

### 6.1.7 Ratios de Control para Marketing Relacional

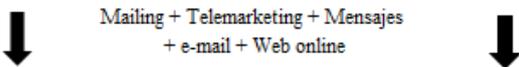
Domínguez Doncel define a los ratios como grupos homogéneos interrelacionados de datos que brindan información conexas, deben ser diseñados por cada empresa en la medida que aporten a la misma información que le sea de mayor utilidad. La etapa de control del Plan de Marketing Relacional es muy importante para analizar la evolución y los resultados o bien para corregir desvíos. Se propone contar con un tablero de control sistematizado que contenga los ratios y que vaya disparando alertas a las diferentes áreas al momento de encontrarse con desvíos. (Domínguez Doncel A., Vera G., Métricas de Marketing, 2010, Cap.1 Métricas para la Gestión de Marketing, Cap. 2 La contribución del Marketing, pág. 17-57)

- **Eficiencia por cliente** = Gastos previstos por cliente corporativo / Gastos reales por cliente corporativo
- **Eficiencia de cartera** = Gastos previstos para la cartera de clientes corporativos / Gastos reales realizados sobre la cartera de clientes corporativos
- **Rentabilidad por cliente** = Beneficio debido a ese cliente / Inversión en el cliente.
- **Grado de satisfacción** = (Clientes que han consumido en el periodo - Clientes que se han mostrado insatisfechos) / Clientes totales en el periodo
- **Tasa de retención** = Número de clientes corporativos retenidos / Número de clientes en el periodo
- **Satisfacción** = Percepciones sobre el servicio / Expectativas del cliente
- **Fidelidad** = Satisfacción / retención
- **Coste de retención de clientes** = Costes de retención / Número de clientes retenidos
- **Control del número de Cancelaciones de póliza** = número de cancelaciones / número total de productos vendidos
- **Tasa de reclamos - Consultas** = número de reclamos o consultas / número total de productos vendidos
- **Eficacia del servicio postventa** = Coste servicio postventa / Ventas

### 6.1.8 Plan de Marketing Relacional

Se presenta a continuación el Plan de Marketing Relacional para la sucursal Santa Fe de San Cristóbal Seguros. En él se pueden observar todos los procesos y las herramientas que serán puesta en funcionamiento para el proyecto enfocado a clientes corporativos.

Cuadro 4. Plan de Marketing Relacional para clientes corporativos

Área	Etapa: Captación	Etapa: Utilización	Etapa: Abandono/Retención
<b>Mkt</b>	Conocimiento del Cliente Corporativo Ofertas para Cliente Corporativo Global Pack de Servicios San Cristóbal Pack Bienvenida Clientes Corporativos	Segmentación por uso, valor, desarrollo potencial. Pack de Servicios integrados-Up Selling, Cross Selling Guías de recomendación Propuesta de valor	Motivos del Abandono Momento de desvinculación Control de fuga de clientes Recuperación de Clientes
 Mailing + Telemarketing + Mensajes + e-mail + Web online			
<b>Vtas.</b>	Formación del Canal SC Venta de Servicios por Segmento Corp. Programa de Desarrollo Fidelización del Canal	Reafirmación en compra de pólizas Premios por consumo - Programa Fidelización Premios por permanencia Ofertas especiales - Up Selling y Cross Selling Club San Cristóbal Gestión y Supervisión	<u>Acciones Reactivas:</u> por valor/por motivo del abandono <u>Acciones Proactivas:</u> por valor/por desarrollo del Cliente Recaptación de Clientes Corp. Perdidos Retención de Clientes - Alto valor
<b>At.</b>	Call Center: llamaos de Bienvenida Información Institucional SC Datos específicos para Clientes Corp.	Centro de Servicios para Clientes Corporativos Call Center Exclusivo Priorización de Clientes VIP Gestión Momento Clave: Facturación/Reclamos/Compra Gestión y Supervisión	Equipos de Retención Servicios - Incentivos - Formulación Oferta Foco en Retención Clientes Corp. Priorización ante amenaza de abandono Recuperación Clientes de la competencia

*Nota. Programa de Marketing Relacional para clientes corporativos de San Cristóbal Seguros. Copyright 2015. Battaglini Horacio*

Las distintas etapas para trabajar al Cliente Corporativo de la compañía son:

- Captación
- Utilización
- Retención

En cada una de ellas las áreas realizarán acciones para este tipo de Clientes de acuerdo al área correspondiente. Estas acciones generarán retención y aumento de la cantidad de clientes, aumento de las ventas por cliente, disminución de los costos por clientes, dando como resultado un aumento del valor del cliente y aumento del valor de la empresa.

## 6.2 Presupuesto General Estimado

Cuadro 5. Presupuesto Proyectado 2015-2016

Concepto	\$
<b>Ventas Totales Suc. SF Proyectado</b>	
Patrimoniales + Personas	\$ 1.002.000.000,00
	<b>\$ 1.002.000.000,00</b>
<b>Costos Proyectados</b>	
IBNR (reserva)	\$ 12.906.238,00
Siniestros en Gestión	\$ 105.838.133,00
Gastos Producción	\$ 49.297.222,00
Gastos Explotación	\$ 31.324.313,00
Impuestos	\$ 6.534.000,00
Incobrabilidad	\$ 3.500.000,00
	<b>\$ 209.399.906,00</b>
<b>Gastos Dpto. Mkt Proyectado</b>	
Programa Fidelización	\$ 2.500.000,00
RRHH Jefe	\$ 530.000,00
RRHH Operativo	\$ 320.000,00
Sistema Gestión de Base de Datos	\$ 950.000,00
Incentivos para personal Gral.	\$ 1.500.000,00
	<b>\$ 5.800.000,00</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 786.800.094,00</b>

Nota. Cálculo en base al presupuesto proyectado por Casa Central para el Ej. N°76 de la sucursal Santa Fe 2015-2016. Copyright 2015.

El ejercicio anterior de San Cristóbal Seguros cerró en \$726.176.115. El presupuesto que elevó Casa Central a la Sucursal Santa Fe para el ejercicio N°76 es de \$1.002.000.000.- para el período comprendido entre junio 2015/2016. Además del presupuesto numérico la compañía hace hincapié en lograr retención de los clientes actuales y captar los rentables que no lo son. Ver Anexo 6.

Los supuestos utilizados por el Equipo de Planeamiento y Control para el Ej.76 para definir estos \$1002 millones fueron:

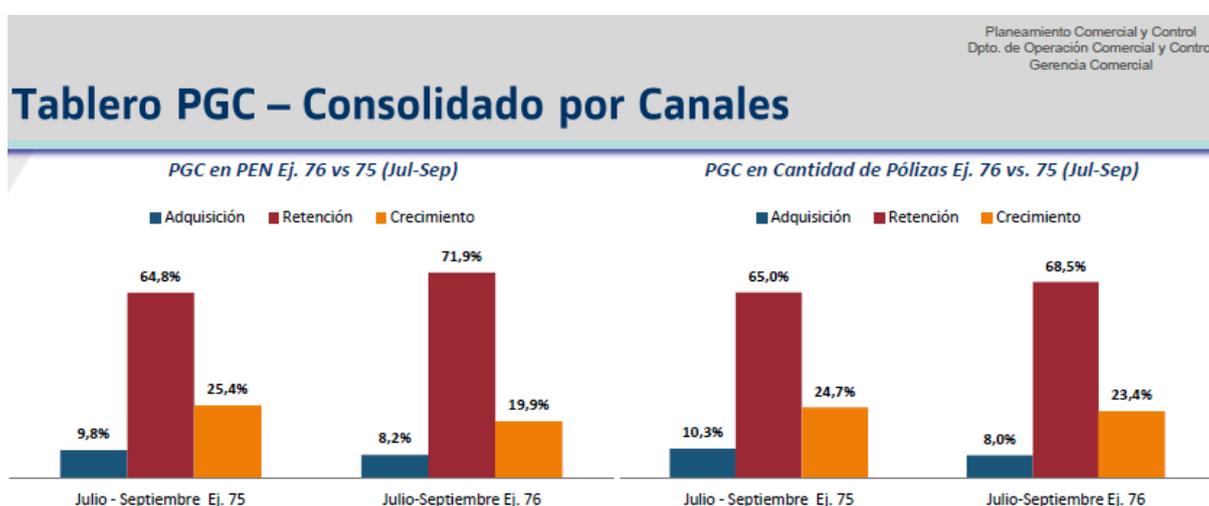
- 40% de crecimiento total
- 31% de inflación anual

Este nuevo desafío se plantea en base a:

- Elevada competencia con fuerte impacto en las tarifas
- Poca innovación
- Foco en captar más (de las misma torta)
- Foco en retener clientes
- Aprovechar las oportunidades de captación

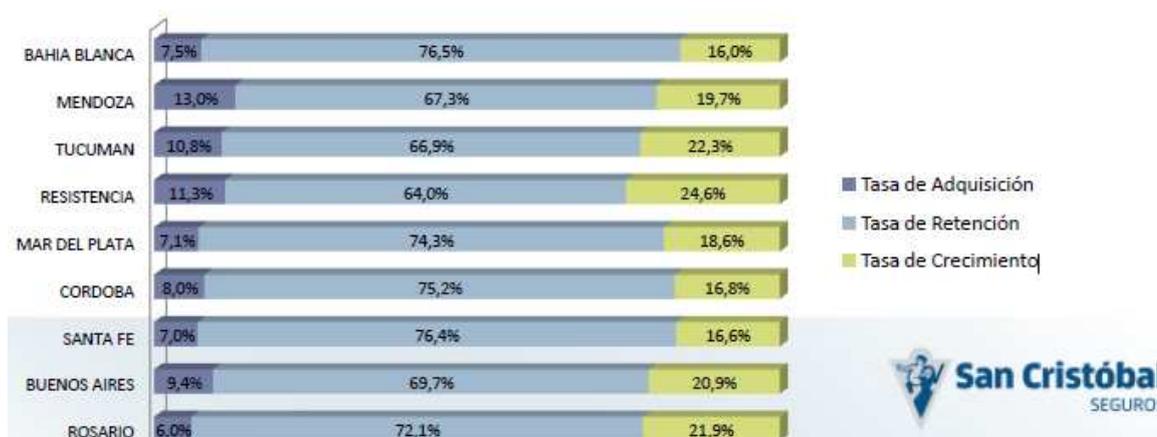
Esto se puede lograr implementando acciones de venta cruzada a clientes de la base actual, adquisiciones de carteras, comisiones extra, precios especiales, coberturas especiales adaptadas, nuevos productos masivos, entre otros. Ver Anexo 7.

Cuadro 6. Tablero PGC – Consolidado por Canales



Nota. San Cristóbal Seguros. Tablero PGC. Dpto. de Operación Comercial y Control de la Gerencia Comercial. Copyright 2015.

Cuadro 7. Tablero PGC – Apertura por Sucursales



Nota. San Cristóbal Seguros. Tablero PGC. Dpto. de Operación Comercial y Control de la Gerencia Comercial. Copyright 2015.

La inversión total para la creación de la nueva Área de Marketing Relacional será de \$5.800.000. Se tuvo en cuenta la compra de un sistema informático de Fidelización y Gestión de Base de Datos, los dos recursos humanos que se incorporarían, los inventivos al personal en general por formar parte del programa, el material necesario para promoción, etc.

### 6.3 Evaluación del Proyecto

Cuadro 8. Evaluación del proyecto de Marketing Relacional

	\$ 1.002.000.000,00	Estimación Ingresos Ej.76	
(-)	\$ 209.399.906,00	Costos	
(-)	\$ 5.800.000,00	Inversión nuevo Dto. Mkt. Rel.	
=	\$ 786.800.094,00	Resultado Estimado	
	20%	Tasa t	
<hr/>			
	\$ -5.800.000,00		Inversión Mkt. Rel.
1	\$ 3.934.000,47	0,50%	
2	\$ 4.744.404,57	0,60%	
Año 3	\$ 5.568.349,49	0,70%	% ingresos s/Resul. Est.
4	\$ 6.408.374,79	0,80%	
5	\$ 7.267.097,01	0,90%	
<hr/>			
<b>VAN</b>	\$ 8.338.688		
<b>TIR</b>	77%		
<b>ROI</b>	67%		

Nota. Cálculo en base al presupuesto proyectado por Casa Central para el Ej. N°76 de la sucursal Santa Fe 2015-2016. Copyright 2015.

Los resultados calculados en la evaluación del proyecto para generar la nueva Área de Marketing Relacional para la Sucursal Santa Fe fueron positivos, por lo tanto, se puede mencionar que el mismo es viable. Los indicadores que se tuvieron en cuenta fueron: VAN, TIR y ROI, conclusiones que se detallan a continuación:

- **VAN:** el cálculo del VAN arroja un valor positivo, esto se interpreta que es factible la realización del proyecto, se puede aceptar avanzar con el mismo.
- **TIR:** La tasa brinda un valor superior a la tomada para el proyecto, éste indicador arroja señales positivas para la concreción del proyecto.
- **ROI:** el cálculo del retorno de la inversión da un resultado positivo, por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto generaría un 67% más de ingreso si se llevara adelante.

La implementación del programa de Marketing Relacional aportará para San Cristóbal Seguros Sucursal Santa Fe:

- **Retención de Clientes:** Se aumentará 2,69 años más de permanencia del Cliente, dando un resultado de 8.5 años en total a nivel Sucursal Santa Fe.
- **Ventas:** Incremento del ingreso por ventas cruzadas y aumentos de coberturas en 0,50% del resultado en el año 1= \$786.800.094.- luego 0,60% en el año 2 acumulado- 0,70% en el año 3 acumulado- 0,80% en el año 4 acumulado- 0,90% en el año 5 acumulado. Además estos programas fomentan la recomendación de nuevos clientes referidos.
- **Imagen:** Crecimiento de la imagen de San Cristóbal Seguros por experiencias positivas en el programa de fidelización de clientes corporativos. Generación de clientes nuevos referidos por estas empresas.
- **Posicionamiento:** el proyecto permitirá permanecer y reforzar el liderazgo en Patrimonio Neto de la compañía. Además será reconocida por sus servicios simples, precios competitivos, productos adecuados, con la premisa: el Cliente primero.
- **Segmentación:** Mayor conocimiento de Cliente Corporativo posibilitando enfocar las acciones para generar mayor lazo y retención.

## 6.4 Calendario de Ejecución

Se presenta a continuación el un cronograma para la puesta en funcionamiento de la nueva área de Marketing Relacional en la sucursal Santa Fe y del respectivo plan de marketing relacional para Clientes Corporativos.

El mismo puede estar sujeto a modificaciones de acuerdo a los diferentes condicionantes que puede tener el desempeño al momento de su ejecución.

Cuadro 9. *Calendario tentativo de ejecución*

Mes 1 al 3	Desarrollo Proyecto e Inversión de dinero en la Sucursal Santa Fe Creación del Área Marketing Relacional para Clientes Corporativos
Mes 3 al 5	Confección de Manuales Operativos de Procedimiento Relacional Comunicación a las Áreas: Siniestros/Técnica/Administración /Comercial Modelo de Base de Datos para el Plan de Marketing Relacional
Mes 5 al 7	Puesta en funcionamiento de Sistemas Informáticos Relacionales Capacitación sobre Marketing Relacional al Personal de las 4 Áreas Gestión Base Datos Relacional
Mes 5 al 9	Comunicación a Clientes Corporativos Programas de Fidelización para Clientes Corporativos Merchandising Stock
Mes 9 al 11	Firma de Convenios con Empresas locales Implementación del Plan de Marketing Relacional para Clientes Corp.
Mes 12	Controles y Plan Contingencia o mejora continua

*Nota. Calendario proyectado para el Ej. N°76 de la sucursal Santa Fe 2015-2016. Copyright 2015. Battaglini Horacio*

## Bibliografía

1. Alcaide, J. C.; Bernués, S.; Díaz Aroca, E.; Espinosa, R.; Muñiz R. & Smith C. (2013). *Marketing y Pymes (1ª edición)*.
2. Alfaro Faus, M. (2004), *Temas Clave en Marketing Relacional*. Mc Graw-Hill Interamericana de España S.A.U., Aravaca, Madrid, España.
3. American Marketing Association, (1960), *Concepto de Marketing*. Recuperado de: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
4. Ansoff, I. H. (1990), *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Segunda Edición. Pearson Educación, Madrid, España.
5. Astelarra, F (2013). Panorama del Seguro en Argentina. Mercado Asegurador Web. Buenos Aires. Argentina
6. Barroso Castro, C.; Armario, E. M. (1999), *Marketing Relacional*. ESIC Editorial, Torrejón de Ardoz, Madrid, España.
7. Berry, L. (1983), *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*.
8. Castellanos, M. (2013). El Mercado de Seguros en Uruguay. Mercado Asegurador Web. Buenos Aires. Argentina
9. Castells M. (1997) La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. I La sociedad red. Madrid: Alianza.
10. Chiesa de Negri, C. (2005), *CRM, Las cinco pirámides del Marketing Relacional. Cómo atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de forma rentable*. Ediciones Deusto, Barcelona, España.
11. Claude, J. (2013). La Industria Aseguradora Chilena: “Solvencia” y “Consumidor”. Mercado Asegurador Web. Buenos Aires. Argentina.
12. Cortina, A., Monllor María & Gómez Pedro (2002), *Por una ética de consumo*. Ediciones Sider S.C. España
13. De Andrea, R. (2013). Latinoamérica: Una Región para Invertir. Revista Mercado Asegurador Web. Buenos Aires. Argentina.
14. Drucker, P. (1980), *Manual de Dirección Dinámica de Empresas*. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1159/1049>
15. Ebba, N. L., Becher & Asociados S.R.L. (2013). *Memoria y Balance 2012-2013 de San Cristóbal Sociedad Mutual de Seguros Generales*. Ejercicio N°73 / Cerrado al 30 de Junio de 2013. Rosario. Argentina
16. Ferrel O.C, Hartline D. M. y Lucas H. G. JR. (2002), *Estrategia de Marketing*, Segunda Edición. Internacional Thomson Editores S.A. Col. Polanco. México

17. Gladwell, M. (2001), *El Momento Clave, las pequeñas cosas que producen grandes cambios*. Grupo Editorial Planeta S.A.I.C. /Espada Calpe. Buenos Aires. Argentina
18. Gómez Fulao, J. C. (2010), *Las claves de una organización eficiente, diseño y comportamiento*. Editorial Biblos Pensamiento Social. Buenos Aires. Argentina
19. Grönroos, Ch. (1990), *Conceptualización y modelización de la Calidad de Servicio percibida: Análisis Crítico*.
20. Grönroos, C. (1996), *Relationship Marketing: strategic and tactical implications*. Management Decision, vol. 34, nº3.
21. Gummesson, E. (1994). *Making relationship marketing operational*. *International Journal of Service Industry Management* .vol. 5, nº5.
22. Hunt, S.D y Morgan, R.M. (1994), *La identificación con la marca: conceptualización, caracterización y consecuencias*.
23. Jaworski, B. (1990), *Market Oriented: The construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of marketing.
24. Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2008), *Dirección Estratégica*. 7ª edición. Pearson Prentice Hall. México.
25. Kohli, Jaworski & Shay (2000), *Componentes de éxito del aprendizaje grupal en el capital intelectual*. Orientación al Mercado.
26. Kotler, P. (2003), *Fundamentos de Marketing (6ª edición)*. Pearson Educación de México.
27. Kotler, P. (2005), *Los 10 pecados capitales del marketing: indicios y soluciones*. Ediciones gestión 2000. Prentice Hall. Madrid
28. Lambin, J. (1995), *Marketing Estratégico*. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=wDeJC2e3Z7wC&dq=Lambin,+J.+\(1995\),+Marketing+Estrat%C3%A9gico+google+books&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books?id=wDeJC2e3Z7wC&dq=Lambin,+J.+(1995),+Marketing+Estrat%C3%A9gico+google+books&hl=es&sa=X&redir_esc=y)
29. Laudon, K.; Laudon, J. (2008), *Sistemas de Información Gerencial. Administración de la Empresa Digital*. Pearson Prentice Hall. Estado de México. México
30. León y Montero, (1993), *Encuesta: Diseño de investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en Psicología y Educación*. Mc Graw-Hill. España.
31. Ley N° 17.418. Información Legislativa, Centro de Información y Documentación, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Buenos Aires, 30 de agosto de 1967.
32. Ley N° 20.091. Información Legislativa, Centro de Información y Documentación, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Buenos Aires, 11 de enero de 1973.

33. Luque Portela, M.A. (2013). Paraguay: Situación del Mercado Asegurador - Período 2007-2013. Mercado Asegurador Web. Buenos Aires. Argentina
34. Malhotra, N. K., (2008), *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. Pearson Educación. Naucalpan de Juarez, Estado de México. México
35. Martínez López, F.; Huertas, P. (2008), *Marketing en la sociedad del Conocimiento, Claves para la Empresa*. Delta Publicaciones. Las Rosas. Madrid.
36. Mauborgne, R.; Kim Chan W. (2005), *La Estrategia del Océano Azul, como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
37. McKenna, R. (1991), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the customers*, Addison-Wesley.
38. Mecca, R. (2011), *Manual de Marketing y Administración en Seguros, Como actuar ante el desafío de un nuevo mercado*. Centro Integral de Servicios para el Ámbito Asegurador. Buenos Aires. República Argentina
39. Meilij, G. R. (1992), *Manual de Seguros: Contrato de Seguro, Seguro de Daños, Seguro de Personas, Reaseguro, Empresas de Seguros, Productores-Asesores, Leyes 17.418, 20.091, 21.678 y 22.400*. Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina
40. Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, vol 5, nº5.
41. Munuera Alemán, J. (2006), *Estrategias de Marketing*. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=AP1vN6lUnnQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Munuera+Alem%C3%A1n,+J.+\(2006\),+Estrategias+de+Marketing.&ots=er58KroxLb&sig=WRP\\_rWFonznTsl5eqANqVCZ5r68#v=onepage&q=Munuera%20Alem%C3%A1n%2C%20J.%20\(2006\)%2C%20Estrategias%20de%20Marketing.&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=AP1vN6lUnnQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Munuera+Alem%C3%A1n,+J.+(2006),+Estrategias+de+Marketing.&ots=er58KroxLb&sig=WRP_rWFonznTsl5eqANqVCZ5r68#v=onepage&q=Munuera%20Alem%C3%A1n%2C%20J.%20(2006)%2C%20Estrategias%20de%20Marketing.&f=false)
42. Munuera Aleman, J. L.; Rodríguez Escudero, A. I. (2006), *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Torrejón de Ardoz. Madrid. España
43. Muñoz, R. (2008), *Marketing en el siglo XXI (2ª edición)*. Centro de Estudios Financieros, S.A.
44. Nahoum, C. (1985), *La Entrevista Cualitativa*. Recuperado de: [http://www.geiuma-oax.net/metodologia/ENTREVISTA\\_IGNACIO.pdf](http://www.geiuma-oax.net/metodologia/ENTREVISTA_IGNACIO.pdf)
45. Narver J.C. y Slater S.F. (1989), *El Impacto de la Orientación al Mercado en el Resultado Empresarial*.

46. Narver, J.; Slater, S. & Tietje, (1998), *La Orientación al Mercado: Una revisión teórica*. Recuperado de: [http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_119525\\_E.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_119525_E.pdf)
47. Pareto, V. (1893), *El concepto de desigualdad en Vilfredo Pareto (1848-1923)*.
48. Parvatiyar, A. (2001). *Customer Relationship Management: Emerging, Practice, Process and Discipline*. Journal of Economic and Social Research. 3, 2.
49. Percy, N., Harris, L., Lane, N. (1998), *El Concepto de Orientación*. Recuperado de: <https://scholar.google.com.ar/>
50. Picon, A. (2004), *El Marketing en la vida diaria (6ª edición)*. Mc Graw Hill. p. 449. Ciudad de México.
51. Plana, J. R. (1999), *Los sueños venden más, el viaje de incentivo, una bomba del marketing*. F. Bayón (Ed.) 50 años del turismo español, un análisis histórico y estructural. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
52. Porter, M. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1998.
53. Recuenco Gonzalez, J.; Sánchez De Toro, J & Salutregui Pacios, J. (2004), *Más allá del CRM y el Marketing Relacional Personalización*. FT Prentice Hall. Madrid. España.
54. Reinares Lara, P.; Casado Ponzoa, J. M. (2004), *Marketing Relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Pearson Educación S.A. 2da. Edición. Madrid. España.
55. Rivera Camino J., (1999), *La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización*.
56. Rossi, M.A. (2013). *O Mercado Segurador Brasileiro: Atualidade e Perspectivas*. Mercado Asegurador Web. Buenos Aires. Argentina
57. Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2008), *El Plan de Marketing en la Práctica*. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=fvdO7iN-KGUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=fvdO7iN-KGUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
58. Santandreu, E. (2000), *Manual de Finanzas*. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?isbn=8415330979>
59. Santesmases Mestre, M.; Sánchez De Dusso, F. & Kosiak De Gesualdo, G. (2004), *Marketing Conceptos y Estrategias*. 2da Edición. Pirámide. Madrid. España.
60. Schiffman Kanuk, L (2005), *Comportamiento del consumidor (8ª edición)*. Pearson Educación.

61. Sheth J.N. y Parvatiyar, A. (1994), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", Journal of the Academy of Marketing Science, Sage Publications, California. 255 – 271
62. Sinkula, Baker & Noordewier (1997), *Orientación al aprendizaje y orientación al mercado: efectos moderadores de la relación y consecuencias en los resultados*.
63. Stanton, W. J. (1969), *El concepto de Marketing: pasado y presente*. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XIV, No. 2, Mayo - Agosto 2008, pp. 391 – 412
64. Superintendencia de Seguros de la Nación, SSN (2012). Plan Nacional Estratégico del Seguro. Buenos Aires. Argentina.
65. Vilagínés, J. (2000), *Cómo obtener clientes leales y rentables*. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books/about/C%C3%B3mo\\_obtener\\_clientes\\_leales\\_y\\_rentable.html?id=C3no-eT4FDIC](https://books.google.com.ar/books/about/C%C3%B3mo_obtener_clientes_leales_y_rentable.html?id=C3no-eT4FDIC)
66. Villaseca, D. (2014), *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. ESIC Editorial. Madrid.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Encuesta a clientes corporativos de San Cristóbal Seguros**

Este anexo hace referencia a la encuesta que se utilizó para la investigación de mercados para clientes corporativos de San Cristóbal Seguros sucursal Santa Fe.

Lo invitamos a responder esta Encuesta que será anónima y llevará solo unos minutos.

Está dirigida a los Clientes Corporativos/Empresas que tienen sus seguros en San Cristóbal.

Nos interesa mucho conocer su opinión para definir la aplicación de un Plan de Marketing Relacional para los mejores clientes.

1-¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención que recibe de San Cristóbal Seguros?

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
-----------	-------	---------	------	----------

2-¿Visitó en alguna oportunidad la Sucursal Santa Fe o alguna Delegación del interior de Entre Ríos?

Si	No
----	----

3-Si contesta que si en la pregunta 2: ¿Cómo fue su experiencia?, si contesta no pasar a la 4

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
-----------	-------	---------	------	----------

4-¿Es importante para Ud. recibir atención de manera personalizada?

Si	No
----	----

5-Si contesta que si en la pregunta 4: ¿Por qué?, si contesta no pasar a la 6. - Respuesta abierta

6-Basándose en su experiencia, valore del 1 al 5 los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente: 1-Muy buena / 2-Buena / 3-Regular / 4-Mala / 5-Muy mala

a-Empleados dispuestos a brindar buena atención al cliente
b-Resolución del problemas
c-Rapidez en las respuestas
d-Facilidad para contactarse con San Cristóbal
e-Empleados con buena apariencia
f-Relación calidad- precio de los servicios y coberturas
g-Calidad de atención telefónica
h-Calidad de atención por e-mail
i-Calidad de atención personal
j-Me mantienen informado de la situación durante un siniestro
k-Preocupación de la empresa por sus clientes
l-Al presentarse un problema hay interés en solucionarlo
ll-La empresa sabe escuchar al cliente
m-Cumplimiento de mis expectativas del nivel de servicio recibido

7-Si alguna vez tuvo siniestro/s, por favor, valore las siguientes afirmaciones del 1 al 5. 1-Muy buena / 2-Buena /3-Regular / 4-Mala / 5-Muy mala. Si no tuvo siniestro/s pasar a la pregunta 9.

a-Atención previa a la tramitación del siniestro
b-Atención del 0800 al momento del siniestro
c-Atención del Productor Asesor de Seguros al momento del siniestro
d-Atención durante la tramitación del siniestro
e-La empresa paga en tiempo y forma
f-Comprendo los motivos cuando hay demoras en el pago
g-Me siente seguro y respaldado con la compañía

8-¿Cómo fue la calidad del servicio de San Cristóbal Seguros posterior al siniestro?

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
-----------	-------	---------	------	----------

9-¿Qué sugerencias haría para mejorar la atención al cliente de San Cristóbal? -  
Respuesta abierta

10-¿Qué tan conforme está respecto a los productos/servicios comercializados por San Cristóbal para su empresa?

Muy Conforme	Conforme	Apenas Conforme	Disconforme	Muy Disconforme
--------------	----------	-----------------	-------------	-----------------

11-¿Tiene Ud. alguna sugerencia de mejora respecto a coberturas? - Respuesta abierta

---

12- ¿Nombre tres aseguradoras que Ud. considera que compiten con San Cristóbal al momento de tomar un seguro? - Respuesta abierta

1	2	3
---	---	---

13-Mencione dos atributos de las empresas que seleccionó en la pregunta 12 por los que Ud. cree que compiten con San Cristóbal

Trayectoria	
Solvencia Financiera	
Respaldo Económico	
Atención Especial	
Prestigio	
Costos Bajos	
Calidad	
Liderazgo en el Mercado	
Durabilidad en el tiempo	
Rapidez en la Resolución de Siniestros	

14-¿Cómo considera la comunicación entre San Cristóbal Seguros y Ud. como Cliente?

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
-----------	-------	---------	------	----------

15-¿Cuál es la frecuencia de contacto que establece San Cristóbal con Ud.?

Diaria	Semanal	Mensual	Semestral	Anual
--------	---------	---------	-----------	-------

16-¿Cuál es la frecuencia de contacto que Ud. desearía?

Diaria	Semanal	Mensual	Semestral	Anual
--------	---------	---------	-----------	-------

17-Cuando la empresa se comunica con Ud. para brindar un servicio ¿cuál es la opción de su mayor interés?

Ofertas/Precio	Asesoramiento/Coberturas
----------------	--------------------------

18- ¿Considera que San Cristóbal Seguros se encuentra dentro de las mejores compañías aseguradoras del país?

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	----	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

19-Si responde "Muy de acuerdo o De acuerdo": mencione 2 atributos que considera importantes por los que elige San Cristóbal Seguros como su compañía aseguradora

Trayectoria	
Solvencia Financiera	
Respaldo Económico	
Atención Especial	
Prestigio	
Costos Bajos	
Calidad	
Liderazgo en el Mercado	
Durabilidad en el tiempo	
Rapidez en la Resolución de Siniestros	

20- Seleccione para cada una de las siguientes afirmaciones y preguntas, su grado de acuerdo o desacuerdo, según su manera de pensar, su experiencia, opinión y/o sensación de San Cristóbal Seguros

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

a-¿Contratar un seguro en San Cristóbal me da tranquilidad porque sé que mis bienes están resguardados?
b-Recibo el asesoramiento adecuado cada vez que lo necesito tanto de la empresa como de los productores
c-San Cristóbal me acompaña y responde cada vez que tengo un problema
d-Considero que San Cristóbal es la mejor opción para tener asegurado mi patrimonio
e-Me gusta tener los seguros en una empresa con trayectoria en Argentina
f-Sé que puedo plantear abiertamente cualquier inquietud en San Cristóbal y me van a escuchar
g-Tengo respuesta en tiempo y forma cuando necesito algo
h-Me explican bien las coberturas que contrato y me siento tranquilo
i-Recibo un tratamiento especial en San Cristóbal por ser una empresa y eso me gusta

21- ¿Se siente valorado como Cliente Empresa por San Cristóbal Seguros?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

22- ¿Qué tan importante sería para Ud. ser seleccionado uno de los mejores Clientes Corporativos de San Cristóbal Seguros?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

23- ¿Qué tan de acuerdo está Ud. en que San Cristóbal tenga un área específica que brinde atención especial a Clientes Corporativos?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

24- ¿Considera que es bueno que San Cristóbal cuente con a un programa de fidelización para Clientes Corporativos?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

25- ¿Le interesaría a Ud. contar con un programa de beneficios exclusivos de San Cristóbal para su empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

## **Anexo 2: Guía para Entrevistas a empleados de San Cristóbal Seguros**

El anexo N°2 hace referencia a la guía para la entrevista personal que se realizó para la investigación de mercados para clientes corporativos de San Cristóbal Seguros sucursal Santa Fe.

Lo invitamos a responder esta Entrevista que llevará unos minutos.

Está dirigida a Informantes Clave de San Cristóbal Seguros Sucursal Santa Fe.

El objetivo es conocer su opinión respecto a la aplicación de un Plan de Marketing Relacional para Fidelizar/Retener los mejores Clientes Corporativos.

### Datos Generales

Área / Jefatura:

Edad:

Localidad:

Profesión:

Antigüedad en San Cristóbal:

Esta entrevista se basará en 5 puntos centrales de San Cristóbal Seguros, los cuales voy a leerlos a continuación para que Ud. tenga conocimiento de los temas que vamos a conversar:

- Calidad de Atención a Clientes Corporativos
- Satisfacción de Clientes Corporativos respecto a Coberturas
- Competencia de San Cristóbal en la zona
- La Comunicación entre San Cristóbal y los Clientes Corporativos
- Plan de Marketing de Relaciones

1-¿Qué opinión tiene sobre la atención brindada por San Cristóbal a los Clientes Corporativos? Respuesta Abierta

---

2-¿Qué sugerencias haría para mejorar la atención al Cliente Empresa de San Cristóbal? Respuesta Abierta

---

3-¿Cree que las coberturas comercializadas por la compañía cubren las necesidades de los Clientes Corporativos? Respuesta Abierta

---

4-Mencione 3 empresas que considera Ud. competencia directa de San Cristóbal Seguros. Respuesta Abierta

1	2	3
---	---	---

5- Elija dos atributos que Ud. considere importantes para las empresas competidoras seleccionadas en el punto anterior

Trayectoria	
Solvencia Financiera	
Respaldo Económico	
Atención Especial	
Prestigio	
Costos Bajos	
Calidad	
Liderazgo en el Mercado	
Durabilidad en el tiempo	
Rapidez en la Resolución de Siniestros	

6-¿Cuál es la frecuencia que Ud. considera apropiada para contactar a un Cliente Corporativo?

Respuesta Abierta

---

7-¿Qué sugerencias de mejora piensa Ud. que son necesarias para poder retener Clientes Corporativos? Respuesta Abierta

---

8-¿Considera que la compañía debería realizar acciones de Marketing Relacional para retener Clientes Corporativos? Respuesta Abierta

---

9-¿Considera que es necesario invertir en este tipo de acciones? Respuesta Abierta

---

### Anexo 3: Tabulación encuestas a clientes corporativos 2015

Este anexo hace referencia al programa utilizado para tabular todas las encuestas realizadas a los Clientes Corporativos de San Cristóbal Seguros.

Tabulación por Localidad	
Santa Fe	185
Paraná	55
Concordia	55
Concepción del Uruguay	55
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>

Tabulación por Localidad		P1							P2					
		MB	%	B	%	R	M	MM	Si	%	No	%		
		1		2		3	4	5						
Santa Fe	185	88	48%	97	52%	0	0	0	100%	112	61%	73	39%	100%
Paraná	55	34	62%	21	38%	0	0	0	100%	32	58%	23	42%	100%
Concordia	55	32	58%	23	42%	0	0	0	100%	49	89%	6	11%	100%
Concepción del Uruguay	55	28	51%	27	49%	0	0	0	100%	47	85%	8	15%	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>182</b>	<b>52%</b>	<b>168</b>	<b>48%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>240</b>	<b>69%</b>	<b>109</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad		P3							P4				P5	
		MB	%	B	%	R	M	MM	Si	%	No	%		
		1		2		3	4	5						
Santa Fe	185	71	38%	42	23%	0	0	0	61%	146	79%	39	21%	100%
Paraná	55	6	11%	26	47%	0	0	0	58%	49	89%	6	11%	100%
Concordia	55	27	49%	22	40%	0	0	0	89%	49	89%	6	11%	100%
Concepción del Uruguay	55	22	40%	25	45%	0	0	0	85%	48	87%	7	13%	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>126</b>	<b>36%</b>	<b>115</b>	<b>33%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>69%</b>	<b>292</b>	<b>83%</b>	<b>58</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

P5	SF		P		C		CdU	
(-) N/c	38	21%	6	11%	6	11%	7	13%
Cercanía	16	9%	5	9%	3	5%	6	11%
Comodidad	9	5%	4	7%	8	15%	8	15%
Hablo con personas, no con máquinas	3	2%	6	11%	4	7%	5	9%
Las personas me escuchan y atienden	1	1%	-	-	-	-	-	-
Mayor Confianza	3	2%	-	-	-	-	-	-
Me da más tranquilidad	10	5%	-	-	-	-	-	-
Me gusta que me atienda una persona	11	6%	-	-	-	-	-	-
Me siento más seguro	14	8%	4	7%	5	9%	6	11%
Pocas empresas hoy invierten en RRHH para atender a sus clientes	9	5%	-	-	3	5%	5	9%
Quiero que me atienda una persona	14	8%	-	-	8	15%	-	-
Seguridad	1	1%	-	-	-	-	-	-
Tener PAS que me asesore	12	6%	6	11%	-	-	-	-
Tranquilidad	20	11%	-	-	9	16%	8	15%
Valora Tratamiento Persona - Persona	24	13%	6	11%	6	11%	5	9%
Confiabilidad en lo que compro	-	-	11	20%	3	5%	5	9%
Me gusta que me reciba un persona y me explique todo lo que contrato	-	-	7	13%	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>		<b>55</b>		<b>55</b>		<b>55</b>	

Tabulación por Localidad	P6 a)								P6 b)									
	MB	%	B	%	R	M	MM		MB	%	B	%	R	%	M	MM		
	1		2		3	4	5		1		2		3		4	5		
Santa Fe	185	86	46%	99	54%	0	0	0	100%	54	29%	130	70%	1	1%	0	0	100%
Paraná	55	41	75%	14	25%	0	0	0	100%	22	40%	32	58%	1	2%	0	0	100%
Concordia	55	33	60%	22	40%	0	0	0	100%	21	38%	34	62%	0	0%	0	0	100%
Concepción Uruguay del	55	33	60%	22	40%	0	0	0	100%	16	29%	37	67%	2	4%	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>192</b>	<b>55%</b>	<b>157</b>	<b>45%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>32%</b>	<b>234</b>	<b>67%</b>	<b>4</b>	<b>1%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad	P6 c)								P6 d)									
	MB	%	B	%	R	M	MM		MB	%	B	%	R	%	M	MM		
	1		2		3	4	5		1		2		3		4	5		
Santa Fe	185	104	56%	81	44%	0	0	0	100%	32	17%	133	72%	20	11%	0	0	100%
Paraná	55	35	64%	20	36%	0	0	0	100%	28	51%	14	25%	13	24%	0	0	100%
Concordia	55	44	80%	11	20%	0	0	0	100%	21	38%	28	51%	6	11%	0	0	100%
Concepción Uruguay del	55	40	73%	15	27%	0	0	0	100%	19	35%	31	56%	5	9%	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>223</b>	<b>64%</b>	<b>127</b>	<b>36%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>99</b>	<b>28%</b>	<b>206</b>	<b>59%</b>	<b>44</b>	<b>13%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad	P6 e)								P6 f)								
	MB	%	B	%	R	M	MM	MB	%	B	%	R	M	MM			
	1		2		3	4	5	1		2		3	4	5			
Santa Fe	185	112	61%	73	39%	0	0	0	88	48%	97	52%	0	0	0	100%	
Paraná	55	18	33%	37	67%	0	0	0	33	60%	22	40%	0	0	0	100%	
Concordia	55	34	62%	21	38%	0	0	0	32	58%	23	42%	0	0	0	100%	
Concepción del Uruguay	55	25	45%	30	55%	0	0	0	29	53%	26	47%	0	0	0	100%	
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>188</b>	<b>54%</b>	<b>161</b>	<b>46%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>182</b>	<b>52%</b>	<b>167</b>	<b>48%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	

Tabulación por Localidad	P6 g)								P6 h)									
	MB	%	B	%	R	M	MM	MB	%	B	%	R	M	MM				
	1		2		3	4	5	1		2		3	4	5				
Santa Fe	185	26	14%	132	71%	27	15%	0	0	100%	37	20%	148	80%	0	0	0	100%
Paraná	55	11	20%	34	62%	10	18%	0	0	100%	28	51%	27	49%	0	0	0	100%
Concordia	55	14	25%	35	64%	6	11%	0	0	100%	21	38%	34	62%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	10	18%	36	65%	9	16%	0	0	100%	19	35%	36	65%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>61</b>	<b>17%</b>	<b>236</b>	<b>67%</b>	<b>52</b>	<b>15%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>104</b>	<b>30%</b>	<b>245</b>	<b>70%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad	P6 i)								P6 j)									
	MB	%	B	%	R	M	MM	MB	%	B	%	R	M	MM				
	1		2		3	4	5	1		2		3	4	5				
Santa Fe	185	122	66%	63	34%	0	0	0	100%	49	26%	130	70%	6	3%	0	0	100%
Paraná	55	31	56%	24	44%	0	0	0	100%	30	55%	25	45%	0	0	0	0	100%
Concordia	55	37	67%	18	33%	0	0	0	100%	21	38%	34	62%	0	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	40	73%	15	27%	0	0	0	100%	19	35%	36	65%	0	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>230</b>	<b>66%</b>	<b>119</b>	<b>34%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>	<b>34%</b>	<b>225</b>	<b>64%</b>	<b>6</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad		P6 k)							P6 l)								
		MB	%	B	%	R	M	MM		MB	%	B	%	R	M	MM	
		1		2		3	4	5		1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	64	35%	121	65%	0	0	0	100%	100	54%	85	46%	0	0	0	100%
Paraná	55	29	53%	26	47%	0	0	0	100%	46	84%	9	16%	0	0	0	100%
Concordia	55	21	38%	34	62%	0	0	0	100%	30	55%	25	45%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	18	33%	37	67%	0	0	0	100%	29	53%	26	47%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>131</b>	<b>37%</b>	<b>218</b>	<b>62%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>205</b>	<b>59%</b>	<b>144</b>	<b>41%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad		P6 II)							P6 m)								
		MB	%	B	%	R	M	MM		MB	%	B	%	R	M	MM	
		1		2		3	4	5		1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	70	38%	115	62%	0	0	0	100%	51	28%	134	72%	0	0	0	100%
Paraná	55	22	40%	33	60%	0	0	0	100%	30	55%	24	44%	0	0	0	98%
Concordia	55	21	38%	34	62%	0	0	0	100%	24	44%	31	56%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	21	38%	34	62%	0	0	0	100%	20	36%	35	64%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>134</b>	<b>38%</b>	<b>215</b>	<b>61%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>36%</b>	<b>224</b>	<b>64%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad		P7 a)							P7 b)								
		MB	%	B	%	R	M	MM		MB	%	B	%	R	M	MM	
		1		2		3	4	5		1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	77	42%	50	27%	0	0	0	69%	37	20%	90	49%	0	0	0	69%
Paraná	55	15	27%	17	31%	0	0	0	58%	17	31%	15	27%	0	0	0	58%
Concordia	55	27	49%	11	20%	0	0	0	69%	18	33%	20	36%	0	0	0	69%
Concepción del Uruguay	55	31	56%	5	9%	0	0	0	65%	15	27%	21	38%	0	0	0	65%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>150</b>	<b>43%</b>	<b>83</b>	<b>24%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>	<b>87</b>	<b>25%</b>	<b>146</b>	<b>42%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>

Tabulación por Localidad		P7 c)							P7 d)								
		MB	%	B	%	R	M	MM		MB	%	B	%	R	M	MM	
		1		2		3	4	5		1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	84	45%	43	23%	0	0	0	69%	37	20%	90	49%	0	0	0	69%
Paraná	55	12	22%	20	36%	0	0	0	58%	17	31%	15	27%	0	0	0	58%
Concordia	55	24	44%	14	25%	0	0	0	69%	18	33%	20	36%	0	0	0	69%
Concepción del Uruguay	55	17	31%	19	35%	0	0	0	65%	15	27%	21	38%	0	0	0	65%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>137</b>	<b>39%</b>	<b>96</b>	<b>27%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>	<b>87</b>	<b>25%</b>	<b>146</b>	<b>42%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>

Tabulación por Localidad	P7 e)							P7 f)									
	MB	%	B	%	R	M	MM	MB	%	B	%	R	M	MM			
	1		2		3	4	5	1		2		3	4	5			
Santa Fe	185	67%	36%	60	32%	0	0	0	69%	37	20%	49%	90	0	0	0	69%
Paraná	55	17	31%	15	27%	0	0	0	58%	17	31%	15	27%	0	0	0	58%
Concordia	55	21	38%	17	31%	0	0	0	69%	18	33%	36%	20	0	0	0	69%
Concepción del Uruguay	55	19	35%	17	31%	0	0	0	65%	15	27%	38%	21	0	0	0	65%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>124</b>	<b>35%</b>	<b>109</b>	<b>31%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>	<b>87</b>	<b>25%</b>	<b>146</b>	<b>42%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>

Tabulación por Localidad	P7 g)							P8									
	MB	%	B	%	R	M	MM	MB	%	B	%	R	M	MM			
	1		2		3	4	5	1		2		3	4	5			
Santa Fe	185	97	52%	30	16%	0	0	0	69%	70	38%	57	31%	0	0	0	69%
Paraná	55	23	42%	9	16%	0	0	0	58%	0	0%	32	58%	0	0	0	58%
Concordia	55	27	49%	11	20%	0	0	0	69%	20	36%	18	33%	0	0	0	69%
Concepción del Uruguay	55	22	40%	14	25%	0	0	0	65%	12	22%	44%	24	0	0	0	65%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>169</b>	<b>48%</b>	<b>64</b>	<b>18%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>	<b>102</b>	<b>29%</b>	<b>131</b>	<b>37%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67%</b>

	P9		SF		P		C		CdU	
Acceso Estacionamiento	17	9%	10	18%	6	11%	10	18%	10	18%
Sitio web-autogestión	46	25%	-	-	12	22%	9	16%	9	16%
Mejorar el área de espera	22	12%	12	22%						
Mejorar señalización en el salón	14	8%	4	7%	5	9%	6	11%	6	11%
No modifica Nada	9	5%	-	-	8	15%	8	15%	8	15%
Que me expliquen las pólizas	8	4%	-	-	-	-	-	-	-	-
Sectorizar la sucursal	23	12%	-	-	3	5%	-	-	-	-
Sistemas más ágiles/Demoras	30	16%	13	24%	15	27%	13	24%	13	24%
Web versión p/Celular	16	9%	16	29%	6	11%	9	16%	9	16%
%										
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>		<b>55</b>		<b>55</b>		<b>55</b>		<b>55</b>	

Tabulación por Localidad	P10								
	MC	%	C	%	AC	D	MD		
Santa Fe	185	80	43%	105	57%	0	0	0	100%
Paraná	55	29	53%	26	47%	0	0	0	100%
Concordia	55	29	53%	26	47%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	24	44%	31	56%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>161</b>	<b>46%</b>	<b>188</b>	<b>54%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

P11	SF		P		C		C.d.U.	
Costo en Camionetas y Pick Up	20	11%	20	36%	7	13%		-
Cobertura para Cauciones	1	1%	2	4%	3	5%	5	9%
Costo vehículos a GNC	48	26%	28	51%	12	22%	13	24%
Costo Motos	24	13%			8	15%		-
Nada	80	43%	5	9%	10	18%	10	18%
Mejoras en cobertura para Transporte de cargas	12	6%		-	15	27%	27	49%
%	100%		100%		100%		100%	
TOTAL	185		55		55		55	

P12	Santa Fe						Paraná					
	1		2		3		1	2%	2	4%	3	5%
Allianz	19	10%	5	3%			4	7%				
La Segunda	9	5%	16	9%	41	22%	6	11%	6	11%	5	9%
Mapfre	12	6%	27	15%	3	2%			3	5%		
Meridional	13	7%	3	2%	32	17%						
Nación	6	3%	4	2%			12	22%			1	2%
Sancor	108	58%	14	8%			33	60%	11	20%		
Zurich	18	10%	10	5%	36	19%			2	4%	5	9%
Fed. Pat.			15	8%	8	4%						
La Caja			23	12%	8	4%			4	7%	1	2%
QBE			23	12%								
Rivadavia			45	24%	8	4%			11	20%	31	56%
El Comercio					18	10%					1	2%
El Norte					15	8%					1	2%
Provincia					16	9%					4	7%
Inst. Seg.									6	11%	6	11%
Río Uruguay									12	22%		
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>		<b>185</b>		<b>185</b>		<b>55</b>		<b>55</b>		<b>55</b>	

P12	Concordia						Concepción del Uruguay					
	1	2%	2	4%	3	5%	1	2%	2	4%	3	5%
Allianz	3	5%										
La Segunda	3	5%	4	7%	11	20%						
Mapfre			3	5%								
Meridional	4	7%										
Nación	2	4%										
Sancor	30	55%	11	20%	4	7%	22	40%	8	15%	11	20%
Zurich			1	2%	3	5%						
Fed. Pat.			2	4%			18	33%	21	38%	7	13%
La Caja			12	22%	2	4%			1	2%	11	20%
QBE												
Rivadavia	1	2%	10	18%	15	27%	10	18%	15	27%	19	35%
El Comercio					1	2%						
El Norte												
Provincia					8	15%						
Inst. Seg.									5	9%	4	7%
Río Uruguay	12		13	24%	11	20%	5	9%	5	9%	4	7%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>		<b>56</b>		<b>55</b>		<b>55</b>		<b>55</b>		<b>56</b>	

P13																			
T	%	SF	%	RE	%	AE	%	P	%	CB	%	C	%	LM	%	D	%	RR	%
23	12%	105	57%	50	27%	10	5%	12	6%	14	8%	25	14%	19	10%	0	0%	16	9%
0	0%	37	67%	11	20%	0	0%	6	11%	4	7%	0	0%	17	31%	0	0%	6	11%
3	5%	35	64%	20	36%	0	0%	7	13%	5	9%	8	15%	3	5%	0	0%	0	0%
4	7%	40	73%	15	27%	0	0%	10	18%	6	11%	0	0%	5	9%	0	0%	0	0%
<b>30</b>	<b>9%</b>	<b>221</b>	<b>63%</b>	<b>102</b>	<b>29%</b>	<b>10</b>	<b>3%</b>	<b>35</b>	<b>10%</b>	<b>29</b>	<b>8%</b>	<b>33</b>	<b>9%</b>	<b>44</b>	<b>13%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>22</b>	<b>6%</b>

Tabulación por Localidad	P14										P15									
	MB		B		R		M		MM		D		S		M		Se		A	
	1	%	2	%	3	%	4	5												
Santa Fe	185	49	26%	122	66%	14	8%	0	0	100%	0	0	33	18%	75	41%	77	42%	100%	
Paraná	55	17	31%	38	69%	0	0%	0	0	100%	0	0	15	27%	4	7%	36	65%	100%	
Concordia	55	6	11%	41	75%	8	15%	0	0	100%	0	0	11	20%	19	35%	25	45%	100%	
Concepción del Uruguay	55	10	18%	45	82%	0	0%	0	0	100%	0	0	15	27%	12	22%	28	51%	100%	
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>82</b>	<b>23%</b>	<b>245</b>	<b>70%</b>	<b>22</b>	<b>6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>73</b>	<b>21%</b>	<b>110</b>	<b>31%</b>	<b>166</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>	

Tabulación por Localidad		P16							P17					
		D	S	M	%	Se	%	A		Of./Pre.	%	As./Cob.	%	
Santa Fe	185	0	0	109	59%	76	41%	0	100%	111	60%	74	40%	100%
Paraná	55	0	0	8	15%	47	85%	0	100%	17	31%	38	69%	100%
Concordia	55	0	0	30	55%	25	45%	0	100%	34	62%	21	38%	100%
Concepción del Uruguay	55	0	0	22	40%	33	60%	0	100%	25	45%	30	55%	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>169</b>	<b>48%</b>	<b>181</b>	<b>52%</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>187</b>	<b>53%</b>	<b>162</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad		P18							
		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD	
		1		2		3	4	5	
Santa Fe	185	143	77%	42	23%	0	0	0	100%
Paraná	55	37	67%	18	33%	0	0	0	100%
Concordia	55	45	82%	10	18%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	44	80%	11	20%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>269</b>	<b>77%</b>	<b>81</b>	<b>23%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

P19																			
T	%	SF	%	RE	%	AE	%	P	%	CB	%	C	%	LM	%	D	%	RR	%
15	8%	123	66%	48	26%	12	6%	17	9%	9	5%	0	0%	9	5%	14	8%	12	6%
0	0%	35	64%	13	24%	6	11%	10	18%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	17	31%
0	0%	43	78%	9	16%	0	0%	9	16%	3	5%	0	0%	3	5%	8	15%	3	5%
0	0%	41	75%	9	16%	0	0%	11	20%	5	9%	0	0%	5	9%	0	0%	5	9%
<b>15</b>	<b>4%</b>	<b>242</b>	<b>69%</b>	<b>79</b>	<b>23%</b>	<b>18</b>	<b>5%</b>	<b>47</b>	<b>13%</b>	<b>17</b>	<b>5%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>17</b>	<b>5%</b>	<b>22</b>	<b>6%</b>	<b>37</b>	<b>11%</b>

Tabulación por Localidad	P20 a)								P20 b)								
	TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		
	1		2		3	4	5		1		2		3	4	5		
Santa Fe	185	145	78%	40	22%	0	0	0	100%	109	59%	76	41%	0	0	0	100%
Paraná	55	40	73%	15	27%	0	0	0	100%	30	55%	25	45%	0	0	0	100%
Concordia	55	44	80%	11	20%	0	0	0	100%	38	69%	17	31%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	39	71%	16	29%	0	0	0	100%	30	55%	25	45%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>268</b>	<b>77%</b>	<b>82</b>	<b>23%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>207</b>	<b>59%</b>	<b>143</b>	<b>41%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad	P20 c)								P20 d)								
	TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		
	1		2		3	4	5		1		2		3	4	5		
Santa Fe	185	126	68%	59	32%	0	0	0	100%	77	42%	108	58%	0	0	0	100%
Paraná	55	17	31%	38	69%	0	0	0	100%	23	42%	31	56%	0	0	0	98%
Concordia	55	34	62%	21	38%	0	0	0	100%	23	42%	32	58%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	25	45%	30	55%	0	0	0	100%	21	38%	34	62%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>202</b>	<b>58%</b>	<b>148</b>	<b>42%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>144</b>	<b>41%</b>	<b>205</b>	<b>59%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad	P20 e)								P20 f)								
	TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		
	1		2		3	4	5		1		2		3	4	5		
Santa Fe	185	132	71%	53	29%	0	0	0	100%	63	34%	122	66%	0	0	0	100%
Paraná	55	38	69%	17	31%	0	0	0	100%	22	40%	33	60%	0	0	0	100%
Concordia	55	37	67%	18	33%	0	0	0	100%	21	38%	34	62%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	40	73%	15	27%	0	0	0	100%	19	35%	36	65%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>247</b>	<b>71%</b>	<b>103</b>	<b>29%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>	<b>36%</b>	<b>225</b>	<b>64%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad	P20 g)								P20 h)										
	TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		TA	%	DA	%	NiA-NiD	%	D	TD			
	1		2		3	4	5		1		2		3		4	5			
Santa Fe	185	68	37%	102	55%	15	8%	0	0	100%	68	37%	52	28%	65	35%	0	0	100%
Paraná	55	22	40%	19	35%	14	25%	0	0	100%	23	42%	15	27%	17	31%	0	0	100%
Concordia	55	21	38%	28	51%	6	11%	0	0	100%	21	38%	8	15%	26	47%	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	19	35%	31	56%	5	9%	0	0	100%	19	35%	11	20%	25	45%	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>130</b>	<b>37%</b>	<b>180</b>	<b>51%</b>	<b>39</b>	<b>22%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>110%</b>	<b>130</b>	<b>37%</b>	<b>86</b>	<b>25%</b>	<b>133</b>	<b>38%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad	P20 i)									P21									
	TA	%	DA	%	NiA-NiD	%	D	%	TD		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		
	1		2		3		4		5		1		2		3	4	5		
Santa Fe	185	59	32%	45	24%	69	37%	12	6%	0	100%	47	25%	138	75%	0	0	0	100%
Paraná	55	10	18%	28	51%	4	7%	13	24%	0	100%	21	38%	34	62%	0	0	0	100%
Concordia	55	13	24%	16	29%	20	36%	6	11%	0	100%	8	15%	47	85%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	6	11%	24	44%	20	36%	5	9%	0	100%	11	20%	44	80%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>88</b>	<b>25%</b>	<b>112</b>	<b>32%</b>	<b>113</b>	<b>32%</b>	<b>36</b>	<b>10%</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>87</b>	<b>25%</b>	<b>263</b>	<b>75%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad		P22							P23									
		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		
		1		2		3	4	5		1		2		3	4	5		
		Santa Fe	185	136	74%	49	26%	0		0	0	100%	113	61%	67	36%		5
Paraná	55	45	82%	10	18%	0	0	0	100%	18	33%	37	67%	0	0%	0	0	100%
Concordia	55	35	64%	20	36%	0	0	0	100%	28	51%	27	49%	0	0%	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	39	71%	16	29%	0	0	0	100%	31	56%	24	44%	0	0%	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>255</b>	<b>73%</b>	<b>95</b>	<b>27%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>190</b>	<b>54%</b>	<b>155</b>	<b>44%</b>	<b>5</b>	<b>1%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Tabulación por Localidad		P24							P25								
		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD		TA	%	DA	%	NiA-NiD	D	TD	
		1		2		3	4	5		1		2		3	4	5	
		Santa Fe	185	133	72%	52	28%	0		0	0	100%	140	76%	45	24%	
Paraná	55	34	62%	21	38%	0	0	0	100%	44	80%	11	20%	0	0	0	100%
Concordia	55	38	69%	17	31%	0	0	0	100%	41	75%	14	25%	0	0	0	100%
Concepción del Uruguay	55	41	75%	14	25%	0	0	0	100%	45	82%	10	18%	0	0	0	100%
<b>TOTAL SUC</b>	<b>350</b>	<b>246</b>	<b>70%</b>	<b>104</b>	<b>30%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>270</b>	<b>77%</b>	<b>80</b>	<b>23%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

## Anexo 4: Tabulación entrevistas a Empleados de San Cristóbal 2015

### Atención a Clientes Corporativos

Es buena, pero se puede mejorar	32
Es muy buena la atención	10
Falta capacitación para atender corporativos	9
	51

### Mejoras en Atención

Contar con mejores sistemas, Web interactiva	33
Mayor contacto personal y seguimiento en cotizaciones	11
Crear una oficina de corporativos	7
	51

### Coberturas Comercializadas por SC

Se cubren la mayoría de los riesgos, las coberturas son completas y acordes al mercado	32
Se copia coberturas que ofrece la competencia	12
Algunos ramos no están desarrollados en San Cristóbal	7
	51

### Frecuencia Contacto Ideal

Mensual	25
Semestral	15
Trimestral	11
	51

### Sugerencias para retención

Flexibilizar costos, calidad de atención y rápida respuesta	27
Trabajar con anticipación las renovaciones con mejores Bases de Datos	14
Contar con una Web integral	10
	51

### Acciones de Marketing Relacional

Sin dudas, sirven para retener clientes y fidelizarlos	26
Si, es necesario un programa de Marketing Relacional para que SC se diferencie	15
Estos programas serían un diferenciador en nuestra zona	10
	51

### Inversión en Acciones

Sí, estoy a favor en que San Cristóbal invierta en estos programas	33
Es buena opción para retener y captar	10
Relación costo-beneficio, evidentemente sí.	8
	51

<b><u>Destacados</u></b>	
Atención a Clientes Corporativos:	Es buena, pero se puede mejorar
Sugerencias de mejoras para Atención:	Contar con mejores sistemas, Web interactiva
Coberturas comercializadas:	Se cubren la mayoría de los riesgos
Frecuencia Contacto Ideal:	Mensual
Sugerencias para retención:	Flexibilizar costos y mejorar la atención
Acciones de Marketing Relacional:	Sin dudas, sirven para retener clientes, fidelizarlos
Inversión en Acciones:	Sí, estoy a favor en que SC invierta

## Anexo 5: Plan Estratégico San Cristóbal Seguros

Este anexo hace referencia al Plan Estratégico elevado por el Equipo de Conducción de Casa Centra Rosario a todas las sucursales del país para los próximos 5 años.



## PLAN ESTRATÉGICO E INICIATIVAS PRIORIZADAS

---

EQUIPO DE CONDUCCIÓN



## ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

### A. FUNDAMENTOS

- ¿Qué buscamos con el Planeamiento Estratégico?
- ¿Por qué es necesario?

### B. METODOLOGÍA E IDEAS MACRO

- El Modelo de Planificación
- El Modelo de Ejecución
- Posicionamiento Estratégico
- Visión - Propuesta de Valor
- Resultados Tangibles
- Ejes Estratégicos

### C. LAS CONTRIBUCIONES DE CADA ÁREA

- Objetivos Estratégicos
- Iniciativas Estratégicas

### D. ¿CÓMO SEGUIMOS?, PROTAGONISTAS DE ESTE PROCESO

- Indicadores
- Plan Operativo Anual

SLIDE 2

# A. FUNDAMENTOS



El Plan Estratégico define qué compañía queremos ser y qué vamos a hacer para lograrlo sustentablemente asegurando el largo plazo.

En el mismo, establecemos además cuál es nuestra propuesta de valor, cómo vamos a optimizar los procesos para ganar en eficiencia y competitividad, y cuál es la estructura organizacional requerida para alcanzar nuestros objetivos.

SLIDE 4

## LOS BENEFICIOS DE CONTAR CON UN PLAN ESTRATÉGICO:

- Obliga a la Dirección a pensar, de manera sistemática, en el futuro.
- Ayuda a identificar los cambios que se pueden esperar en el contexto.
- Facilita el conocimiento de las habilidades organizacionales.
- Mejora la fijación de objetivos empresariales.
- Mejora el proceso de coordinación de actividades críticas.
- Permite anticipar las decisiones a tomar.
- Facilita la comunicación de los objetivos y la estrategia elegida.
- Provee un marco estructurado de revisión de resultados.

SLIDE 5

## ¿QUÉ BUSCAMOS CON EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?

- Crecer de manera sustentable, asegurando el largo plazo.
- Optimizar nuestro desempeño y desarrollar habilidades.



Proceso de Gestión  
del Cambio

- Compromiso con una propuesta de valor.
- Definir qué **compañía queremos ser y qué vamos a hacer para lograrlo sustentablemente.**

SLIDE 6

# B. METODOLOGÍA E IDEAS MACRO

## EL MODELO DE EJECUCIÓN



Organizaciones focalizadas en la estrategia - R. Kaplan y D. Norton

SLIDE 9

## POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Disciplinas de valor – Treacy & Wiersema

SLIDE 10

Consignas (resumen)

## POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO - SELECCIÓN

### CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

- Elección/dependencia
- Frecuencia de uso
- Diferenciación por atributos personales
- Conocimiento del producto



En términos de:  
Personalización (a medida)  
o Estandarización (masivo)

En términos de:  
Personalización (a medida)  
o Estandarización (masivo)

SLIDE 11

Conclusiones (resumen)

## POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO - SELECCIÓN



SLIDE 12

## VISIÓN - PROPUESTA DE VALOR



SLIDE 13

## RESULTADOS TANGIBLES



SLIDE 14

## EJES ESTRATÉGICOS



SLIDE 15

# C. LAS CONTRIBUCIONES DE CADA ÁREA

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



### **Fortalecer las asociaciones comerciales**

Obtener y profundizar  
canales rentables

Gestionar al  
distribuidor

Tener conocimiento  
del asegurado, del  
distribuidor y de la  
competencia

SLIDE 17



## **Fortalecer las asociaciones comerciales**

SLIDE 18

### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016

#### GERENCIA COMERCIAL



#### **Fortalecer las asociaciones comerciales**

##### **Diseño e Implementación del Modelo Comercial (MC)**

Diseñar un modelo que logre la aplicación permanente de políticas y metodologías de gestión orientado al direccionamiento inteligente de las ventas por volumen y resultado, manteniendo un nivel eficaz de relacionamiento.

##### **Diseñar un Modelo de Atención a Clientes (MAC)**

El diseño e implementación de un Modelo de Atención permitirá disponer de una multiplicidad de puntos de contacto simples para el cliente, logrando una respuesta integral. Incluye diseñar la estructura y procesos orientados a la satisfacción del cliente y alineado con el modelo operativo.

SLIDE 19

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016

### GERENCIA PLANEAMIENTO



#### Fortalecer las asociaciones comerciales

#### Armar un modelo de diagnóstico y de seguimiento de atributos claves para el cliente final.

Mediante un despliegue formalizado y estructurado de herramientas, generar información sistemática sobre los clientes finales en relación a su preferencia y percepciones en atributos clave de productos y servicios, su nivel de satisfacción y fidelidad, con el fin de poder orientar la selección, la adquisición, el desarrollo y la retención de los mismos.

#### Armar un modelo de diagnóstico y de seguimiento de atributos claves para el distribuidor.

Mediante un despliegue formalizado y estructurado de herramientas, generar información sistemática en relación a los distintos canales de comercialización de seguros, y a los distribuidores que lo conforman, detectando y monitoreando atributos clave de elección de los mismos por parte del cliente, nivel de satisfacción y fidelidad de los canales hacia la compañía, con el fin de poder orientar la selección, la adquisición, el desarrollo y la retención de los clientes y de los distribuidores.

SLIDE 20

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016

### GERENCIA PLANEAMIENTO



#### Fortalecer las asociaciones comerciales

#### Armar un modelo de diagnóstico y de seguimiento de factores claves para el mercado asegurador nacional y regional.

Mediante un despliegue formalizado y estructurado de herramientas, generar información sistemática en relación al mercado asegurador nacional e internacional detectando y monitoreando factores macro, regulatorios, demográficos, políticos que impacten en la comercialización de seguros con el fin de poder orientar estratégicamente la venta a distintos segmentos o nichos.

#### Armar un modelo de diagnóstico y de seguimiento del comportamiento de los competidores.

Mediante un despliegue formalizado y estructurado de herramientas, generar información sistemática en relación a los competidores claves por región con el fin de poder planificar la gestión comercial y derivar recomendaciones para el desarrollo de estrategias competitivas.

SLIDE 21

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



### Fortalecer las asociaciones comerciales

Obtener y profundizar canales rentables

Gestionar al distribuidor

Tener conocimiento del asegurado, del distribuidor y de la competencia



### Optimizar procesos

Tener una solución "mejores prácticas" en los Procesos Core

Tener soluciones integradas en los Procesos no Core

Tener soluciones que permitan gestionar el conocimiento

SLIDE 22



SLIDE 23

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016



**Optimizar  
procesos**

GERENCIA OPERACIONES  
Y PROCESOS

**Implementar una solución que asegure las  
mejores prácticas en los Procesos Core**

Disponibilizar una solución en la operación que aporte y soporte las mejores prácticas en los procesos de suscripción y siniestros.

SLIDE 24

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



### Ser excelentes en la operación

Tener el M.O. alineado, eficiente y eficaz

Seleccionar los riesgos deseados

Desarrollar I+D de riesgos

Asociar al proveedor

Tener conocimiento de los siniestros y del proveedor



### Fortalecer las asociaciones comerciales

Obtener y profundizar canales rentables

Gestionar al distribuidor

Tener conocimiento del asegurado, del distribuidor y de la competencia



### Optimizar procesos

Tener una solución "mejores prácticas" en los Procesos Core

Tener soluciones integradas en los Procesos no Core

Tener soluciones que permitan gestionar el conocimiento

SLIDE 25



### Ser excelentes en la operación

SLIDE 26

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016



**Optimizar  
procesos**

### GERENCIA SINIESTROS

#### **Poner en funcionamiento el Proyecto Dynamo (Modelo Operativo de Siniestros)**

Disponibilizar una solución en la operación que aporte y soporte las mejores prácticas en los procesos de suscripción y siniestros.

SLIDE 27

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016



**Ser excelentes  
en la operación**

### GERENCIA TÉCNICA

#### **Desarrollar e implementar el Modelo Operativo de Suscripción de San Cristóbal**

- **Formular el Modelo Operativo de Suscripción**

El mismo estará alineado con el Modelo de Atención y con el Modelo Operativo de Siniestros de la compañía.

- **Despliegue de la Fase 2 del Proyecto Dynamo:**

Gestión de Pólizas (suscripción y administración de Pólizas).

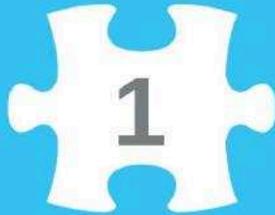
- **Formular e implementar cambios operativos  
en los procesos existentes**

Se realizará atendiendo a: la posibilidad de generar beneficios inmediatos; la conveniencia (costo-beneficio, oportunidad, disponibilidad) de alocar recursos; la oportunidad que generan ciertos cambios normativos. Por ejemplo: póliza inteligente de ramos no automotores, despacho electrónico de pólizas, etc.

SLIDE 28

## INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016

### GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



#### Ser excelentes en la operación

#### Dar previsibilidad Flujo de Fondos

Optimización del Flujo de Fondos, a partir de programas que hagan más eficientes los ingresos, planteando el control y la priorización dinámica de los egresos, que nos garantice un excedente tal que en primer término asegure la capitalización directa del Fondo Previsión, luego el Adicional Financiero y por último un excedente neto.

#### Centralización Procesos de Egresos

Centralización de Procesos de Egresos de Sucursales de acuerdo a las mejores prácticas, reduciendo Costos Operativos asociados.

SLIDE 29

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



#### Ser excelentes en la operación

Tener el M.O. alineado, eficiente y eficaz

Seleccionar los riesgos deseados

Desarrollar I+D de riesgos

Asociar al proveedor

Tener conocimiento de los siniestros y del proveedor



#### Fortalecer las asociaciones comerciales

Obtener y profundizar canales rentables

Gestionar al distribuidor

Tener conocimiento del asegurado, del distribuidor y de la competencia.



#### Tener la estructura organizacional requerida

Desarrollar la OR por la excelencia operacional

Lograr comprensión y alineación estratégica

Tener líderes efectivos



#### Optimizar procesos

Tener una solución "mejores prácticas" en los Procesos Core

Tener soluciones integradas en los Procesos no Core

Tener soluciones que permitan gestionar el conocimiento

SLIDE 30



## Tener la estructura organizacional requerida

SLIDE 31

### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS 2014 - 2016 GERENCIA RECURSOS HUMANOS



#### Tener la estructura organizacional requerida

#### Diseñar e implementar una "Escuela de Desarrollo de Líderes".

Consiste en la implementación de tres Programas de Formación de Líderes.

**Programa 1:** PDG –Programa de Desarrollo Gerencial–  
"Hacia nuevos horizontes en la gestión de equipos de alto desempeño."

**Programa 2:** PDL –Programa de Desarrollo de Líderes–.  
"Impulsando habilidades en la gestión de equipos."

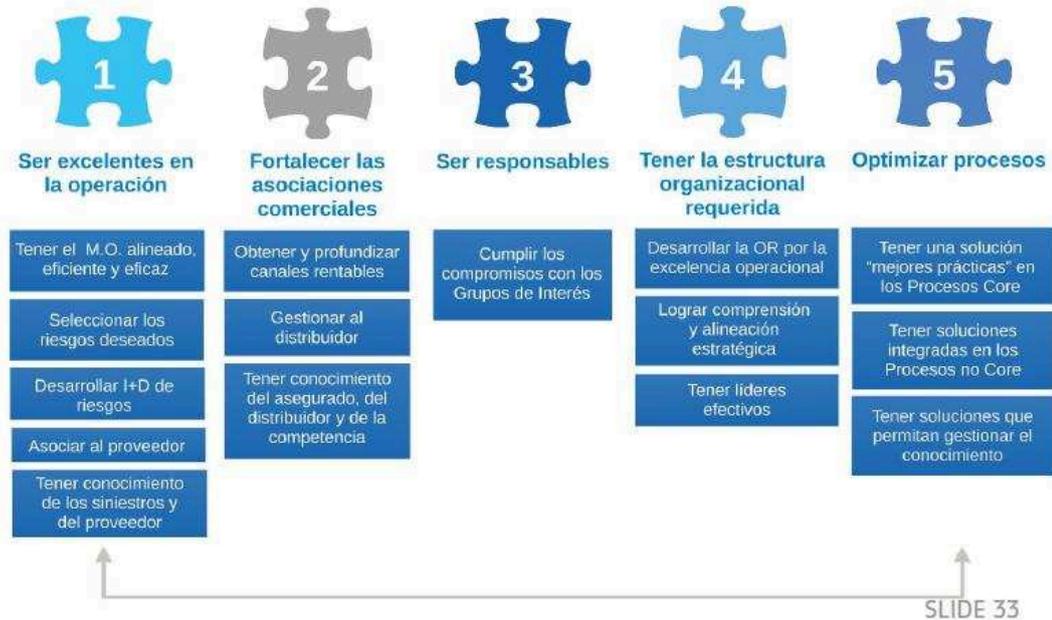
**Programa 3:** PLP –Programa de Liderazgo de Proyectos–.  
"Protagonistas de la gestión del cambio."

#### Desarrollar una "Cultura de Logro y Servicio"

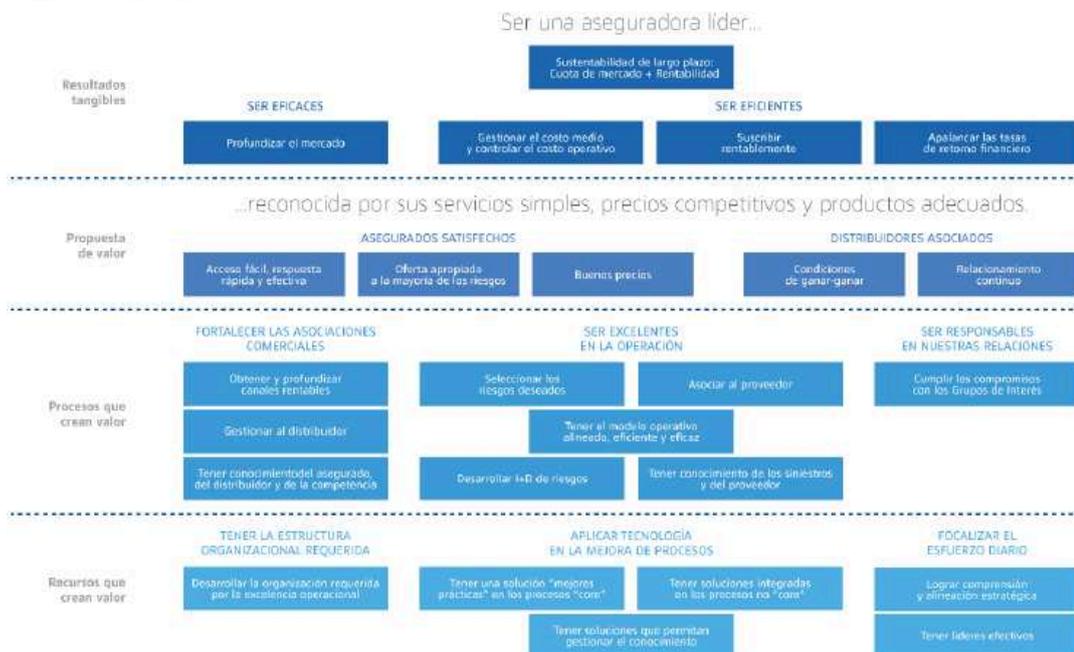
Consiste en trabajar con el Equipo de Conducción en definir la "Cultura Deseada" en término de **comportamientos y valores**; y cerrar brechas de equipo e individual.

SLIDE 32

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## MAPA ESTRATÉGICO GENERAL



# D.

## ¿CÓMO SEGUIMOS? PROTAGONISTAS DE ESTE PROCESO

### ¿CÓMO SEGUIMOS?

#### INDICADORES ESTRATÉGICOS

Son herramientas que permiten medir el **grado de consecución de los objetivos** que han sido planteados, a fin de poder entender:

- ➔ Si la hipótesis estratégica tiene validez.
- ➔ Si la implementación de las iniciativas se ha realizado conforme a lo previsto.

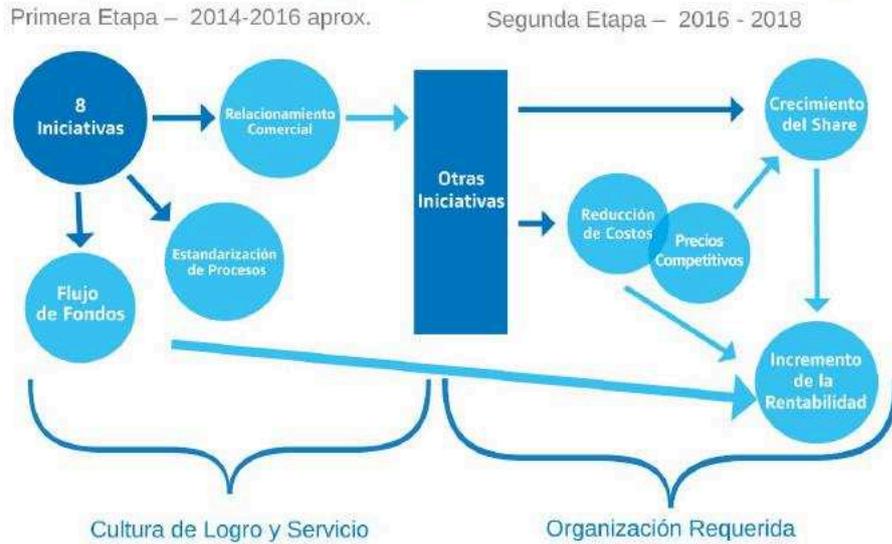
**Favorece el proceso de toma de decisiones, la corrección de las estrategias y la orientación de los recursos.**

#### PLAN OPERATIVO ANUAL

- Es un documento formal y concreto de **las acciones de largo plazo a ser realizadas en el próximo año.**
- Es la **expresión anual de las iniciativas estratégicas** plasmadas en el Plan Estratégico.
- Está estrechamente **vinculado al presupuesto anual**, dado que este último es la expresión cuantitativa del mencionado plan.

SLIDE 36

## La Lógica en los Logros y la Obtención de los Objetivos



SLIDE 37

### Plan Estratégico



San Cristóbal Seguros

La implementación del Plan Estratégico requiere asumir un compromiso profundo por parte de todos y focalizar nuestro esfuerzo diario en el cumplimiento de los objetivos definidos.

SLIDE 38

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**EQUIPO DE CONDUCCIÓN**

### Anexo 6: Presupuesto Ejercicio N°76 San Cristóbal Seguros

En el Anexo N°6 se presenta el presupuesto para el Ejercicio N°76 de San Cristóbal Seguros establecido por Casa Central y Gerencia de la sucursal Santa Fe, correspondiente a julio de 2015 hasta junio de 2016.

Ejercicio 76		jul-15	ago-15	sep-15	oct-15
<b>Automotores</b>		\$ 60.586.663,38	\$ 61.977.208,67	\$ 62.971.824,57	\$ 66.901.384,50
	Vida Colectivo	\$ 790.910,86	\$ 804.768,23	\$ 818.980,29	\$ 833.556,94
	Acc Personales	\$ 1.039.049,03	\$ 1.529.813,96	\$ 1.242.802,61	\$ 1.266.900,53
	Vida Individual	\$ 56.721,72	\$ 66.238,47	\$ 42.295,86	\$ 46.566,22
<b>Personas</b>		\$ 1.886.681,61	\$ 2.400.820,65	\$ 2.104.078,76	\$ 2.147.023,69
<b>Granizo</b>		\$ 205.923,59	\$ 1.120.993,90	\$ 1.551.046,83	\$ 2.314.211,65
	Int. Comercio	\$ 2.315.360,52	\$ 3.515.282,27	\$ 2.745.326,94	\$ 3.402.545,44
	Comb. Familiar	\$ 946.906,28	\$ 1.316.993,12	\$ 1.091.210,08	\$ 1.226.641,23
	Int. Consorcio	\$ 189.695,10	\$ 136.804,04	\$ 208.494,27	\$ 195.544,45
<b>Combinados</b>		\$ 3.451.961,90	\$ 4.969.079,42	\$ 4.045.031,29	\$ 4.824.731,12
	T, M y A y Emb Com	\$ 1.430.774,82	\$ 940.389,03	\$ 1.379.000,91	\$ 1.124.055,77
	Emb. de Placer	\$ 64.064,29	\$ 13.916,55	\$ 32.164,55	\$ 92.710,43
<b>Transporte</b>		\$ 1.494.839,10	\$ 954.305,58	\$ 1.411.165,46	\$ 1.216.766,20
	Incendio	\$ 2.713.639,06	\$ 1.832.224,64	\$ 1.582.785,05	\$ 2.146.879,32
	Resp Civil	\$ 291.991,13	\$ 191.841,37	\$ 439.346,54	\$ 460.212,07
	Seguro Técnico	\$ 979.055,24	\$ 463.897,66	\$ 1.036.779,51	\$ 1.457.934,59
	Resto	\$ 306.685,65	\$ 74.985,58	\$ 223.307,14	\$ 150.906,83
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 71.917.440,66</b>	<b>\$ 73.985.357,48</b>	<b>\$ 75.365.365,15</b>	<b>\$ 81.620.049,96</b>

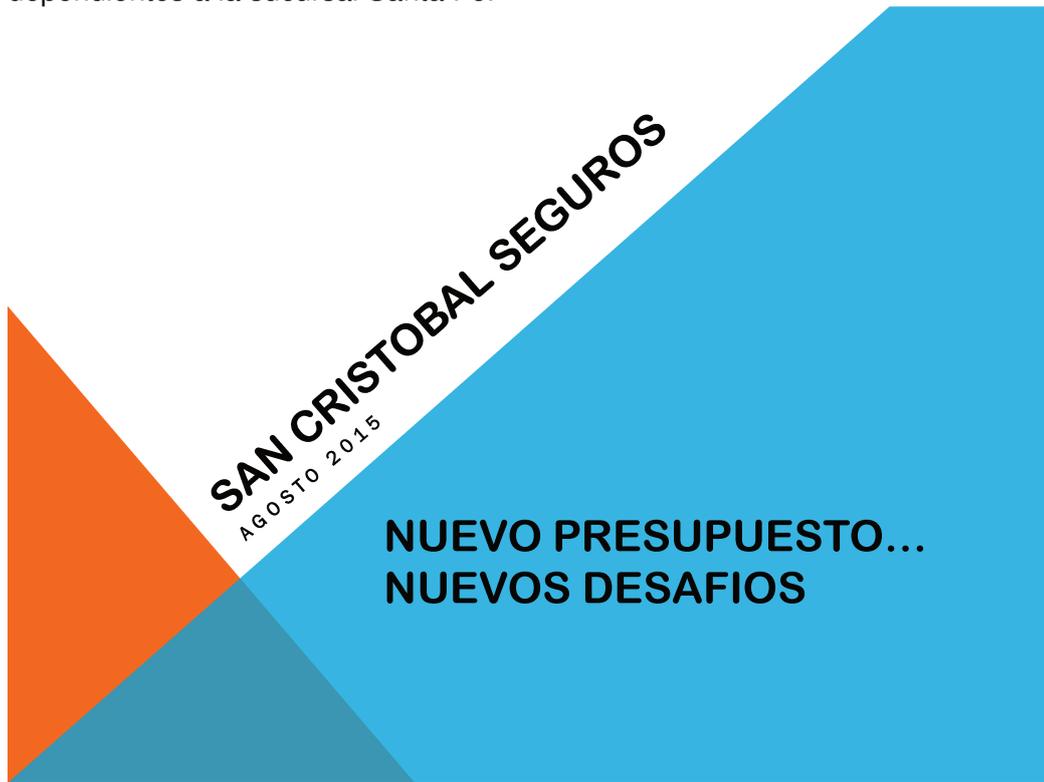
Ejercicio 76		nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
<b>Automotores</b>		\$ 68.450.606,83	\$ 68.941.122,79	\$ 71.969.663,52	\$ 73.088.286,98
	Vida Colectivo	\$ 848.508,41	\$ 863.845,17	\$ 879.578,04	\$ 895.718,12
	Acc Personales	\$ 843.825,85	\$ 839.165,63	\$ 684.604,92	\$ 985.412,25
	Vida Individual	\$ 53.333,47	\$ 73.890,73	\$ 66.199,46	\$ 59.530,58
<b>Personas</b>		\$ 1.745.667,72	\$ 1.776.901,53	\$ 1.630.382,42	\$ 1.940.660,95
<b>Granizo</b>		\$ 5.683.011,93	\$ 9.922.097,26	\$ 3.123.454,04	\$ 301.428,26
	Int. Comercio	\$ 3.004.811,48	\$ 3.946.985,54	\$ 3.235.604,89	\$ 2.707.816,90
	Comb. Familiar	\$ 1.603.980,06	\$ 1.737.638,18	\$ 2.015.754,77	\$ 1.562.968,90
	Int. Consorcio	\$ 274.140,00	\$ 296.068,25	\$ 214.755,49	\$ 245.381,28
<b>Combinados</b>		\$ 4.882.931,55	\$ 5.980.691,97	\$ 5.466.115,14	\$ 4.516.167,08
	T, M y A y Emb Com	\$ 1.078.846,34	\$ 1.768.922,84	\$ 2.594.688,90	\$ 1.062.385,09
	Emb. de Placer	\$ 39.567,28	\$ 65.418,91	\$ 124.020,65	\$ 93.934,65
<b>Transporte</b>		\$ 1.118.413,61	\$ 1.834.341,75	\$ 2.718.709,55	\$ 1.156.319,74
	Incendio	\$ 2.906.939,56	\$ 2.200.807,74	\$ 1.915.104,33	\$ 2.062.819,64
	Resp Civil	\$ 351.510,51	\$ 434.503,89	\$ 756.924,89	\$ 318.490,31
	Seguro Técnico	\$ 1.229.839,18	\$ 1.152.321,02	\$ 555.700,63	\$ 847.030,52
	Resto	\$ 185.881,31	\$ 139.952,01	\$ 279.482,99	\$ 154.002,01
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 86.554.802,20</b>	<b>\$ 92.382.739,95</b>	<b>\$ 88.415.537,52</b>	<b>\$ 84.385.205,49</b>

Ejercicio 76		mar-16	abr-16	may-16
<b>Automotores</b>		\$ 74.344.964,90	\$ 78.228.327,35	\$ 78.969.170,13
	Vida Colectivo	\$ 912.276,83	\$ 929.265,92	\$ 946.697,49
	Acc Personales	\$ 1.253.555,71	\$ 1.608.938,39	\$ 1.109.701,15
	Vida Individual	\$ 73.505,52	\$ 85.429,89	\$ 78.684,93
<b>Personas</b>		\$ 2.239.338,06	\$ 2.623.634,20	\$ 2.135.083,57
<b>Granizo</b>		\$ 120.359,35	\$ 243,83	\$ 4.870,64
	Int. Comercio	\$ 2.797.134,95	\$ 1.932.543,33	\$ 1.845.852,74
	Comb. Familiar	\$ 1.457.332,05	\$ 913.900,28	\$ 1.064.763,50
	Int. Consorcio	\$ 332.010,04	\$ 137.220,52	\$ 156.148,27
<b>Combinados</b>		\$ 4.586.477,04	\$ 2.983.664,13	\$ 3.066.764,51
	T, M y A y Emb Com	\$ 1.314.730,26	\$ 940.978,00	\$ 1.038.548,66
	Emb. de Placer	\$ 62.177,33	\$ 66.375,68	\$ 37.740,66
<b>Transporte</b>		\$ 1.376.907,59	\$ 1.007.353,69	\$ 1.076.289,33
	Incendio	\$ 1.506.252,67	\$ 1.436.082,07	\$ 1.279.831,71
	Resp Civil	\$ 436.547,59	\$ 305.757,18	\$ 271.457,03
	Seguro Técnico	\$ 1.005.356,37	\$ 746.605,11	\$ 608.532,10
	Resto	\$ 91.193,84	\$ 103.151,02	\$ 162.126,27
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 85.707.397,42</b>	<b>\$ 87.434.818,58</b>	<b>\$ 87.574.125,27</b>

Ejercicio 76		jun-16	TOTAL
<b>Automotores</b>		\$ 79.379.436,45	\$ 845.808.660,06
	Vida Colectivo	\$ 964.583,97	\$ 10.488.690,27
	Acc Personales	\$ 1.098.422,91	\$ 13.502.192,94
	Vida Individual	\$ 65.480,72	\$ 767.877,55
<b>Personas</b>		\$ 2.128.487,60	\$ 24.758.760,75
<b>Granizo</b>		\$ 113.048,46	\$ 24.460.689,74
	Int. Comercio	\$ 1.573.065,11	\$ 33.022.330,10
	Comb. Familiar	\$ 729.310,85	\$ 15.667.399,31
	Int. Consorcio	\$ 154.931,79	\$ 2.541.193,50
<b>Combinados</b>		\$ 2.457.307,75	\$ 51.230.922,91
	T, M y A y Emb Com	\$ 1.276.986,14	\$ 15.950.306,76
	Emb. de Placer	\$ 35.178,10	\$ 727.269,09
<b>Transporte</b>		\$ 1.312.164,24	\$ 16.677.575,85
	Incendio	\$ 1.090.515,04	\$ 22.673.880,83
	Resp Civil	\$ 249.288,95	\$ 4.507.871,47
	Seguro Técnico	\$ 402.001,12	\$ 10.485.053,04
	Resto	\$ 74.373,72	\$ 1.946.048,36
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 87.206.623,33</b>	<b>\$ 1.002.549.463,01</b>

**Anexo 7: Resumen presentado a Delegaciones - Presupuesto Ej. N°76**

Este anexo corresponde a la presentación oficial para Delegaciones de Entre Ríos dependientes a la sucursal Santa Fe.



**NUEVO PRESUPUESTO...NUEVOS DESAFIOS**

¿ CUANTO ES NUESTRO NUEVO PRESUPUESTO TOTAL ?

**\$ 1.002 MILLONES ANUALES EN PRIMAS**

**Supuestos :**

**CRECIMIENTO TOTAL 40 %**

**INFLACION ANUAL 31 %**

¿ CUANTO FUE ESTE AÑO? 726 millones



## NUEVO PRESUPUESTO...NUEVOS DESAFIOS

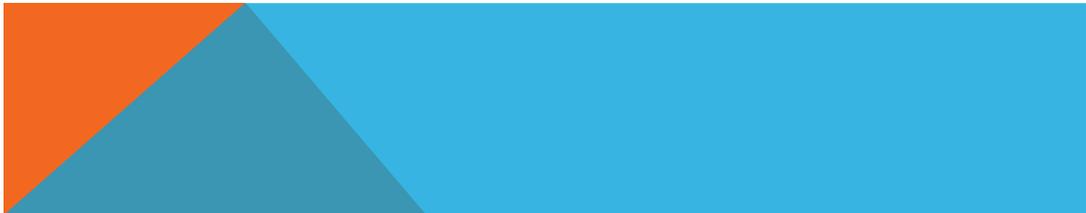
### ¿ QUE VEMOS EN EL CORTO PLAZO EN EL MERCADO?

#### EN GENERAL:

- ELEVADA COMPETENCIA CON IMPACTO FUERTE EN TARIFAS ... MAS DE LO HABITUAL
- POCA INNOVACION
- FOCO EN CAPTAR MAS “DE LA MISMA TORTA”

#### EN PARTICULAR:

- FOCO EN RETENER CLIENTES
- APROVECHAR POCAS OPORTUNIDADES DE CAPTACION QUE SURJAN

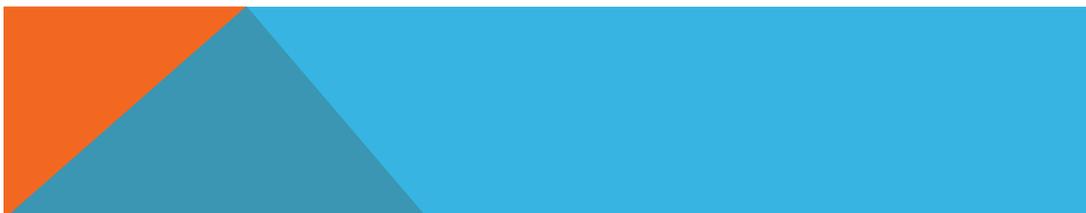


## NUEVO PRESUPUESTO...NUEVOS DESAFIOS

### ¿ QUE HAREMOS: HERRAMIENTAS?

#### 1. CINCO ACCIONES PARA INCREMENTAR CARTERA:

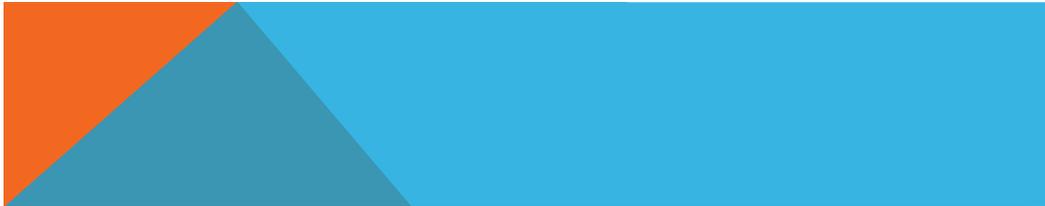
- VENTA MASIVA APT
- VENTA MASIVACOMBINADOS FAMILIARES A PRIMER RIESGO (BANCOS)
- ANALISIS DE BASES DE DATOS CLIENTES CORPORATIVOS
- AUTOS EN ZONAS ELEGIDAS: SANTA FE CIUDAD Y ALREDEDORES ES UNA DE ELLAS



## **NUEVO PRESUPUESTO...NUEVOS DESAFIOS**

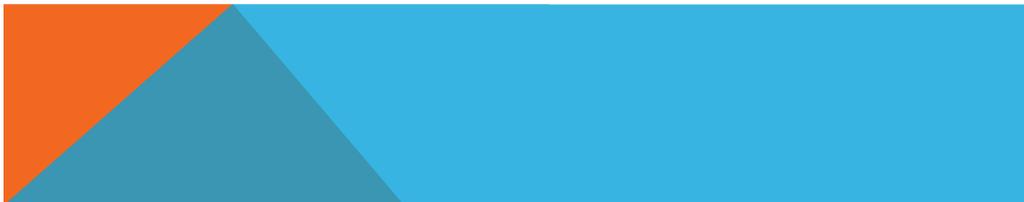
### **¿ QUE HAREMOS: HERRAMIENTAS?**

- 2. TRANSPORTE:  
SEGUROS NUEVOS CON EL DOBLE DE COMISIÓN  
ANALISIS DE CONDICIONES PARTICULARES**
- 3. ADQUISICIÓN DE CARTERAS E INCENTIVOS BASADOS  
EN PRIMAJE ACUMULADO DURANTE 12 MESES**
- 4. PICK UP, GNC, O KM.: CORRECCIÓN TARIFARIA...Y  
MIENTRAS TANTO?**
- 5. MOTOS**
- 6. CAUCIÓN: ADUANERAS, CONTRACTUALES DE OBRA,  
DE SUMINISTROS Y SERVICIOS**



**CONTAMOS CON USTEDES, CUENTAN CON NOSOTROS**

**MUCHAS GRACIAS**



## Anexo 8: Cálculo VAN y TIR

Este anexo hace referencia al programa utilizado para el cálculo de VAN y TIR para el proyecto.

CÁLCULO del VAN y la TIR						
Esta hoja te permite calcular fácilmente el Valor Actual Neto (V.A.N.) y la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) de un negocio o proyecto de inversión. Pon tus datos en las celdas con fondo blanco. Tienes todas las explicaciones a la derecha.						
<b>1 Datos para el análisis</b>						
Inversión	importe					
	<input type="text" value="5.800.000"/>					
		AÑOS				
Flujo de caja (neto anual)	inversión	1	2	3	4	5
	<input type="text" value="-5.800.000"/>	<input type="text" value="3.934.000"/>	<input type="text" value="4.720.800"/>	<input type="text" value="5.507.600"/>	<input type="text" value="6.294.400"/>	<input type="text" value="7.081.200"/>
<b>2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.</b>						
Tasa de descuento	%	◀ Pon la tasa de descuento aquí				
	<input type="text" value="20,00%"/>					
V.A.N a cinco años	<input type="text" value="9.825.204,48"/>	Valor positivo, inversión (en principio) factible				
T.I.R a cinco años	<input type="text" value="76,61%"/>	Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible				

**información**

[¿Qué poner aquí?](#)

[La tasa de descuento](#)

[¿Qué es el VAN?](#)

[¿Cómo se calcula?](#)

[Análisis resultado](#)

[¿Qué es la TIR?](#)

[¿Cómo se calcula?](#)

[Análisis resultado](#)