



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN EN DIRECCIÓN GENERAL

Tema: Desarrollo de Canal Comercial de Venta Directa de Seguros en AMBA.

Autor: Pablo Tabisi.

Director: Diego Di Toro.

Fecha: Agosto de 2026.

Resumen: Se plantean acciones estratégicas para la implementación y el desarrollo de un canal de comercialización directa de Seguros en AMBA, por medio de una aseguradora líder del mercado local.

Este proyecto propone establecer un canal de comercialización directa de seguros generales, ART, vida y retiro en el Corredor Norte del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Ante la falta de exclusividad de los Productores Asesores de Seguros en la región mencionada en estudio, la propuesta busca acercar comercialmente a los consumidores (sin la intermediación de productores) a una aseguradora líder del mercado argentino, optimizando la gestión y manteniendo altos estándares de atención. El marco estratégico del proyecto se sostiene sobre tres pilares fundamentales: la Gestión de Imagen Corporativa, el Desarrollo de Cartera y la Optimización de los Procesos Internos.

A la vez, el diferencial sugerido en el proyecto radica en valorizar la confianza y las relaciones humanas por sobre la automatización, complementando la venta digital con un asesoramiento personalizado hacia los clientes.

Palabras clave: Mercado Asegurador. Equipos de venta. Gestión Comercial. Acciones estratégicas. Desarrollo de cartera de clientes.

NOTAS PRELIMINARES Y AGRADECIMIENTOS

En circunstancias actuales, en las cuales avanzan permanentemente la automatización de procesos, la insensible robotización y la participación de la Inteligencia Artificial en nuestra vida cotidiana, este proyecto, por el contrario, apuesta por los vínculos personales y la gestión humana como distintivo para su realización.

Esto es así, no por una mera expresión de deseo, ni por un simple sentimentalismo, sino por el cabal convencimiento de que la confianza es la base del negocio del Seguro, y para que ella exista, son indispensables la interacción social y las relaciones interpersonales.

Este trabajo se pudo llevar adelante gracias al apoyo de Lidia (mi madre), de mi familia, de las herramientas académicas y profesionales proporcionadas por la Universidad Pública y, principalmente, por todos los profesores y profesoras que me brindaron sus saberes en forma desinteresada.

ÍNDICE

Pág.

Notas Preliminares y Agradecimientos	1
1- Introducción- Breve Descripción de lo que tratará el trabajo final	5
2- Descripción de la Organización y de la situación problemática	7
2.1 Posicionamiento estratégico actual	7
2.2 Visión y Misión de la Organización	7
2.3 Productos Prioritarios y Mercados Target de la Empresa	7
2.4 Problemática Comercial Actual de la Organización	9
3- Objetivo general y objetivos específicos	11
3.1 Objetivos Específicos	11
4- Alcance y Delimitaciones	12
5- Metodología	14
6- Marco Teórico	15
7- Propuestas. Planificación Estratégica Para el Alcance de los Objetivos Planteados	34
7.1 Análisis FODA del Proyecto	35
7.2 Posicionamiento Comercial	47
7.3 Gestión de Imagen Corporativa	49
7.4 Desarrollo de Cartera de clientes	52
7.5 Optimizar la eficiencia en los procesos internos	68
7.6 Otros ejes estratégicos a considerar para el alcance de los objetivos:	
Gestión del Liderazgo. Estructura comunicacional. El Rol de Recursos Humanos	78
8- Otros Conceptos a considerar para el desarrollo del proyecto:	
Manejo de la Complejidad, Gestión del Cambio y Trabajo en Equipo	86
8.1 Manejo de la Complejidad	86
8.2 Gestión del Cambio	87
8.3 Trabajo en Equipo	88
9-Notas Finales: Conclusiones y Propuestas a Futuro	90
9.1 Conclusiones	90
9.2 Recomendaciones y Propuestas a Futuro	91

Anexos	94
Bibliografía y Fuentes Consultadas	100

1) INTRODUCCIÓN

1.1) BREVE DESCRIPCIÓN DE LO QUE TRATARÁ EL TRABAJO FINAL

El siguiente proyecto surge de un plan de acción a presentar ante la Gerencia Comercial de un importante Grupo Asegurador con sede en el interior del país, ante la necesidad de desarrollar comercialmente la región Norte de CABA y el pujante corredor norte de AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires), comprendiendo, además, los partidos de Vicente López y San Isidro. En esta planificación, se tuvieron en cuenta características y actores comerciales propios de la actividad aseguradora y, a la vez, variables económicas actuales, y cambios tecnológicos en el mercado (ejemplo: comercialización *on line*).

Toda la información que se expone relativa a la Empresa objeto de este trabajo es pública, tomada de diversas publicaciones o páginas web que pueden ser visitadas por el público en general, por lo tanto, en el presente trabajo, no se difunde información sensible de la misma.

Por otra parte, si bien se tratan diversos temas concernientes a la actividad aseguradora, no es el objeto de este proyecto ahondar profundamente en cuestiones técnicas específicas propias de dicha actividad, sino que se busca exponer, con herramientas conceptuales, metodológicas y de investigación extraídas de la Maestría realizada, el camino a seguir para la implementación de un proyecto comercial económicamente sustentable.

Con el objeto de comercializar directamente con el público de CABA y del corredor norte del Gran Buenos Aires, se propone a la aseguradora llevar adelante el proyecto de venta directa de seguros generales, de ART y de coberturas a personas (Seguros de Vida, de Retiro, de Accidentes Personales, etc.), denominado AMBA.

Esta forma de comercialización directa difiere en alcance y modalidad de los canales comerciales tradicionales que utiliza la empresa en otros ámbitos (Agentes Productores exclusivos y Brokers) y surge de la necesidad de inserción y desarrollo comercial del grupo asegurador en el llamado “Corredor Norte” de AMBA (barrios de zona norte de Capital Federal y Partidos del norte lindantes a la misma).

Con este proyecto, se buscará principalmente, acercar comercialmente a la empresa a los consumidores dentro de una región en la cual se tiene escasa penetración comercial.

Se persigue organizar un canal de ventas que optimice la productividad comercial y, a la vez, que genere una mayor inserción de la marca dentro de una región importante económica. Para ello, todos los procesos involucrados deben desarrollarse y ensamblarse dentro de una gran efectividad para el logro de los objetivos propuestos.

A la vez se propone la determinación de la viabilidad económica, fáctica, comercial y financiera de llevar adelante un plan de negocios que desarrolle la venta directa de coberturas de seguros, por parte de una empresa aseguradora, a través de oficinas comerciales propias.

El presente se estructuró de tal forma que en el capítulo 3 se definen el objetivo general y los objetivos específicos, en tanto que el alcance, las delimitaciones y la metodología utilizada se detallan en los capítulos 4 y 5. El marco teórico se expresa en el apartado 6.

Finalmente, en los capítulos 7 y 8 del proyecto, se desarrollarán todas las etapas propuestas para el logro de los objetivos y sus consiguientes argumentaciones, con el objeto de llevar adelante en forma comercialmente óptima, el canal de venta directo en la zona descrita anteriormente. A la vez, se buscará demostrar que, ante una imposibilidad fáctica con la que se encuentra la empresa, como es la falta exclusividad¹ de Agentes Productores de Seguros en la zona en cuestión, dicha entidad puede organizar un canal de ventas ágil y dinámico, manteniendo los estándares óptimos de atención (o quizás mejorarlos) para todos sus asegurados.

¹ Dentro del Mercado Asegurador, muchas empresas utilizan la exclusividad comercial como condición imprescindible para que sus productores asesores puedan comercializar las coberturas brindadas por las aseguradoras. Es decir, en la mayoría de los casos, las Agencias de Seguros sólo pueden vender la marca en cuestión.

2) DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Este grupo asegurador se trata de un ente cooperativo, fundado durante la década del 30', para brindar protección a los trabajadores agrarios en la rama de Accidentes del Trabajo.

En la actualidad está conformado por un conjunto de empresas nacionales con presencia en todo el territorio argentino, dedicado a operar en las ramas de Seguros Patrimoniales, Riesgos del Trabajo, Seguros de Vida y Retiro y está ubicada entre las diez primeras aseguradoras integrales del país; cuenta con más de un millón de asegurados y tiene el respaldo de las principales reaseguradoras del mundo.

Es una empresa aseguradora con sede en el interior del país, con gran presencia en todo el territorio argentino, con un constante crecimiento en producción durante los últimos años, pero que, estratégicamente, debe incrementar su presencia en la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores para afianzarse entre los principales grupos aseguradores de Argentina.

2.1) Posicionamiento estratégico actual

La ventaja estratégica de la compañía se basa en la red de cooperativas asociadas, que por sus actividades captan al productor rural brindándole, principalmente, los servicios de aseguramiento inherentes a las actividades rurales, necesariamente cobertura contra granizo, pero además seguros de instalaciones, maquinarias, cosechadoras, vehículos, y transporte. Esta característica la diferencia en el mercado asegurador actual.

Otra característica que la distingue del resto de las aseguradoras es la solidez y las respuestas serias y eficaces que brinda en el momento de los siniestros. Los precios de los seguros son en promedio los más altos del Mercado, pero el público prefiere tener el sentimiento de seguridad a un gasto mensual menor en vistas de preservar su patrimonio. La claridad en la estrategia es bien diferenciada: solvencia, agilidad y brindar confiabilidad en la respuesta de un seguro caro.

2.2) Visión y Misión de la Organización²:

Visión: ser el líder del mercado asegurador argentino, estando dentro de los cinco primeros grupos aseguradores, a través de un vínculo equilibrado entre la tecnología y la relación personal con los clientes, con soluciones innovadoras, viviendo interna y externamente los valores cooperativos que nos fundaron.

Misión: Satisfacer las necesidades de cobertura de riesgos asegurables a través de un servicio profesional eficiente, reafirmando el compromiso con sus valores y con el entorno.

2.3) Productos Prioritarios y Mercados Target de la Empresa³

² Fuente web "www.lasegunda.com.ar".

³ Ídem.

Entre los principales productos comercializados o riesgos a cubrir, se encuentran:

Multi-riesgo Agrícola-ganadero: cubre riesgos contra granizo, sequía, incendio, inundación y/o falta de piso, viento, heladas, coberturas de emergencias de plantas, cobertura adicional de resiembra. Silos bolsas: se amparan los daños a cereales que son almacenados con este tipo de tecnología. Con respecto a la parte ganadera cubre riesgos sobre muerte, enfermedades o accidentes de animales por rayos, inundación.

Automóviles: se cuentan con coberturas distintas con todas las variantes pertinentes para cada caso entre ellas incendio, cristales, daños a terceros y todo riesgo.

Hogar: Se brindan 2 tipos de coberturas: casa integral y casa doble protección (esta última incluye seguros técnicos contra daños a electrodomésticos y productos electrónicos).

Cascos: Destinados a embarcaciones de placer, transporte de pasajeros, y traslado de pesca deportiva. Incluye naufragio, varadura, incendio en guardería, rayo y explosión, choque contra embarcación, buque, automóvil, muelles y en general cualquier tipo flotante, robos totales y/o parcial de cualquier tipo de elementos fijos al casco, temporal, huelga o vandalismo, adicional de transporte en trailers.

Comercio: Posee las siguientes alternativas: multicoberturas comerciales, estaciones de servicios, consorcios, hoteles y doble protección.

Incendio convencional: se extiende a toda construcción y/o edificio, maquinarias, insumos, mobiliario, etc., que los mismos contengan, amparando los daños materiales causados por la acción directa o indirecta del fuego, rayo o explosión. Asimismo, esta cobertura contempla los siniestros producidos por vandalismo, malevolencia, huelga, lock out, impacto de aeronaves y/o vehículos terrestres y humo. Posee adicionalmente las siguientes coberturas: vendaval, tornado, ciclón, huracán, granizo, gastos de limpieza y/o remoción de escombros para edificio y contenido.

Cristales: contempla todo tipo de daño que pueda sufrir el vidrio, incluidos los producidos por incendio, rayo, explosión y/o actos de vandalismo. Posee las siguientes coberturas adicionales, terremoto, ciclón, tornado, huracán y granizo.

Todo riesgo operativo: brinda una cobertura contra una amplia gama de daños materiales, al tiempo que ampara eventuales pérdidas de beneficios.

Transporte: existen tres modalidades: transporte marítimo, terrestre y aéreo, cubren daños por choque, vuelco, desbarrancamiento, averías por causas de accidentes de avión, etc.

Coberturas Contra Todo Riesgo, especialmente diseñadas de acuerdo a la naturaleza de los bienes a amparar, a través de las cinco variantes de este seguro: equipos electrónicos, equipos de contratistas, rotura de maquinarias, seguro de montaje, seguro de construcción.

Robo: abarca los siguientes rubros, que se clasifican según las características de los bienes a asegurar: actividades comerciales, industriales y civiles en general, robo y/o hurto de viviendas particulares, robo de valores en locales, robo de valores en tránsito, fidelidad de empleados, robo de

joyas, alhajas, pieles y objetos diversos.

Responsabilidad Civil: que mantienen indemne el patrimonio del asegurado ante reclamos de terceros por el desarrollo de su actividad, tales como: responsabilidad civil comercios e industrias, responsabilidad civil clubes, responsabilidad civil colegios, responsabilidad civil consorcios, responsabilidad civil espectáculos y eventos por daños que sufran los espectadores, responsabilidad civil para contratistas tanto en trabajos dentro de predios de terceros como en la vía pública, responsabilidad civil por el uso de maquinarias y embarcaciones, responsabilidad civil establecimientos agropecuarios, responsabilidad civil establecimientos agropecuarios dedicados al turismo rural, responsabilidad civil hechos privados del asegurado, mala praxis profesional, etc.

Seguros de Riesgos de Trabajo: cubre los accidentes y enfermedades profesionales sufridas por los empleados de empresas. Se trabaja también en la prevención de dichos accidentes y enfermedades.

Seguros de Personas: Comprende la rama de Seguros de vida, de Accidentes Personales y Seguros de Retiro.

Mercado Target⁴: clientes de Argentina, dispuestos a pagar un sobreprecio para obtener un buen seguro de su patrimonio y que buscan una respuesta rápida, seria y confiable ante la ocurrencia de un siniestro.

2.4) Problemática Comercial Actual de la Organización

La aseguradora viene desarrollando una clara estrategia comercial de crecimiento, que se ve reflejado en su ascenso en el posicionamiento en el ranking de grupos aseguradores del mercado argentino.

Esta evolución se generó, principalmente, por llevar adelante una estrategia comercial agresiva basada en:

- el desarrollo de la imagen corporativa (presencia en medios masivos de difusión, redes, alianzas estratégicas, convenios con entidades, grupos de afinidad, etc.)
- el aumento de la cartera apalancado por los rubros tradicionales de mayor tracción de primas, como Automóviles y ART (sumado a su tradicional liderazgo en seguros agrícolas)
- el desenvolvimiento de otras coberturas de riesgos como seguros del hogar, de comercios, responsabilidades civiles de distintas profesiones, seguros de aeronaves, etc.

⁴ S/ la consultora MGlogal “el Mercado Target indicará el tipo de personas al que va dirigido un producto y/o servicio”. (...) “En pocas palabras el target es el conjunto o público consumidor de un artículo”. <https://mglobalmarketing.es/?s=mercado%20target> (08/04/2023).

- la adición al canal de ventas tradicional de Agencias de Productores otros canales comerciales, como ser venta directa, suscripción de pólizas on line, alianzas con brokers, etc.
- el desarrollo comercial en CABA y gran Buenos Aires.

Cabe aclarar que, con la reducción del mercado asegurador argentino en moneda corriente por la coyuntura recesiva y la constante crisis económica, el crecimiento comercial se realiza, indefectiblemente, restándole participación a la competencia.

Teniendo en cuenta necesidad de desarrollo comercial en CABA y zona norte de la misma, y considerando que dicho crecimiento debe realizarse mediante un canal comercial directo, es que se propone el presente proyecto.

3) OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo general del presente trabajo comprende desarrollar y plantear los pasos necesarios para optimizar la gestión eficiente de un canal comercial de venta directa para la aseguradora dentro del corredor de zona norte de AMBA (descrito anteriormente), incluyendo la especificación de su correspondiente puesta en marcha, con un alto grado de detalle, en el corto, mediano y largo plazo, indicando, también, los posibles resultados y consecuencias de su implementación para la empresa en cuestión.

Se persigue diseñar un canal comercial de venta directa de seguros dentro del corredor norte de AMBA (abarcando los partidos de San Isidro, Vicente López y Zona Norte de CABA) durante los primeros 3 años de su implementación.

3.1) Objetivos Específicos:

Objetivo Específico 1.- Organización del Canal Comercial:

El presente proyecto comercial tiene como objetivo contemplar el desarrollo integral de un canal de ventas directo llamado AMBA (Ámbito Metropolitano Buenos Aires), que comercializará las coberturas de la aseguradora, dentro de zona Norte de CABA y de los Partidos adyacentes a dicha región (San Isidro y Vicente López).

El desarrollo integral del proyecto se desglosará desde el establecimiento de las oficinas comerciales, hasta el detalle ejecución de los diferentes procesos que se lleven a cabo en las mismas (comerciales, administrativos, de recursos humanos, etc.).

Se propondrá un canal de venta directo en la zona mencionada, por las siguientes razones:

- en primer término, debido a la falta de exclusividad en la relación entre los productores asesores de seguros o brokers de la región y las compañías aseguradoras.
- por otro lado, por la búsqueda de parte de la empresa en brindar excelencia en el servicio y enfoque en las necesidades de los exigentes consumidores del distrito en cuestión (que sólo con el vínculo directo entre aseguradora y cliente se puede lograr).

Objetivo Específico 2.- Estimación de la nueva demanda: Mercado Meta y Clientes Potenciales:

Entendemos por mercado meta al grupo de clientes al que va dirigido nuestro servicio de coberturas de riesgos. Un cliente potencial es la persona que se podría convertir en comprador de los productos o servicios que ofrece una empresa⁵.

En nuestro caso, el mercado meta y clientes potenciales van a ser todos los consumidores individuales, familias, empresas, comercios e instituciones en general, que estén ubicadas dentro la zona de influencia comercial de AMBA a los que se les genere necesidades coberturas de riesgos (ya sea patrimoniales, de responsabilidad civil contra terceros, por accidentes de trabajo o personales, indemnizaciones en caso de muerte, etc.)

Objetivo Específico 3.- Identificar la Factibilidad Económica del Proyecto

Se encuentra dentro de los objetivos del proyecto determinar la factibilidad económica del mismo. Para ello se realizará el correspondiente análisis de los ingresos, costos y finalmente resultados económicos de la implementación del mismo.

4) Alcance y Delimitaciones

El alcance del este proyecto es presentar el plan estratégico y el detalle de las acciones principales para su concreción, para el desarrollo de un canal de ventas directo de una aseguradora, dentro de una región delimitada, y considerando tanto la coyuntura, como la complejidad comercial y socioeconómica en las que se desenvuelve la Organización en estudio. Para ello se utilizaron herramientas académicas y profesionales en cuanto a comunicación, comercialización, estrategia de negocios, metodologías de investigación, gestión de recursos humanos y demás, extraídas del MBA realizado en la Universidad Nacional de Rosario.

Para lo expuesto, se consideraron todas las circunstancias que deberá atravesar el canal comercial en cuestión, desde su puesta en marcha hasta su desarrollo, en un plazo de estudio de 3 años. De todos modos, dentro del objetivo del proyecto, se prevé que la vida de este continúe posteriormente a dicho plazo ya que dentro de sus objetivos de implementación está el desarrollo de la imagen de marca de la empresa.

Dentro de las delimitaciones de la presentación del proyecto se pueden mencionar las siguientes:

- Por entenderse irrelevantes para la ejecución del proyecto, y considerando la extensión y magnitud de estas, no se profundizará en cuestiones técnicas propias de la actividad aseguradora como ser las formas de cálculo de ratios siniestros, detalles técnicos específicos de diversas coberturas de seguros, estimación de previsiones propias de la actividad, etc.
- Tampoco se tendrá en cuenta el análisis financiero en las distintas etapas del proyecto comercial a presentarse. Esto es debido a que en la actividad aseguradora la gestión

⁵ S/ Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cliente-potencial.html>. Fecha de consulta: 03/09/2023

financiera tiene su propia particularidad y complejidades, que no influyen en el análisis de factibilidad del plan comercial.

- En su totalidad, este plan comercial se desarrollará considerando las variables económicas actuales en cuanto niveles de precios (para su simplificación se realizaron estimaciones de ingresos y gastos en dólares), actividad económica, estructura impositiva, hábitos de demanda, etc. Este punto cabe destacarse, ya que las decisiones comerciales de una aseguradora pueden verse influidas por variaciones de algunas circunstancias mencionadas.

5) Metodología:

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizarán, principalmente, métodos cuantitativos de investigación. Se combinan modelos matemáticos (ejemplo, estimaciones, presupuestos de ingresos y egresos), con métodos clásicos en lo que refiere al proceso de determinación de la factibilidad técnica y económica del proyecto, considerando lo expresado por el Dr. Sergio Albano respecto a esta metodología, “en cuanto al estudio de las características internas, se determinarán las ideas principales y las secundarias y las forma en que se encadenan las premisas y las conclusiones”.⁶

A la vez, será necesario recurrir a la investigación y análisis causal en lo que respecta a la obtención de las evidencias de causas y efectos⁷; sumado a la investigación descriptiva⁸, en cuanto a la descripción de grupos participantes en el proyecto (consumidores, colaboradores, asesores comerciales, etc.).

En lo que respecta a fuentes de datos, se utilizan principalmente, fuentes secundarias (informes de entidades, datos de la organización, estimaciones de ingresos y gastos, etc.), pero también se recurrirá a fuentes primarias, como informes técnicos. Las fuentes documentales serán las bases de obtención de datos de gestión del negocio propuesto.

⁶ ALBANO, Sergio: Metodología de la Investigación en Administración, UNR Editora, Rosario, 2008. Pág. 74

⁷ Ídem pág. 104.

⁸ Ídem pág. 104.

6) **Marco Teórico:**

Dentro del marco teórico se describirá el Mercado del Seguro y una breve reseña histórica de su desarrollo. Asimismo, se expondrán definiciones inherentes a la actividad aseguradora; se analizará la industria del seguros actual y, por otra parte, se explicarán conceptos y consideraciones relacionados a la temática empresarial correspondiente al presente trabajo.

Breve Reseña Histórica:

Los primeros contratos con características similares a las actuales pólizas de seguros (es decir que contenían: asegurador, asegurado, riesgo, prima e interés asegurable) aparecen en la península itálica, durante el siglo XIV. Se comenzó a tomar como objeto de dichos contratos al riesgo que se corría en las actividades comerciales y no a las mercaderías en sí mismas (anteriormente se realizaron contratos en los cuales, si no llegaba una mercadería determinada al destino convenido, el asegurador debía comprar la misma).⁹

En la Edad Media el seguro continuó su evolución en Europa, pero en cuanto a su ordenamiento empresarial, recién en 1652 se constituye la agrupación de aseguradores del Lloyd de Londres, con cobertura enfocada principalmente a seguros de incendio, impulsado por el gran incendio de 1609, en Londres¹⁰.

El Seguro, como rama comercial en nuestro país, tiene su origen a finales del siglo XVIII, cuando aparecen las primeras agencias de Compañías de Seguros en el Virreinato del Río de La Plata. La primera agencia databa de la Real Compañía de Seguros Terrestres y Marítimos de Madrid en 1784. Paralelamente, se comienzan a proponer las primeras medidas tendientes a favorecer los estudios económicos y comerciales vinculados a los seguros.¹¹ Este desarrollo del seguro en Argentina se lo debemos, principalmente, a Manuel Belgrano quien vislumbra la necesidad de la creación de una compañía de seguros marítimos y terrestres. Esta propuesta se alejaba de las del viejo molde de otros países, donde el seguro de desarrollaba enfocado al transporte marítimo, lo que fue un aporte muy novedoso en ese momento¹².

En la segunda mitad del siglo XIX, debido al crecimiento económico y comercial del país, comienza un aumento notable, en lo que refiere a la actividad aseguradora. Esto demanda la fijación de normas que reglamentan el sector, respondiendo a requerimientos y problemas concretos que por entonces se generaban en la práctica del seguro.

En el año 1860, aún no consumada la etapa de reorganización política en nuestro país por la secesión del Estado de Buenos Aires, se constituye la primera entidad aseguradora denominada

⁹ MORANDI, Juan Carlos Félix: Estudios De Derecho de Seguros, Ediciones Pannedille, Buenos Aires, 1971, Pág. 40 y ss.

¹⁰ WEDOVOY, Enrique: La evolución económica rioplatense a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX a la luz de la historia del seguro, Editorial UNLP, La Plata, 1966, Pág. 25

¹¹ PEDEMONTE, Gotardo C.: Ensayo histórico acerca del Seguro en la Argentina hasta el año 1898, Edición Talleres Gráficos, Buenos Aires, 1930, Pág. 28 y ss.

¹² Ídem pág. 33 y ss.

"Compañía Argentina de Seguros Marítimos S.A." autorizada por el gobierno porteño. Posteriormente, se constituyeron compañías de origen nacional y se radicaron empresas extranjeras en nuestro país debido al florecimiento de la economía nacional con la implementación de un esquema agroexportador propulsado por la llamada "Generación del 80".¹³

Recién en la primera mitad del siglo XX, el Estado Nacional da los primeros pasos para ejercer el contralor y poder de policía a fin de supervisar a todas las compañías que se venían desarrollando en el país con la constitución y creación de los organismos correspondientes. Así, fue creada la Superintendencia de Seguros de la Nación durante Junio de 1937.¹⁴

Al promediar 1950, la cantidad de entidades existentes en el mercado asegurador local era de 181 compañías, desagregadas según su naturaleza jurídica de la siguiente forma: 106 eran sociedades anónimas, 30 cooperativas y mutuales, 2 organismos oficiales y 43 extranjeras.¹⁵

Asimismo, se empezó a ordenar la reglamentación y dotar al mercado asegurador de las normas legales, por ejemplo, sobre aspectos referidos al contrato del seguro; sobre el régimen de las entidades aseguradoras y su control; y además, se implementaron las regulaciones sobre la actividad de intermediación de los agentes de seguros. Durante el año 1987 se organiza el Seguro de Retiro y posteriormente se instrumentan los seguros de Vida Previsional y las ART mediante la conformación de un esquema que reemplazara al de accidentes de trabajo.¹⁶

Rol Social del Seguro:

Según la Dra. Verónica Ortiz Auger¹⁷ **“el seguro cumple una función social pues permite la creación de riqueza y empleo, generando capital que es volcado a la actividad económica y productiva en el desarrollo de la sociedad”**.¹⁸ Indica, además que “dentro de este marco, está inserta una actividad privada, aunque su objetivo sea social, que se instrumenta a través del contrato de seguros, que es de carácter privado”¹⁹.

Respecto a los Seguros Obligatorios, dicha columnista agrega “los seguros obligatorios fueron creados con la finalidad de proteger bienes jurídicos que deben ser amparados por el Estado, tales como la salud, la vida, la seguridad de las personas y la tutela del trabajo. Es decir: la protección de todo tipo de daño que pudiera causarse a estos bienes tutelados”²⁰.

¹³ Ídem pag.37 y ss.

¹⁴ Según Superintendencia de Seguros de La Nación: <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/mercado-asegurador>. (06/04/2023).

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ídem

¹⁷ Abogada, liquidadora principal de la Superintendencia de Seguros de la Nación y columnista del Portal especializado “Todo Riesgo”.

¹⁸ <https://www.todoriesgo.com.ar/ortiz-auger-funcion-social-seguro-automotor-resarcimiento-liquidacion-entidad/> (19/10/2023).

¹⁹ Ídem.

²⁰ Ídem.

Por otra parte, desde el punto de vista de la Redacción Mapfre, “los seguros juegan un papel fundamental en el desarrollo económico, ya que permiten y promueven la actividad económica protegiendo vidas y bienes contra los riesgos asegurables. Las compañías aseguradoras actúan de amortiguadores frente los acontecimientos adversos y como pegamento invisible de la sociedad”²¹.

Por último, **Henry Ford consideraba que** “sin los seguros no tendríamos rascacielos, porque ningún hombre se atrevería a trabajar a esas alturas, a riesgo de matarse y dejar en la miseria a su familia. Sin seguros ningún empresario invertiría sus millones en construir un edificio como éste, que una simple chispa puede reducir a cenizas. Sin seguro nadie circularía por estas calles, sabiendo que en cualquier momento puede tener un accidente...”²²

Definiciones conceptuales:

En este punto, a modo de glosario, se definirán los principales conceptos que tienen que ver al desarrollo del presente proyecto. Los conceptos de prima de seguros y ratio siniestral (o índice de siniestralidad) ya fueron expuestas anteriormente (ver notas al pie números 19 y 21 respectivamente).

Póliza: Según la Fundación Mapfre es el “conjunto de documentos en los que se formaliza el contrato del seguro. La póliza contiene los derechos y obligaciones de las partes de dicho contrato (tomador, asegurado, beneficiario y aseguradora). Está integrada por las condiciones generales, las condiciones particulares y las condiciones especiales y los suplementos o apéndices que se emitan en la misma”.²³

Premio: El premio es aquello que el asegurado debe pagar por su seguro, la prima más impuestos y gastos derivados de la contratación. Es el costo final del servicio contratado.²⁴

Asegurador: “Empresa que mediante un contrato de seguro asume la cobertura del riesgo objeto de ese contrato, y se encuentra previamente autorizada a operar como aseguradora por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN)”.²⁵ Por otra parte, para la Superintendencia de Seguros de la Nación “Una compañía de seguros es una sociedad que tiene por objeto exclusivo realizar las actividades y operaciones de seguros, coaseguros y reaseguros en general, exclusivamente en las coberturas autorizadas por la SSN. Son las únicas autorizadas por este Organismo a celebrar contratos de seguro”²⁶.

²¹ <https://www.mapfre.com/actualidad/seguros/el-seguro-como-protector-de-bienes/> (24/08/2023)

²² <https://www.mapfre.com/actualidad/seguros/seguro-palanca-prosperidad-humanidad/> (24/08/2023).

²³ <https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/glosario/poliza-seguro/> (05/07/2023).

²⁴ <https://soyseguro.com/que-significa-el-concepto-de-prima-y-el-de-premio/> (04/08/2023).

²⁵ <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/conciencia-aseguradora/glosario-ssn/> (04/08/2023).

²⁶ <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/mercado-asegurador/compania-de-seguros#1> (04/08/2023).

Asegurado: En un contrato de seguros, es la persona que en sí misma (o en sus bienes o su interés económico) está expuesta al riesgo²⁷.

Riesgo: “el riesgo es la probabilidad de que ocurra un siniestro de una determinada manera, y los seguros dan coberturas a esos riesgos indemnizando, sustituyendo, reparando o dando asistencia según el tipo de riesgo del que queramos estar protegidos”.²⁸

Interés asegurable: según Isaac Halperín, “El interés asegurable se configura dentro de una relación entre un sujeto y un bien amenazado por un riesgo que puede dañarlo, de modo que, formalizado el seguro y luego de haber sido cubierto el riesgo y en la medida de esa cobertura deviene establecido el “interés asegurado”.²⁹

Siniestro (en seguros): El siniestro en un seguro es el acto accidental, imprevisto e inesperado, que sucede sobre un bien que está asegurado en una póliza o persona, y que, además, está sujeto a una posible indemnización o reparación por parte de la compañía aseguradora propia o contraria³⁰.

Cálculo Actuarial: según Silva Adaya, en seguros, “el cálculo actuarial es una técnica que utiliza, entre otras materias, la estadística, las probabilidades y las matemáticas financieras, con el objeto de proyectar eventos que están sujetos a alguna contingencia y en su caso estimar los costos que estos representarán, encontrando también las cotizaciones únicas o periódicas que creen fondos suficientes para hacerles frente”.³¹ Es decir, que de dichos cálculos se desprenden los costos de las primas en la actividad aseguradora.

Siniestralidad: según Economipedia, “la siniestralidad, en el ámbito de los seguros, es el conjunto de siniestros producidos durante un periodo de tiempo. Es decir, es la frecuencia con la que ocurren los riesgos cubiertos por una determinada póliza. Otra forma de definir a la siniestralidad es la regularidad con la que se registran accidentes. La siniestralidad es una variable clave para la aseguradora, pues le permite saber la probabilidad, por ejemplo, con la que tendrá que desembolsar una indemnización”.³²

Es importante remarcar, que la siniestralidad es un dato preponderante para la toma de decisiones en las compañías de seguros, y se basa, principalmente, en el cálculo actuarial que conjuga las variables frecuencia siniestral por intensidad de los reclamos³³. La siniestralidad de un tipo de póliza puede ser alta. Sin embargo, lo importante es que esto se vea reflejado en la prima que pague el asegurado. De este modo, aquellos siniestros con mayor tasa de ocurrencia tendrán una cobertura más costosa³⁴.

²⁷ <https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/glosario/asegurado/> (04/08/2023).

²⁸ S/ Seguros El Corte Inglés: <https://seguros.elcorteingles.es/diccionario/r/riesgo/> (04/08/2023).

²⁹ HALPERIN, Isaac: Seguros, Editorial De Palma, Buenos Aires, 2001, Pág. 894

³⁰ S/Aegon Seguros, <https://www.aegon.es/preguntas-frecuentes/otros/que-es-siniestro> (04/08/2023).

³¹ <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites> (04/08/2023).

³² <https://economipedia.com/definiciones/siniestralidad.html> (05/08/2023).

³³ S/ Trader.Studio: <https://traders.studio/metodo-de-frecuencia-intensidad/> (07/08/2023).

³⁴ Op. Cit.59.

Suscriptor de Seguros: El suscriptor de una compañía de seguros decide si la aseguradora puede o no asegurar a ciertas personas o bienes. Antes de tomar su decisión, el suscriptor realiza varias evaluaciones: debe tener en cuenta el nivel de riesgo asociado a la solicitud del cliente y a la naturaleza de su actividad. Si acepta, debe establecer las condiciones de la garantía, el monto de la prima del seguro y preparar un borrador de contrato con, (si fuera necesario) cláusulas especiales³⁵.

Resultado Técnico: según la Fundación Mapfre, se entiende por resultado técnico de una empresa de seguros como “la diferencia entre las primas recaudadas y el importe de los gastos habidos por siniestros (pagados o pendientes de pago). En la práctica ambas partidas se ven incrementadas por otra serie de conceptos. (...) En resumen, el resultado técnico es el que proviene propia y exclusivamente del ejercicio de la actividad aseguradora.”³⁶

Broker: Un *broker* de seguros es un intermediario entre el cliente y la compañía aseguradora, cuyo objetivo principal es comercializar productos de seguros respaldados por las Aseguradoras. *Broker* es una persona (física o jurídica) que actúa como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin tener vinculación exclusiva con ninguna de ellas, comercializando contratos de seguros a sus clientes con el fin de obtener una comisión por esta venta³⁷.

Cartera de Clientes: Una cartera de clientes es un conjunto organizado de todos los datos de clientes actuales, y de clientes potenciales, es decir, una base de datos que deberá ser accesible para todos los miembros del equipo interesados y que debe estar actualizada. La cartera de clientes permitirá al equipo de Marketing establecer clasificaciones de los clientes y estrategias de marketing adecuadas, y al equipo comercial, planificar sus estrategias de ventas.

Una cartera de clientes ordenada y con datos actualizados, así como con la información necesaria de cada uno de estos clientes ayudará a: identificar oportunidades de negocio, explorar nuevas oportunidades de venta a clientes actuales con productos o servicios complementarios (cross selling) y mejorar la estrategia de ventas de nuevos productos.³⁸

Cross- selling y Up Selling: el *Cross-selling* consiste en realizar ventas cruzadas de un mismo producto, sin tener que ser de una calidad superior. Esto es productos que sirvan de complemento para el producto que se ha vendido. *Up-selling* es la técnica de relación de productos, en dónde se nos presenta un nuevo modelo de la misma categoría más avanzado y con cierta evolución con respecto a productos anteriores.³⁹ En términos de seguros, venta cruzada (cross-selling) ocurre, por ejemplo, cuando un cliente de nuestra empresa que cuenta con una póliza de hogar, nos compra una póliza de salud. En cambio, upselling es que nuestro cliente con póliza de hogar decida aumentar la prima del seguro de hogar, al asegurar una mayor parte de su casa.⁴⁰

³⁵ S/ consultora Jobteaser: <https://www.jobteaser.com/es/job-roles/suscriptor-de-seguros>.(24/04/2024).

³⁶ [https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-tecnico/\(07/04/2023\)](https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-tecnico/(07/04/2023)).

³⁷ <https://www.interbroquer.com/que-es-broker-de-seguros/> (04/09/2023).

³⁸ <https://asana.com/es/resources/client-management> (20/04/2024)

³⁹ <https://www.iebschool.com/blog/que-es-upselling-crosselling-comercio-ventas> (22/06/24).

⁴⁰ <https://segurosnews.com/news/introduccion-a-la-venta-cruzada-en-las-corredurias-de-seguros>.

Normativa Vigente:

El control sobre la actividad es ejercido por la SSN, con sus sedes descentralizadas en cada provincia. Los controles, que realiza dicho organismo, básicamente consisten en cumplir la normativa vigente que se detalla a continuación:

Ley 22.400: Régimen de Productores Asesores de Seguros. Establece condiciones generales, deberes, derechos, inhabilidades, sanciones y demás disposiciones correspondientes a los Productores Asesores de Seguros, como así también a las Sociedades de Seguros y Productores Asesores Organizadores.

Ley 20.091: Ley que se encarga de regular la formación y actividad de las compañías aseguradoras y reaseguradoras, tanto del país, como así también a las sucursales o agencias de Sociedades extranjeras que operan en el país.

Ley 17.418: Ley de seguros, en esta ley se establece todo lo referente a la contratación del seguro, es decir las condiciones de inicio y fin de vigencia, plazo de denuncia de siniestros, pagos fuera de términos, entre otras condiciones, los aspectos generales a tenerse en cuenta para la contratación de la póliza de seguros.

Ley 24.557: Ley encargada de regular las ART (aseguradoras de riesgos de trabajo)

Preparación de un proyecto empresarial:

La preparación de proyectos empresariales es, para el autor Nassir Sapag Chain, “un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión”⁴¹. A su vez continúa con un concepto fundamental “El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema, necesidad o deseo (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, introducción de un nuevo canal de comercialización como el e-commerce) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio”⁴².

En cuanto a la toma de decisiones asociadas con un proyecto, el citado autor menciona que “...lo fundamental en la toma de decisiones es que estas se encuentren cimentadas en antecedentes básicos concretos que hagan que se adopten concienzudamente y con el debido conocimiento de las distintas variables que entran en juego. Estas, una vez valoradas, permitirán en última instancia adoptar conscientemente las mejores decisiones posibles”.⁴³

Por lo tanto, basados en estos conceptos de análisis empresarial, se planeará la implementación del presente proyecto comercial.

⁴¹ SAPAG CHAIN, Nassir: Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, México, 2014, Pág.1.

⁴² Ídem.

⁴³ Ídem pág. 4.

Problemática Actual del Mercado Asegurador Argentino

El mercado asegurador argentino actual es complejo debido a innumerables factores que influyen en él. Varios años consecutivos de recesión, contexto inflacionario, los altos porcentajes de siniestralidad que convergen en resultados técnicos negativos en los balances de empresas, la atomización del mercado en el que también confluyen una gran cantidad de empresas extranjeras (con idiosincrasias diferentes a las nuestras), la incertidumbre económica y financiera coyuntural actual, la excesiva cantidad de fraudes con los que conviven las empresas de seguro, inseguridad jurídica (en juicios de ART, en demandas ingresadas a los juzgados de diferentes provincias, etc.) son características contextuales del mercado en el que desarrollan sus actividades las empresas aseguradoras.

Dentro de lo que se refiere a lo estrictamente comercial, la innovación y los avances tecnológicos dieron lugar al ingreso del canal digital como forma de contratación de coberturas, es una forma más de comercialización que actualmente convive con los canales tradicionales (Agentes Productores y Brokers). Las distintas compañías han utilizado este canal en forma complementaria a los canales tradicionales, pudiendo realizarse algunas de las operaciones (contrataciones de pólizas, pagos, reclamos de siniestros, etc.) vía web o por aplicaciones de telefonía celular, o directamente, realizando todas las operaciones por los medios virtuales. Este nuevo panorama tecnológico ha modificado las políticas estratégicas comerciales, operacionales, financieras y de costos de las empresas aseguradoras.

Según Forbes Argentina “el mercado asegurador argentino vive una transformación digital a partir del surgimiento y el crecimiento de las insurtech (el acrónimo en inglés de *Insurance & Technology*, la combinación de seguros y tecnología) (...) La industria, históricamente conservadora, se encamina a un cambio en la matriz de toda su cadena de valor. (...) Y la tecnología no solo disminuye los costos asociados a la comercialización de seguros, sino también los gastos relacionados con el recaudo de primas, la entrega de certificados de aseguramiento, la recepción de reclamos, el pago de siniestros y el control de fraudes.”⁴⁴ De todos modos, las insurtech por el momento, en nuestro mercado conservador, son incipientes, y los consumidores siguen volcándose a realizar alguna o todas las etapas de la contratación de seguros a través de los canales tradicionales.

La complejidad de los Resultados

Por otra parte, una de las problemáticas más extraña y llamativa, es que, al examinar los distintos balances contables de las compañías aseguradoras argentinas, se verifica de manera repetida durante grandes lapsos de tiempo, que gran cantidad de empresas obtienen sus resultados inherentes a la actividad aseguradora (los Resultados Técnicos) negativos, manteniendo sólo

⁴⁴, <https://www.forbesargentina.com/summit/tecnologia-colaboracion-insurtech-ayuda-hacer-mas-cercano-amigable-seguro-n33563> (20/02/2022).

resultados financieros⁴⁵ positivos (como consecuencia del manejo del gran flujo de fondos que permite esta actividad).

De acuerdo con lo planteado anteriormente, como profesional de las Ciencias Económicas me surgen los siguientes interrogantes: ¿Pueden las empresas aseguradoras ser viables a largo plazo, sólo obteniendo resultados financieros?, ¿Es confiable un sistema asegurador en el cual la mayoría de sus empresas obtienen resultados técnicos negativos? Habida cuenta de la volatilidad de los mercados financieros donde operan las compañías aseguradoras ¿Debería el Estado tomar medidas para proteger a los asegurados? Estos cuestionamientos permitirían un inacabable debate que no está dentro de los objetivos de este trabajo, pero es importante tener en cuenta esta característica de nuestro mercado asegurador ya que, en diversas ocasiones, muchas decisiones empresariales se toman solamente estimando la posible rentabilidad financiera que pudieran producir las mismas, sin considerar si estas decisiones condujeron a quebrantos técnicos. En muchas oportunidades, las aseguradoras dan coberturas a pérdida, o ingresan en mercados que técnicamente pueden ser desfavorables según sus actuarios, sólo con el objeto de hacerse de fondos líquidos que sirvan para apalancar la rentabilidad financiera.

Como se puede observar en el siguiente cuadro se expone la evolución de los resultados del conjunto de las compañías aseguradoras argentinas. En general, durante los últimos años los Resultados Técnicos son negativos. Se solventa la ganancia de todo el Sistema Asegurador Argentino a través de la obtención de Resultados Financieros positivos.

Evolución de Resultados del Mercado Asegurador Argentino (en Millones de \$ de Junio de 2019).

(Fuente AACS en base a datos de la SSN) Se muestra la evolución del mercado previa a la pandemia.

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado Ejercicio	39.455,10	48.914,10	45.405,90	51.122,70	50.950,50
Resultado Técnico	-30.266,70	-60.250,70	-43.054,00	-75.978,20	-95.320,30
Resultado Financiero	84.734,90	126.771,60	103.696,70	139.268,90	160.674,50
Otros resultados	-15.013,10	-17.606,90	-15.236,90	-12.168,00	-14.403,60

⁴⁵ S/ www.fundaciónmapfre.org, se entiende por resultado financiero de una empresa de seguros como “el resultado de la actividad financiera de la empresa y se obtiene fundamentalmente de la comparación de los ingresos obtenidos de las inversiones financieras y la retribución de la financiación ajena”.
[https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-financiero/\(03/08/2023\)](https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/resultado-financiero/(03/08/2023)).

Informe sobre situación del mercado asegurador al 31 de marzo de 2020, publicado por La Superintendencia de Seguros de la Nación.

El Resultado Técnico al 31 de marzo arroja un déficit de \$ 90.516 millones para el conjunto del mercado. Esto representa un incremento del rojo técnico de 33,9% respecto del déficit registrado a marzo de 2019. También hay que decir que el rojo técnico se redujo levemente respecto de diciembre de 2019.

De todos modos, y como es habitual en el mercado argentino, la ganancia financiera del período (\$184.793 millones) compensó la pérdida técnica con lo cual el ejercicio arrojó un resultado positivo \$ 73.277 millones.

Tanto los seguros de daños patrimoniales como los seguros de vida y retiro vieron retroceder su volumen de producción en términos reales respecto de marzo de 2019. Por ejemplo, los seguros de daños patrimoniales se contrajeron 4,16%, mientras que los seguros de vida se redujeron 12%. No obstante algunos ramos lograron vencer esta tendencia. Por ejemplo, Salud creció 2,71% en términos reales. Sepelio Individual lo hizo 3,74%. Retiro Individual creció 30%. Entre los ramos patrimoniales, Incendio incrementó su producción 17%, Ganado 141%, Mala Praxis Médica 6%, Otras Mala Praxis 12%, Seguros de Crédito 29% (donde se destaca el Crédito a la Exportación con un crecimiento de 50%), Aeronavegación 9%, y Transporte Casco 14%.

El índice de siniestralidad del mercado se ubicó en 83% mejorando respecto del valor de diciembre que ascendió a 98%.

La relación entre el resultado del ejercicio y el patrimonio neto fue de 25%.

Concepto de Marca:

Según la RAE la marca es el “distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente”⁴⁶. La *American Marketing Association* define a la marca como “aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”.⁴⁷

Dentro de la Empresa en estudio, la marca sería el conjunto de características que la aseguradora le agrega a su servicio para diferenciarse de la competencia. Estas diferencias pueden ser tangibles, intangibles, funcionales, racionales, simbólicas, o emocionales.⁴⁸

Según Kotler y Keller, “las marcas se han utilizado durante siglos para diferenciar los artículos de un productor de los de la competencia. Los primeros ejemplos de “marcas” en Europa aparecieron en la Edad Media, cuando los gremios exigían a los artesanos que colocaran marcas distintivas en

⁴⁶ <https://www.rae.es/drae2001/marca> (20/04/24).

⁴⁷ KLOTTER, P. y KELLER, K.L.; “Dirección de Marketing”, Duodécima Edición, Pearson Educación, México, 2006. Pág. 274.

⁴⁸ Ídem.

sus productos” ... “En bellas artes, el origen de las marcas es la firma de las obras por parte de los artistas”.⁴⁹ Para finalizar con la definición de marca, los autores citados expresan que “... las marcas, en último término, residen en las mentes de los consumidores. Una marca es una perceptiva arraigada en la realidad, pero que refleja las percepciones y quizás incluso la idiosincrasia de los consumidores”.⁵⁰

En esa misma línea, llegado a este punto, es importante desarrollar el concepto *brand equity* que, según Kloter y Keller, “es el valor añadido de que se dota a productos a productos y servicios. Este valor se refleja cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca...”⁵¹ En tanto que, para ellos, el conocimiento de la marca es “el conjunto de pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias que se asocian con una marca.”⁵² Por consiguiente, *brand equity* tiene que ver con las acciones que se realizarán desde las empresas para crear marcas fuertes.

Avanzando con estas consideraciones, se introduce el concepto de Auditoría de Marca que “...es un ejercicio centrado en los consumidores que incluye una serie de procesos destinados a valorar el estado de salud de una marca, descubrir sus fuentes generadoras de capital, y buscar el modo de mejorar y fortalecer el *brand equity*. Las auditorías de marca resultan útiles para fijar la dirección estratégica de la marca”.⁵³

Motivación de Empleados. Amplitud del concepto y teorías

La palabra motivación deriva de “motivo”, que proviene del latín *motivus* (movimiento) y está relacionada también con la palabra “motus” (motor)⁵⁴. Según la R.A.E. “es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”⁵⁵. A la vez, define al verbo motivar con cuatro acepciones:

1. Dar causa o motivo para algo.
2. Dar o explicar las razones o motivos para hacer algo.
3. Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.
4. Estimular a alguien o despertar su interés⁵⁶.

Para Robbins y Coulter “... la motivación es resultado de la interacción entre una persona y una situación. Ciertamente, los individuos difieren de su impulso motivador, pero, sobre todo, la

⁴⁹ Ídem.

⁵⁰ Ídem, pág. 275.

⁵¹ Ídem, pág. 276.

⁵² Ídem, pág. 277.

⁵³ Ídem, pág. 289.

⁵⁴ S/ <https://etimologias.dechile.net/?motivacion> (24/04/2024).

⁵⁵ S/ <https://www.rae.es/drae2001/motivacin-> (24/04/2024).

⁵⁶ S/ <https://dle.rae.es/motivar> (24/04/2024).

motivación varía de una situación a otra.”⁵⁷ Añadiendo, “... el nivel de motivación varía tanto entre individuos como en un mismo individuo en diferentes momentos”⁵⁸.

Teorías sobre Motivación:

Se analizarán las primeras teorías o “teorías clásicas” de la motivación (de Maslow, de MacGregor y de Herzberg) y, posteriormente, las teorías contemporáneas sobre el tema.

- Teoría de “Jerarquía de las Necesidades” de Maslow:

Gráfico I

Fuente Agencia Roas Hunter- Agencia de Marketing Digital⁵⁹



Los cinco niveles de la jerarquía de necesidades de Maslow son:

1. Necesidades fisiológicas:

Son las necesidades más básicas para la supervivencia, como la alimentación, el agua, el sueño, el refugio, etc.

2. Necesidades de seguridad:

⁵⁷ ROBBINS, S. P. y COULTER, M.; “Administración”, Octava Edición, Pearson Educación, México, 2005. Pág. 392.

⁵⁸ Ídem.

⁵⁹ <https://roashunter.com/piramide-de-maslow-la-jerarquia-de-las-necesidades-humanas/>

Incluyen la seguridad física, la seguridad financiera, la salud, y la protección contra accidentes y enfermedades.

3. Necesidades sociales (o de pertenencia):

Se refieren a la necesidad de relaciones interpersonales, amor, amistad, pertenencia a un grupo, etc.

4. Necesidades de estima:

Implican la necesidad de sentirse valorado, respetado, reconocido, y tener una buena autoestima.

5. Necesidades de autorrealización:

Son las necesidades más elevadas, relacionadas con el desarrollo personal, la búsqueda de significado y propósito en la vida, la creatividad, etc.

Para el autor Rubén Turienzo⁶⁰ esta teoría fue “creada en 1943 cuando el psicólogo estadounidense Abraham Maslow (conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista⁶¹) publicó el artículo científico «Una teoría sobre la motivación humana», fue ampliada posteriormente en el libro *Motivación and Personality* (1954). Maslow resumió en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben satisfacerse en orden secuencial desde la base hasta la cúspide”⁶².

Continuando, el mencionado autor expresa que “a grandes rasgos, **la jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad**, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación.

Primero se buscaría satisfacer las necesidades fisiológicas, que son aquellas que responden a la supervivencia, y una vez alcanzadas, abordaríamos necesidades relacionadas con la seguridad, o la huida del miedo. Tras esto, nos elevaríamos a la fase de integración, o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto y el amor. Proseguiríamos por las necesidades de autoestima, en las que se trabajaría el respeto, la satisfacción o la reputación, y terminaríamos en la cúspide con la realización personal, que no sólo se refiere a alcanzar el pleno potencial, sino también al legado de nuestras acciones sobre nuestro sentido de la vida y nuestro entorno.”⁶³

- **Teoría X y teoría Y de McGregor:** “Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. Dicho en forma simple, **la teoría X** presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. **La teoría Y** ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí

⁶⁰ Ruben Turienzo es fundador de la multinacional de desarrollo de equipos WIT *Performance Trainers*. Consultor, conferenciante y escritor. <https://www.planetadelibros.com.ar/> (26/04/2024).

⁶¹ https://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow (30/04/2024).

⁶² TURIENZO, Rubén; “El Pequeño Libro de la Motivación”, Alianza Editorial, Barcelona, 2016. Pág. 25.

⁶³ Ídem.

mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.”⁶⁴

- **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg:** La teoría de Herzberg es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral.

Herzberg identificó dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral:

- 1) Factores de Higiene: Incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad laboral y las políticas de la empresa.
- 2) Factores de Motivación: Se relacionan con el contenido del trabajo en sí, como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento personal y la sensación de logro. Estos factores son los que verdaderamente impulsan a los empleados a mejorar su rendimiento.

Puesto que esta teoría considera que la motivación es el factor clave que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo, es por ello que es tan importante que los objetivos de la empresa coincidan con los intereses de sus trabajadores.

Como consecuencia, esto explica que las respuestas de las personas hacia el trabajo sean diferentes, dependiendo de si se sienten satisfechas o insatisfechas⁶⁵.

- Teorías contemporáneas sobre motivación: las más difundidas son las teorías de la fijación de metas, la teoría de las tres necesidades y teoría del reforzamiento.

La teoría de la fijación de metas se basa en “...la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles”.⁶⁶

La teoría de las necesidades de McClelland también es conocida como la Teoría de las tres necesidades o teoría de las necesidades motivacionales, considera que la satisfacción de las necesidades de logro, poder y afiliación, afectan en la empresa y en el desempeño de la actividad laboral.⁶⁷

La teoría del reforzamiento, cuyo principal precursor fue el psicólogo conductista estadounidense B.F. Skinner, se centra en señalar que el comportamiento del ser humano está condicionado por los refuerzos, los estímulos que hacen que determinadas conductas se repitan o no. Por ejemplo, refuerzos positivos o negativos⁶⁸.

⁶⁴ Op. Cit. 57, pág. 394.

⁶⁵ Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>

⁶⁶ Op. Cit. 57, pág. 398.

⁶⁷ Ídem pág. 396.

⁶⁸ S/ <https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-refuerzo.html>. (25/04/2024).

El Vendedor Exitoso- Estudio

En un estudio realizado por la *American Marketing Association*, se encontró que “las características y rasgos personales que distinguen a los vendedores de alto y bajo riesgo son seis:

1. Características demográficas y físicas, donde se encuentran variables como edad, sexo y aspecto físico.
2. Antecedentes y experiencia, se hallaron entre los mejores predictores de éxito en las ventas con cerca del 20%, y se encuentran variables como antecedentes personales y familiares, logros educativos, contenido educativo, experiencia en ventas y experiencia en trabajo diferente de ventas, siendo los antecedentes personales y familiares, según el estudio, uno de los principales factores determinantes del éxito, puesto que son indicadores de madurez emocional y motivación.
3. Estatus actual y estilo de vida: factores como estatus civil y familiar, estatus financiero y actividades y estilo de vida.
4. Aptitudes, en esta categoría se encontró que un 7% de la variación en el desempeño, la habilidad de una persona para pensar con lógica y mostrar flexibilidad en la solución de problemas es un indicador del éxito.
5. Personalidad, aunque los gerentes y consultores en ventas han destacado la importancia de rasgos de personalidad como la autoestima, sociabilidad, el dominio y una fuerte necesidad de logro como determinantes del éxito en las ventas, los resultados de la investigación arrojaron que los rasgos de personalidad individual explican un promedio de no más del 3% de la variación en el desempeño de ventas.
6. Habilidades, la conclusión del estudio señaló que tanto las habilidades generales de administración (organización y liderazgo) como las habilidades relacionadas con la vocación (conocimiento adquirido y destrezas de una persona relacionadas con la compañía, sus productos y sus clientes) fueron las de mayor porcentaje dentro de esta categoría”⁶⁹.

Podemos concluir que la madurez emocional y la motivación son factores esenciales para determinar el éxito de un vendedor, lo que el autor Artal Castells⁷⁰ complementa y describe como el perfil del vendedor estratégico actual, que indica que debe ser dinámico, constante, asertivo, empático, adaptable, con equilibrio mental y emocional, persuasivo, sincero, honesto, creativo y con un alto grado de motivación.

⁶⁹ JOHNSTON, M. W., FORD, Neil, M., WALKER, ORVILLE, C., MARSHALL, y OTROS; “Administración de Ventas”, Editorial McGraw Hill, México, 2004. Págs. 313,314 -323-331.

⁷⁰ ARTAL CASTELLS, Manuel: Dirección de ventas. Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores, Editorial ESIC, España, 2003. Pág. 49.

Administración de Operaciones en Empresas de Servicios

Concepto de Calidad Total. Gestión de Calidad.

La calidad total, también conocida como TQM (*Total Quality Management*, por sus siglas en inglés), es un método de gestión empresarial que se concentra en que cada área logre un trabajo de calidad que garantice la satisfacción del cliente cuando se suma al resto de las labores de otros departamentos⁷¹.

Este concepto fue introducido por los japoneses en el mundo occidental, pero de padres occidentales: W. Edwards Deming y Joseph Juran. Consiste en una estrategia decisiva en la gestión moderna gerencial para hacer frente a la incertidumbre, al riesgo del entorno, y a la cada vez más madura competencia. Todo ello está orientado a la reducción de costos, objetivo altamente deseado por toda gerencia, pero con calidad en el producto que llega al mercado, característica decisiva especialmente en mercados competitivos.

Joseph Moses Juran fue uno de los pioneros en el ámbito de la calidad. Se inició trabajando para Western Electric, posteriormente, en su compañía filial AT&T. Durante la Segunda Guerra Mundial, Joseph Juran ocupó un cargo público en la Administración de Economía Extranjera, bajo el gobierno de Franklin Roosevelt. Posteriormente se dedicó a la consultoría hasta su jubilación en la década de 1990.

Juran aportó la aplicación del principio de Pareto a la gestión de calidad. Este principio también conocido como la regla 80/20, sigue las observaciones del economista Vilfredo Pareto, cuyos estudios mostraron que el 80% de la tierra en Italia era propiedad del 20% de la población. Juran se dio cuenta de que esta misma regla 80/20 también podría aplicarse a problemas de calidad; acuñó la frase “los pocos vitales y los muchos triviales” para transmitir que un pequeño porcentaje de las causas fundamentales puede resultar en un alto porcentaje de problemas o defectos. En términos de control de calidad, el análisis de Pareto puede ayudar a identificar qué factores representan los mayores efectos en términos de desperdicio, reparaciones o costos, y esta información, a su vez, puede usarse para impulsar la mejora en los procesos⁷².

Concepción Estratégica de la Calidad del Servicio

Kloter y Keller destacan conceptos de relevancia respecto a la calidad en los servicios⁷³:

- ❖ Concepción estratégica de la calidad del servicio. Las mejores empresas de servicios viven “obsesionadas con los clientes”. Saben perfectamente cómo dirigirse a ellos y como satisfacer sus necesidades y desarrollan estrategias específicas para tal efecto. En el canal AMBA se deberá verificar constantemente, mediante procesos de control, las experiencias de los clientes y sus niveles de satisfacción.

⁷¹ Según <https://blog.hubspot.es/service/calidad-total> (02/07/2024).

⁷² Según plataforma Wordpress, <https://calidadeinocuidadalimentaria.wordpress.com/> (04/07/2024).

⁷³ Op. Cit. 47, pág. 415 y ss.

- ❖ Compromisos de la Alta Dirección con la Calidad. Empresas como Disney, Marriot y Mc Donald's tienen un compromiso total con la calidad de sus servicios. La dirección no solo se preocupa por los resultados financieros mensuales, sino también por los resultados de Calidad. Por ejemplo, en Mc Donald's se mide constantemente los resultados de cada establecimiento de acuerdo con 4 parámetros "CSLV", calidad, servicio, limpieza y valor. Algunas empresas incluyen en los recibos de remuneraciones de sus empleados el pequeño recordatorio "Obtenido gracias a los clientes".
- ❖ Altos Estándares de Calidad. Se deben establecer estándares de calidad ambiciosos para lograr la mejora en la experiencia del cliente (ejemplo, el Citibank se propone responder llamadas en 10 segundos). Los estándares de calidad deben ser razonablemente altos (quizás un estándar de precisión en la calidad medida del 98% suene bien). Es decir, que lo que proponen los autores en este punto es que las empresas diferenciarán sus resultados si invierten en el servicio de calidad al cliente. Por ello distinguen las empresas que ofrecen un servicio "simplemente bueno", de un "servicio significativo", diseñado para lograr la ausencia total de fallas. En la actividad aseguradora este es un tema muy importante a tener en cuenta.
- ❖ Tecnologías de Autogestión. Las nuevas generaciones de consumidores valoran la posibilidad de autogestionarse los servicios. Para esto, las empresas de servicios en general, y las aseguradoras en particular, deben invertir en la Innovación de procesos de cara a los clientes.
- ❖ Sistemas de Control de Resultados. Las mejores empresas de servicios auditan de forma regular los resultados de sus propios servicios. A través de encuestas, se realizan mediciones de la opinión de los consumidores para ver qué les satisface y qué les disgusta.
- ❖ Sistemas para atender las quejas de los clientes. Según estos autores, los estudios revelan que los clientes no quedan satisfechos en un 25% de las veces, pero que sólo cerca del 5% de ellos reclaman. El 95% restante cree que no vale la pena tomarse la molestia de presentar una queja, o bien, no sabe siquiera cómo o ante quién presentarla. Por esto, es importante generar un sistema de recepción de reclamos ágil para el cliente y que dé una rápida respuesta al momento de corrección desvíos.
- ❖ Satisfacción de empleados y clientes. La actitud positiva de los empleados generará una mayor lealtad por parte de los clientes. Por ejemplo, en empresas en que los empleados están orgullosos de sus empresas, los resultados de las encuestas hacia los clientes son superiores (ejemplos, John Deere, Four Season, Hallmark).
- ❖ Las funciones de expectativas en las percepciones de la calidad en el servicio. Es interesante mencionar los estudios sobre el modelo dinámico sobre la calidad en el servicio. Este modelo se basa en la premisa de que las percepciones y las expectativas de los consumidores sobre la calidad en el servicio cambian con el tiempo, y de que éstas son

una conjunción de las expectativas previas sobre qué ocurrirá y sobre qué debería ocurrir en el momento de la prestación del servicio, así como de la prestación real del servicio. Este modelo, que fue probado empíricamente, sostiene que existen dos diferentes tipos de expectativas que tienen efectos opuestos sobre el modo en que los consumidores perciben la calidad del servicio:

- 1) Si se generan más expectativas sobre lo que la empresa ofrecerá, es posible mejorar la percepción de la calidad general del servicio.
- 2) Si se generan menos expectativas sobre lo que la empresa debería ofrecer es posible mejorar la percepción de la calidad general del servicio.

En este sentido, se han realizado muchos estudios que validan la función de las expectativas en las interpretaciones y valoraciones de los consumidores acerca del servicio que reciben y de la relación que establecen con la empresa tras la prestación del mismo. Los consumidores que suelen estudiar la situación a largo plazo consideran mantener o modificar una relación comercial en torno a un servicio. Cualquier actividad de marketing que influya en el uso actual o futuro del mismo contribuirá a la reafirmación de una relación comercial.

Liderazgo de Equipos. Investigaciones y estudios al respecto

El liderazgo ha sido un tema de interés desde tiempos antiguos, donde las personas se reunían en grupos para lograr determinados objetivos. Sin embargo, recién en el siglo XXI, los investigadores comenzaron a estudiarlo.

A continuación, se mencionan, en forma resumida, algunas de las principales teorías surgidas de investigaciones y estudios sobre liderazgo, destacando las siguientes:⁷⁴

1) Teoría de Rasgos:

Fue una de las primeras teorías surgida durante comienzos del siglo pasado, en la que se identificaban los rasgos comunes en las personas líderes. A partir de ello, los 7 rasgos relacionados con el liderazgo eficaz son: dinamismo, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos pertinentes al trabajo y extraversión.

2) Teoría del Comportamiento:

Los investigadores sobre liderazgo encontraron que los comportamientos de los líderes inciden en mayor medida en la eficacia de los mismos que lo desarrollado en la teoría de los rasgos.

Existen tres estudios importantes sobre el comportamiento de un líder:

⁷⁴ Op. Cit. 57, pág. 422 y sigs.

- Estudios de la Universidad de Iowa:

En estos estudios se exploraron 3 estilos de liderazgo: el estilo autocrático, en donde el líder tiende a centralizar la autoridad, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. Estilo democrático, delega la autoridad y fomenta la participación de los integrantes del equipo en la decisión de los métodos de trabajo. Por último, el líder al estilo *laissez-faire* generalmente daba al equipo la libertad para tomar decisiones de trabajo. Los resultados de las investigaciones parecían indicar que el estilo democrático contribuía con una buena cantidad y calidad de trabajo.

- Estudios del estado de Ohio:

En estos estudios se identificaron dos aspectos importantes en el comportamiento de los líderes de equipos. El primero se denominó **estructura de iniciación** que se refería al grado en que un líder definía y estructuraba su rol y los roles de los integrantes de su equipo. El segundo se llamó **consideración**, que se definió como el grado en que un líder tenía relaciones laborales que se caracterizaban por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo.

- Estudios de la Universidad de Michigan:

Comportamientos de líderes orientados hacia los empleados o hacia la producción, se describen en el punto 7.4.1 del presente trabajo.

3) Teorías Contingentes de Liderazgo:

Esta teoría se basó principalmente en definir **contingencias situacionales** para saber qué estilo de liderazgo utilizar para cada una de ellas. Es decir que se estudiaron diferentes estilos de liderazgo para situaciones organizacionales concretas (para una situación determinada, se utiliza el mejor estilo para liderarla).

Esta corriente teórica propone, por ejemplo, que los líderes no adopten un estilo de dirección permanente orientado a tareas o a relaciones, sino que dicho estilo se aplique de acuerdo a las situaciones que se van sobrellevando.

“El liderazgo situacional es un modelo de liderazgo que consiste en conocer las necesidades, la preparación y las capacidades de cada miembro del equipo para saber adaptar el estilo de liderazgo a cada situación”⁷⁵.

Comunicación Organizacional: Organizaciones como redes de conversaciones

⁷⁵ <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-situacional-definicion-ejemplos> (06/08/2024).

Es necesario entender la importancia de a las organizaciones como redes conversacionales. Esto surge por la necesidad que tienen las organizaciones de coordinar acciones eficazmente⁷⁶.

Esto se enfoca a comprender como el rol de la comunicación es tan importante en las compañías. “La eficacia en el desempeño organizacional se mide en la coordinación de acciones. Cuando alguien inicia una conversación, crea un mundo que antes no existía” ... “Un observador no entrenado en hacer distinciones acerca del mundo conversacional, solamente verá conversaciones que se suceden sin una pauta aparente; se entrecruzan, se entremezclan, empiezan, se cortan, simplemente ocurren. Sin embargo, si en lugar de ver las conversaciones como algo ajeno a los que la producen, las vemos como la herramienta que tenemos a la mano para que "pase aquello que queremos que pase", el hacer visible las pautas que posibilitan la coordinación de acciones, se convierte en una tarea posible y necesaria”⁷⁷.

Por otra parte, para el biólogo, epistemólogo, investigador y escritor chileno Humberto Maturana “cada organización es resultado de las conversaciones que se dan entre las personas que forman parte de la misma.”⁷⁸ A la vez, Maturana continúa explicando “en el intercambio se refleja el nivel de compromiso, colaboración y respeto hacia lo que se está haciendo y, por lo tanto, el resultado que se obtiene”. En este sentido sostiene “este mecanismo se repite en cada conversación dentro de una empresa y se refleja en la tarea de sus miembros, definiendo a la organización”⁷⁹.

⁷⁶ SERLIN, JOSE: Comunicación en las Organizaciones; Edición preliminar de textos, UBA Facultad de Cs. Económicas, 1997. Págs. 102 y ss.

⁷⁷ Ídem.

⁷⁸ <https://presscoaching.com/humberto-maturana> (06/08/2024).

⁷⁹ Ídem.

7) Propuestas. Planificación Estratégica Para el Alcance de los Objetivos Planteados

Para el profesor Manuel Artal Castells⁸⁰, al determinar una estrategia comercial se deben tener en cuenta 3 tipos de actividades:

1. “En primer lugar existen, actividades definitivamente estratégicas, es decir, que fijan objetivos y planes generales para alcanzarlos” (...) “... un sistema interconectado, razonable, y completo que define objetivos, funciones, responsabilidades y tareas de las personas y las conecta unas con otras en una serie de niveles jerárquicos”.
2. “Son también actividades estratégicas las que tratan de conocer mejor a nuestros clientes potenciales y reales...”
3. “En el último tipo de actividades estratégicas agrupa a las que trata de adaptar el equipo de ventas a los determinadores externos e internos (ambiente, competencia, mix de marketing), de repartir los objetivos de manera razonable entre los distintos vendedores...”.⁸¹

Para el siguiente proyecto, una vez definidos los objetivos generales y específicos a alcanzar (especialmente los referidos en cuanto a Ingresos y Gastos) y tomando como bases principales el FODA y el posicionamiento comercial esperado del proyecto; en el presente apartado, se ingresa en la etapa plena de definición de las acciones estratégicas⁸² y tácticas⁸³ a llevar a cabo para el alcance de dichos objetivos. Es decir, que se va a describir, en varios niveles, el plan de acción del proyecto y su consiguiente puesta en marcha.

Anteriormente, se detallaron los 3 ejes principales que darán el marco estratégico al desarrollo de las acciones necesarias para el alcance de las metas y objetivos propuestos. Dentro de estas bases estratégicas se llevará adelante el canal comercial.

Como se mencionó, dichos ejes o fundamentos estratégicos son

- La gestión de imagen corporativa
- El desarrollo de cartera de clientes.

⁸⁰ Manuel Artal Castells es consultor de marketing y profesor de la asignatura de Dirección Personal de Ventas de la Universidad de Valencia. <https://www.lavanguardia.com/libros/autores/manuel-artal-castells-20042>. (24/04/2024).

⁸¹ Op. Cit. 70.

⁸² S/ la consultora de Marketing HubSpot, una estrategia empresarial “es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo específico o una serie de metas. Implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito”. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia>. (20/11/2023).

⁸³ De acuerdo al blog de innovación colaborativa Lucidspark, empresarialmente “las tácticas son las actividades o acciones específicas que realiza una organización para cumplir sus objetivos estratégicos. Estas acciones pueden ser una o varias tareas.” <https://lucidspark.com/es/blog/estrategia-vs-tactica/> (20/11/2023).

- Optimizar la eficiencia de procesos. En este sentido se refiere tanto a potenciar la mejora de la gestión interna en las oficinas comerciales, como a los procesos relacionados servicios directos al cliente brindados desde las mismas.

En este apartado se desarrollarán, en forma detallada, las acciones concretas inherentes a los mismos.

7.1) Análisis F.O.D.A. Del Proyecto:

Fortalezas: Las principales fortalezas a maximizar son el prestigio de la empresa, la imagen de solvencia y de respaldo financiero, sumados a los demás valores que, al momento de cumplir con sus compromisos, posee esta Cooperativa dentro del mercado asegurador.

A la vez, la Empresa se fue consolidando y creciendo comercialmente año tras año, siguiendo el objetivo estratégico de ubicarse entre los primeros grupos aseguradores en ventas. A la vez, se viene desarrollando la imagen corporativa en la región, por lo que la Marca se está conociendo en mayor medida por los consumidores.

Por otra parte, la venta directa y personalizada a través de asesores comerciales dependientes de la Empresa permitirán un mayor conocimiento del cliente, detectando las necesidades directas de los mismos y respondiendo a sus inquietudes.

Al ser un canal de venta directo, se podrán optimizar los ratios de rentabilidad (primas/siniestros), debido al direccionamiento de la venta a las llamadas coberturas nobles o de menor siniestralidad (por ejemplo, las multicoberturas patrimoniales y seguros de vida, cuentan con mejor rentabilidad técnica que los seguros de automóviles y de ART). Esto se puede lograr a través de la implementación de objetivos segmentados, planes comerciales y liderazgo de equipos de ventas dirigidos hacia la comercialización de dichas coberturas.

Por último, otra fortaleza es que las bases de datos de clientes, en este canal comercial, pertenecerán directamente a la Empresa, sin intermediarios que las controlen o que las traspasen a la competencia por cuestiones tarifarias, por lo que se podrán determinar planes comerciales de acuerdo a los perfiles de los consumidores.

Oportunidades: Dentro de este proyecto se presentan las siguientes oportunidades de contexto:

- ♦ Región con población de mediano y alto poder adquisitivo.

La zona de alcance programada abarca los partidos de San Isidro (y sus barrios de Acassuso, Martínez) y Vicente López (y barrio de Olivos) y, en CABA, los barrios de Núñez, Belgrano y Barrio Norte. Dicha zona cuenta con un importante desarrollo empresarial, comercial, cultural y de actividades educativas y deportivas. En dicha región se encuentran establecidas oficinas directivas y administrativas de distintas industrias y

empresas nacionales e internacionales, cuyas líneas de producción tienen lugar en otras regiones del país o del exterior.

A modo de demostración de algunas magnitudes económicas, por ejemplo, sólo en el partido de Vicente López, al 2019 se encontraban activas 8635 unidades económicas, con 103.545 puestos de trabajo, y 269.420 habitantes. El 82% de las mismas son PYMES y, además, existen radicadas 82 grandes empresas con más de 200 empleados. Del total de empresas del partido mencionado el 46% son manufactureras, 2% de construcción, 21% de servicios y el 31% restante son comercios.⁸⁴ A la vez, en este Partido tienen sucursales empresas nacionales y multinacionales de gran magnitud (ej. Estudios Disney, Siemens, PepsiCo, Laboratorio Bayer, Atanor, Menoyo, etc.).

Por otro lado, considerando que el partido de San Isidro cuenta con una población aproximada de 292.000 habitantes⁸⁵ (teniendo una parte de ella un gran poder adquisitivo) y considerando que las estadísticas de la Superintendencia de Seguros de la Nación indican que en nuestro país existe, aproximadamente, un promedio de 1 de póliza cada 4 habitantes, sólo en los Partidos mencionados, se alcanzaría un mercado potencial de aproximadamente 140.000 pólizas⁸⁶. Todo esto sin mencionar que ambos partidos poseen un alto potencial de actividad económica, ni referir respecto al desarrollo comercial que se puede lograr dentro de los barrios capitalinos de Núñez, Belgrano, Barrio Norte.

Se debe tener en cuenta que el PBI de CABA es el 19.1% del PBI total de Argentina⁸⁷ y que el ingreso *per cápita* en el norte de CABA duplica al de zona sur de dicha ciudad.⁸⁸

- ◆ Gran mercado potencial por el establecimiento de oficinas dependientes empresas nacionales y multinacionales. Posibilidad de aprovechar las inmensas economías de escala que se generan.
- ◆ Importante desarrollo cultural (espectáculos y eventos) y deportivo (clubes de náuticos, de golf, rugby, etc.).
- ◆ Aumento de la conciencia aseguradora en la población objetivo, debido principalmente a diferentes factores: creciente inseguridad, necesidad de mejorar coberturas ya existentes (por ej. en pólizas de automóviles), necesidad de resguardo hacia el futuro (seguros de Vida y de Retiro), etc.

⁸⁴ S/Datos brindados en la web del Municipio de Vicente López: <https://www.vicentelopez.gov.ar/> (04 de Julio de 2022).

⁸⁵ S/web del gobierno de la Provincia de Buenos Aires: https://www.gba.gov.ar/capacidadesbonaerenses/listadecapacidades/san_isidro (04 de Julio de 2022).

⁸⁶ S/ Superintendencia de Seguros de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_202303_polizas_siniestros (05 de Diciembre de 2022).

⁸⁷ Cálculos de Federico Muñoz y Asociados en el Indicador Sintético de Actividad de las Provincias (ISAP). <https://investigacionesregionales.org/es/article/indicador-sintetico-de-actividad-provincial-isap-un-aporte-al-analisis-de-las-economias-regionales-argentinas/> (05/03/2023).

⁸⁸ S/ <https://www.puraciudad.com.ar/el-ingreso-per-capita-en-el-norte-de-la-caba-duplica-al-de-la-zona-sur-portena/> (6 de Marzo de 2022).

Por lo expresado anteriormente, se puede afirmar que se propone el desarrollo de un canal comercial de venta directa dentro de una zona económica con importantes oportunidades de negocios.

Debilidades: La principal debilidad es la carencia de una estructura comercial organizada y direccionada en la zona. Esto trae aparejado el desconocimiento y la falta de inserción de la marca en la población.

El alto costo de implementación del canal directo (publicidad, gastos de implementación, costos inmobiliarios, etc.), de mantención de las oficinas y del personal directo, es una debilidad para tener en cuenta. Estos costos se podrían solventar económicamente si la rentabilidad surgida por la venta de riesgos de menor siniestralidad es mayor el aumento de los costos surgidos por la implementación del canal directo.

Otra debilidad es la desconfianza del consumidor objetivo hacia empresas del interior del país.

Amenazas: La fundamental amenaza coyuntural es la gran incertidumbre económica debido a un escenario sumamente recesivo e inflacionario, que redundará especialmente en una retracción en la toma de coberturas de riesgos por parte de los consumidores.

La creciente competencia regional es otra amenaza constante, más aún cuando muchas empresas colegas buscan ganar participación en la región a precios muy por debajo de la solvencia técnica, dentro de un mercado asegurador por demás atomizado.

Si bien actualmente pueden convivir la póliza digital y la venta personalizada, el incremento constante del consumo a través de canales comerciales digitales se puede considerar otra amenaza creciente para el canal comercial directo proyectado (por ejemplo, la aseguradora Iunigo tiene sus procesos comerciales totalmente digitales). En tal sentido, son desafíos para los modelos comerciales de atención personalizada, tanto para el canal de agencias de productores asesores como para el canal de ventas directo, la forma de adecuar y adaptar la modalidad de servicio y asesoramiento al cliente, a las nuevas tecnologías digitales de comercialización de seguros.

La calificadora de riesgo Fitch Ratings cree que la transformación digital de las aseguradoras latinoamericanas está más avanzada en la gestión de ventas. La transformación digital es una tendencia clave que la firma calificadora Fitch Ratings, ha identificado como impulsora de las calificaciones de las instituciones financieras en el mediano (dos a cinco años) y largo plazo (más allá de los cinco años). Esto requerirá una inversión significativamente mayor en infraestructura y tecnología innovadora, lo cual, también podría presentar una oportunidad para que las **aseguradoras** digitales, libres de sistemas heredados, ingresen al mercado⁸⁹.

⁸⁹ S/100Seguro. Portal de noticias sobre el mercado asegurador: <https://100seguro.com.ar/fitch-el-seguro-latinoamericano-se-adapta-a-la-era-digital/> (17 de Julio de 2023).

Cuestionamiento estratégico:

¿Por qué se debería elegir un canal de venta directa en AMBA, frente a otras alternativas comerciales como el desarrollo de Agencias de Productores Asesores, Brokers o canales digitales)?

Analizando los distintos modelos de negocios, se propone el canal de comercialización directo en el ya descrito cordón de Zona Norte de AMBA, por medio de oficinas comerciales propias de la Empresa frente a las distintas alternativas de venta, por las siguientes razones:

- Frente a la opción comercial de Agencias de Productores: Como se mencionó anteriormente, por políticas de fidelización comercial y diversos lineamientos de ventas relacionados con la gestión y el servicio al cliente, la Empresa requiere la condición de exclusividad para sus agentes productores (es decir que los mismos comercialicen únicamente sus coberturas).

Por las características de volúmenes de negocios de esta región (en 2021 en CABA se generó el 25.8 % total de prima del mercado asegurador argentino y en Prov. de Buenos Aires el 33.6% del mismo⁹⁰), que generan una alta competitividad, los agentes productores asesores de seguros de esta zona comercializan varias marcas. Por lo cual, al carecer de exclusividad de los agentes, y con el objeto de una diferenciación en el servicio brindado al cliente. se propone la venta la venta directa en la región objeto del presente proyecto.

- Frente a la opción comercial de Brokers de Seguros: En este caso la elección de la alternativa de comercialización es más compleja, porque, en realidad, los grandes brokers de seguros, debido a su estructura comercial y a través de convenios con la mayoría de las aseguradoras, venden en economía de escalas y comercializando coberturas de grandes volúmenes de primas en mercados masivos (por ejemplo seguros a vehículos vendidos a través de planes de ahorro, ventas masivas a través de créditos y terminales bancarias, coberturas sobre los riesgos totales a empresas multinacionales generalmente a través de convenios con sus casas matrices, convenios con automotrices, cerealeras y otros mercados masivos).

Por lo tanto, en este caso, en principio, no competirían el canal de venta directo y los brokers, ya que el primero apunta a mercados menores, consumidores individuales, pequeños comerciantes y Pymes (es decir los consumidores individuales), y salvo excepciones o casos puntuales, no se cruzaría la venta con los clientes de brokers, por lo que, en principio daría la posibilidad de convivencia de los 2 canales. El desafío para la Dirección Comercial en esta cuestión se presenta como se resolverían los posibles conflictos por cruces de clientes de ambos canales. El diferencial para optar por el canal de

⁹⁰ Fuente "Todo Riesgo": [https://www.todoriesgo.com.ar/ssn-distribucion-geografica-produccion-seguros-junio-2021\(05/08/2023\)](https://www.todoriesgo.com.ar/ssn-distribucion-geografica-produccion-seguros-junio-2021(05/08/2023)).

ventas directo es la personalización del servicio a través de oficinas propias y asesores comerciales directos.

- Frente al canal de venta virtual o la llamada “póliza digital”: Si bien la empresa está suscribiendo, cada vez en mayor medida, coberturas mediante un proceso totalmente digitalizado, al finalizar el mismo, se le asigna al cliente, como referente comercial para canalizar consultas o inquietudes, un agente productor de la Empresa. De este modo, actualmente están conviviendo con éxito ambas formas de atención al asegurado, es decir la demanda virtual y el servicio comercial personalizado.

De la misma manera, se propone que se pueda desarrollar la gestión de suscripción virtual en AMBA, coexistiendo con la de atención personalizada del canal directo de ventas y de los gestores de las oficinas comerciales. Por ejemplo, un asegurado puede suscribir totalmente la póliza de su vehículo a través de la web de la empresa, y posteriormente acudir a un asesor directo ante consultas respecto a sus coberturas o dudas sobre gestiones en caso de un siniestro.

- En conclusión, se propone desarrollar el canal de venta directa en AMBA, con una visión estratégica panorámica 360, en dónde coexistan, a la vez, los canales virtuales y grandes brokers de seguros, pudiendo obtener los mensajes transaccionales del cliente para potenciar el desarrollo comercial en la región.

Por ejemplo, desde el canal AMBA se podrían realizar convenios y planes de afinidad con empleados de grandes empresas que tengan contratados las coberturas de riesgos a través del canal Broker. También, utilizando el cruce de base de datos, desde AMBA se podría realizar un desarrollo integral de los seguros del cliente que tomen coberturas de seguros por medio de planes de ahorros cuya comercialización se realiza a través de los grandes Brokers. Por otro lado, se podría potenciar a través de AMBA el desarrollo comercial de los clientes que contraten pólizas por medio de la web de la empresa, ofreciéndoles a los mismos un asesoramiento personalizado respecto de otras coberturas a través del canal de venta directa.

Estos son sólo algunos ejemplos ilustrativos de la forma en que se puede aprovechar y potenciar el recorrido y las experiencias del cliente⁹¹ dentro de la empresa mediante la interacción de diferentes canales comerciales, para la fidelización e integralidad de consumos de estos.

Pronóstico de Ingresos, Costos y Resultados:

⁹¹ S/ Wikipedia, “La experiencia del cliente (en inglés, *customer experience*, abreviado CE o CX) es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una empresa. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad y afectan el valor económico que genera una organización”: https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia_de_cliente (03/05/2023).

A continuación, se estimarán los ingresos previstos para el presente proyecto comercial. Sin embargo, para la empresa, la apertura de este canal de ventas directo en AMBA, tiene también un agregado de difusión de Imagen Corporativa (ya que las oficinas sirven de publicidad en el Corredor Norte elegido) que brindará beneficios comerciales a los demás canales de ventas.

Por otra parte, la apertura de las oficinas comerciales de venta directa dará soporte de servicios y asesoramiento a los asegurados y posibles clientes de los demás canales comerciales (los Productores de Seguros de la Empresa y Brokers), haciendo, de esta forma, que se genere un valor agregado comercial para los mismos.

Un tema a mencionar en este punto es la conformación total prevista para el equipo en el corto y mediano plazo, con el objeto de poder llevar adelante el proyecto. Se propone la siguiente estructura de personal:

Total estipulado del equipo: 31 empleados.

- ❖ 25 asesores comerciales: 5 vendedores por 5 oficinas, con el objeto de generar el desarrollo comercial y de imagen corporativa buscado para el proyecto.
- ❖ 6 asistentes administrativos comerciales (1 por cada oficina y otro colaborador auxiliar back office extra por reemplazos y tareas transversales a todas las oficinas).
- ❖ Equipo de liderazgo: 2 Líderes: 1 Líder comercial de todo el equipo y 1 líder supervisor de la gestión de administrativa y de servicios al cliente.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo expuesto, se deberá analizar este proyecto en forma integral, sumando los agregados comerciales intangibles mencionados. Además, en el análisis de estimación de resultados, se debe contemplar el apalancamiento financiero que producen los ingresos obtenidos por las primas de seguros ingresadas a la Empresa (el cálculo de dicho ingreso financiero excede a este trabajo por su complejidad, pero debe considerarse la existencia del mismo). Otro punto a tener en cuenta es que para proyectar la siniestralidad⁹² de la producción del canal comercial (dato fundamental para el cálculo de rentabilidad del proyecto), se trabaja sobre estimaciones de resultados históricos, pero el resultado final de dicha siniestralidad generalmente varía al estimado, ya que la regularidad exacta con la que ocurren los accidentes cubiertos por pólizas de seguros es imposible de estimar en forma previa.

Estimaciones de Ingresos:⁹³

⁹² Según Economipedia “la siniestralidad, en el ámbito de los seguros, es el conjunto de siniestros producidos durante un período de tiempo. Es decir, es la frecuencia con la que ocurren los riesgos por una determinada póliza”. <https://economipedia.com/definiciones/siniestralidad.html>) (06/05/2023)

⁹³ Se estimaron ingresos de acuerdo con datos extraídos de las siguientes fuentes consultadas: <https://www.comparaencasa.com/>, <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros>

Considerando que se trata de un proyecto comercial a largo plazo, se calcularán ingresos por períodos anuales estimados sobre una base de ventas planeadas en iguales períodos.

Por cuestiones de funcionalidad (por costos, servicios y necesidad de soporte administrativo), en principio, se proponen 5 asesores comerciales por oficina. En una primera etapa se plantea la apertura de 5 oficinas (en San Isidro, Acassuso, Olivos, Vicente López y Barrio Belgrano de CABA). Por lo tanto, este canal de ventas dispondría de 25 asesores comerciales.

Estimando un escenario conservador, que por cada vendedor podrían ingresar, en promedio, unas 20 pólizas mensuales (al ser vendedores exclusivos, se entiende que pueden generar una póliza por día trabajado, considerando todos los rubros o productos de coberturas), se puede prever un total de 6000 pólizas anuales vendidas (5 asesores por oficina X 20 pólizas por asesor X 5 oficinas comerciales X 12 meses).

Ahora bien, considerando un historial de porcentaje de anulaciones promedio que tiene la empresa, en un escenario neutro, se encuentra en alrededor del **8%**, la cantidad de pólizas estimadas anuales producidas netas de anulaciones en 1 año del canal comercial AMBA sería aprox. **5520 pólizas**.

Una consideración a tener en cuenta es que, al ser un canal de venta directo, atendiendo en forma personalizada a los asegurados con personal propio entrenado y preparado por la Empresa según los estándares de atención de la misma, el porcentaje de anulaciones podría ser menor a la media de la Empresa, sin embargo, este dato sólo podrá demostrarse con el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, considerando que el planteado es un canal comercial directo con venta direccionada por la Gerencia Comercial, el mix de cartera ⁹⁴sugerido como objetivo es de 60% de pólizas de rubro Automóviles, 20 % de pólizas de los llamados Riesgos Varios (Multicoberturas de viviendas y comercio, y coberturas de Responsabilidad Civil, de Granizo, de Transporte, de Riesgos Agrícolas, etc.), 10 % de pólizas de los denominados Seguros de Personas (incluye coberturas de Accidentes Personales, Seguros de Vida y pólizas de Seguro de Retiro) y, finalmente, 10% de comercialización de contratos de coberturas de Riesgos de Trabajo (ART). En este punto se debe aclarar que el mix de cartera propuesto obedece a una diversificación de producción necesaria en virtud de la rentabilidad de los productos por su siniestralidad. Por ejemplo, el producto de coberturas de automóviles tiene una alta siniestralidad, pero por otro lado su venta genera gran cantidad de prima para obtener recursos financieros. Por tal motivo se busca el mix de cartera de productos.

En virtud de esto, teniendo en cuenta el mix de productos mencionado, sobre el total estimado de ventas anuales de 5520 pólizas, se llegaría a la siguiente composición de cartera a fin del primer ejercicio:

- 60% de pólizas de Autos sobre 5520 pólizas: 3312 pólizas de automóviles.

⁹⁴ Estructura de la cartera en virtud a la diversidad de productos que la componen.

- 20% de pólizas de Riesgos Varios sobre 5520 pólizas: 1104 pólizas de Riesgos Varios.
- 10% pólizas de Seguros de Personas sobre 5520 pólizas: 552 pólizas de Seguros de Personas.
- 10% de contratos de ART sobre 5520 pólizas: 552 contratos de ART.

Llegado a esta instancia, quedaría por cuantificar monetariamente el valor estimado promedio de prima⁹⁵ de cada póliza. Con el objeto de mantener los valores en moneda constante a través del tiempo, los cálculos se realizarán en moneda dólar. Por lo tanto, se arribaría al siguiente cálculo:

- Prima estimada promedio anual de una póliza de cobertura de Autos de la Empresa en la zona en cuestión: 333 USD.
- Estimación de prima promedio anual de una póliza de Multicoberturas de Riesgos Varios (principalmente pólizas de coberturas de hogares e integrales de comercios)⁹⁶: 174 USD.
- Prima estimada promedio anual de una póliza de cobertura sobre Seguros de Personas (principalmente en este rubro se comercializan pólizas de Accidentes Personales de corto plazo, Seguros de Vida Obligatorios Legalmente y pólizas de Seguros de Retiro⁹⁷): 333 USD.
- Prima estimada anual promedio contratos ART (por incluir el SAC, se consideran 13 cuotas anuales por cada contrato de ART): 903 USD.-

Del cálculo anterior, se cuenta con los datos necesarios para la estimación de ingresos del primer período:

⁹⁵ S/Fundación Mapfre: “Generalmente, prima es sinónimo de precio. Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece. (...) “Técnicamente, es el coste de la probabilidad media teórica de que haya siniestro de una determinada clase.(...) “la prima debe ser proporcional, entre otros aspectos, a la duración del seguro, al mayor o menor grado de probabilidad del siniestro, a su posible intensidad o coste y, naturalmente, a la suma asegurada”(...) “la prima no puede ser equivalente al riesgo, sino proporcional, porque el pago de la indemnización depende de un acontecimiento fortuito, que sucederá o no, y cuya cuantía se desconoce a priori. Por otra parte, el asegurador no se limita a cobrar del asegurado el precio teórico medio de esa probabilidad (prima pura o de riesgo), sino que ha de gravarla con una serie de recargos, tales como:

Gastos de administración (cobro de primas, tramitación de siniestros, haberes de personal de la empresa, etc.).

Gastos de adquisición (comisiones de primas, marketing, etc.).

Gastos de redistribución de riesgos (coaseguro y reaseguro).

Recargo comercial (para obtener un beneficio lógico por el capital que arriesga la empresa aseguradora y el trabajo que desarrolla).

Todos estos recargos convierten la prima pura” (<https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/prima/>) 09/06/2023.

⁹⁶ Se debe considerar en este punto que, por las ubicaciones de los riesgos, se estima muy poco probable la comercialización de pólizas de seguros de granizo agropecuario (estas pólizas generan una prima de mayores valores a los estimados para los restos de las multicoberturas).

⁹⁷ Se comercializan pólizas de Seguros de Retiro en dólares cuyos pagos mensuales alcanzan los 100 U\$S (cotización de venta del Banco Nación).

Ingreso año I:

1. Por pólizas de Automóviles: 3312 pólizas estimadas x 333.- USD de prima promedio de póliza: 1.102.896.- USD.
2. Por pólizas de Riesgos Varios: 1104 pólizas estimadas x 174.- USD de prima promedio por póliza: 192.096.- USD.
3. Por pólizas de Seguros de Personas: 552 pólizas de Seguros de Personas x 333.- USD de prima promedio por póliza: 183.816.- USD.
4. Por contratos de ART: 552 contratos x 903 USD prima promedio por contrato: 498.456.- USD.

Total de Ingresos Estimados para el AÑO I (suma ítems 1+2+3+4): 1.977.264.- USD.

Una vez obtenidos el valor estimado de la prima generada en el período I, pasamos a calcular los ingresos de los períodos siguientes teniendo en cuenta las siguientes observaciones:

Tomaremos un escenario medio, con un promedio de anulaciones del 10% de la cartera vigente (dicho promedio ronda, históricamente, entre el 8% y 10% en la Empresa durante los últimos períodos); es decir que de cada 10 pólizas que se renuevan, se anularía 1 póliza.

La siguiente tabla expresa los ingresos esperados del canal comercial directo, en los primeros 3 años de vida del proyecto; considerando las ventas anuales estimadas explicadas anteriormente, y teniendo en cuenta que el caudal de pólizas generadas en un ejercicio se iría renovando al siguiente período restando el % de anulaciones estimado (en nuestro supuesto, 10% de la producción a renovar).

Es decir que el planteo de ingresos sería el siguiente:

Año I: se esperan vender 1.977.264.- USD en todo concepto.

Año II: se renueva la producción generada durante el Año I neta de anulaciones: 90% de 1.977.254+ producción esperada del Año II 1.977.254 USD.

Año III: se renueva la producción generada durante el Año II neta de anulaciones: 90% de 3.756.802+ producción esperada del Año III 1.977.254 USD.

Se representan los ingresos de la siguiente forma:

	Año I	Año II	Año III	Total 3 ejercicios
Ingresos en	1.977.264.-	3.756.802.-	5.358.385.-	11.092.451.-

USD				
-----	--	--	--	--

En este caso se debe realizar una observación de lo que se percibe de la experiencia empírica en lo que refiere al crecimiento y mantención de cartera. Con una estructura de ventas y de prestación de servicio determinada, el crecimiento de cartera podría ser progresivo, como se explicó anteriormente, en los primeros períodos, pero si no se adapta el equipo de ventas a dicho crecimiento (aumentando la cantidad de asesores y de asistentes comerciales), el incremento de cartera comenzará a desacelerarse hasta su amesetamiento (producido por la creciente demanda de servicio de postventa generada por el aumento de la cantidad de asegurados).

Contribución Marginal:

En vista a que el proyecto presenta un canal de ventas directo con marcado direccionamiento comercial tendiente a la producción de una mayor participación de coberturas de los llamados riesgos no obligatorios, dentro del mix de cartera (y por ende con menor siniestralidad); se podría prever un escenario **medio**, dónde el ratio siniestral⁹⁸ combinado con los gastos de comercialización⁹⁹ variables alcancen al 75% de la prima generada¹⁰⁰. En este punto se debe tener en cuenta, además, que el canal de ventas directo incurre en menores gastos de comercialización que en el caso de brokers o agentes productores de seguros (se manejan mayores porcentajes de comisiones para los mismos).

Por lo tanto, la Contribución a los costos fijos estimada del Proyecto, dentro de 3 períodos es la siguiente:

Contribución a los Costos Fijos:		
	Total de Ingresos	USD 11.092.451.-
Menos:	11.092.451 x 75%	USD 8.319.338.-
	Contribución Marginal	USD 2.773.113

Estimaciones de Costos Fijos:

⁹⁸ Según Fundación Mapfre (<https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/indice-de-siniestralidad>) (15/08/2023) el índice de siniestralidad (los ratio) es el coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el coste de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global de las primas que han devengado en el mismo periodo tales operaciones.

⁹⁹ En este punto se debe considerar que los costos directos de comercialización son menores a otros canales comerciales debido a que se pagan menores porcentajes de comisiones a los asesores comerciales que a los agentes productores o brokers. La remuneración de los asesores se compondría por un sueldo fijo (se computa al analizarse los gastos fijos) y un porcentaje de remuneración variable (se puede estimar un 3% de las ventas, notablemente menor al 13% que percibiría un productor de seguros, y a su vez, mucho menor a las comisiones de los brokers de negocios corporativos).

¹⁰⁰ Ver evolución de resultados técnicos del mercado con respecto a la prima total generada por el mismo en: <https://www.tiempodeseguros.com.ar/storage/app/media/uploaded-files> (30/07/2023).

En este punto se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Los costos fijos principales del proyecto corresponden a los gastos corrientes de oficina y las remuneraciones del personal que trabajará en el proyecto.

Al considerar los costos de oficina, se le atribuirá un 50% del costo total anual de las mismas ya que, a la vez, se pondera un 50% como gasto de publicidad.

Según lo informado por el Área Gestión Inmobiliaria de la empresa los costos fijos anuales de 5 Oficinas en Zona Norte de Buenos Aires serían los siguientes:

Gastos operativos totales estimados para 5 oficinas comerciales (incluye todos los gastos incurridos con el objeto de la operatividad de las oficinas; por ejemplo, gastos de mantenimiento, impuestos, limpieza, servicios a empleados, etc.): **104.167.- USD** (al 30/06/22)¹⁰¹.

Por otra parte, los costos estimados para el armado de una oficina comercial rondarían los **83.333.- USD** (dicho monto incluye mobiliarios, arreglos de estructura, cartelería, calefacción central y refrigeración, cocinas y todos los costos necesarios para la apertura de una oficina – sin considerar el valor de recupero de inversiones en caso de cierre de estas)¹⁰².

Ponderación de costos sobre el proyecto: Teniendo en cuenta que el establecimiento de las oficinas involucradas en el presente proyecto se consideraría, a la vez, una acción que potenciaría y desarrollaría la imagen de marca en la zona, y, por ende, dando publicidad de la Empresa, se ponderarán los costos fijos y los gastos para la puesta en marcha de las mismas en un 50% como gastos del proyecto y 50% como gastos publicitarios de la Empresa.

TOTAL GASTOS FIJOS DEL PROYECTO: (104.167.-USD gastos anuales de oficinas X3 años) USD 312.500.- + (83.333.- USD de Costos Iniciales de Oficinas x 5 Oficinas) 416.667.-USD= **520.834.-USD.**

Ponderación del 50% de Gastos Iniciales y Fijos del Proyecto: % 50 de 520.834.-USD = 260.417.- USD.

Estimación de Gastos Variables:

Remuneraciones Asesores Comerciales: Las remuneraciones de los asesores se estipula en un 10% de la prima vendida, entendiéndose también como a las renovaciones de pólizas de la cartera del asesor como venta a comisionar.

¹⁰¹ Datos extraídos desde el Área Gestión Inmobiliaria. Dicho valor surge de calcular \$ 25.000.000- estimado de gastos de oficinas sobre el valor del USD al 30/6/2023 (\$240).

¹⁰² Estimación informada desde el Área de Operaciones. Dicho monto surge de la estimación de \$ 20.000.000.- del armado de una oficina a junio del 2022, dividido el valor del USD a dicha fecha (\$240.-)

Por lo tanto: 10% sobre la prima total generada en el proyecto durante el período analizado
11.092.451.-USD = Comisiones totales a pagar por ventas: 1.109.245.- USD.

Remuneraciones al personal administrativo y conformación del equipo AMBA:

Para brindar servicios a los asesores y al público en general, se van a requerir 8 empleados con remuneraciones fijas de Convenio de Seguros: 6 empleados administrativos (uno por oficina más un empleado de *back up* para remplazo y demás tareas) más un supervisor de dichos empleados, y un encargado de ventas.

6 empleados administrativos (Grupo I convenio de Seguros) USD 566.-¹⁰³ sueldo bruto x13 (12 meses más SAC) x 6 empleados x 3 años= **132.444.- USD.**

1 Supervisor Administrativo (Jerárquico Grupo I convenio de Seguros) USD 797.-¹⁰⁴ sueldo bruto x13 (12 meses + SAC) x 3 años = **31.065.- USD**

1 Encargado general de Ventas (Jerárquico Grupo II convenio de Seguros) USD 991.-¹⁰⁵ x 13 (12 meses más SAC) x 3 años= **38.658.- USD.**

Total Remuneraciones Fijas (suma de los 3 conceptos): 202.167.- USD.

Estimación de Gastos Variables Totales:

Remuneraciones Variables Asesores 1.109.245.- USD + Remuneraciones Empleados Administrativos y Jerárquicos 202.167.- USD. = **1.311.412.- USD.**

Cargas Patronales a cargo de la Empresa + Otros gastos y provisiones = 30 % sobre el total de remuneraciones.

Gastos Variables Totales: 1.311.412.- USD. por 1.3 = 1.704.836.-USD.

TOTAL DE EGRESOS DEL PROYECTO: Costos Fijos Oficinas ponderados para el proyecto + Gastos Variables: 260.417.- USD+ 1.704.836.- USD = **1.965.253.- USD.**

UTILIDAD ESTIMADA DEL PROYECTO EN 3 EJERCICIOS: Contribución Marginal 2.773.113.- USD Menos Gastos Totales estimados: 1.965.253.- USD = 807.860.- USD

Conclusión del análisis económico- financiero: con la siguiente estimación de ingresos y egresos del proyecto, durante el tercer año del mismo se recuperarían los costos iniciales de instalación de

¹⁰³ Según Escalas de Convenio de Seguros a fecha del presente trabajo.
<https://www.sindicatodelseguro.com.ar/convenios.html> (05/09/2023)

¹⁰⁴ Ídem.

¹⁰⁵ Ídem.

oficinas (correspondientes al proyecto), y se obtendrían flujos positivos de fondos a partir de dicho período (sin considerarse, además, la rentabilidad financiera obtenida por los flujos de fondos mencionados).

7.2) Posicionamiento Comercial:

Una vez analizados la situación actual y el FODA del proyecto, avanzamos con el planeamiento encuadrándolo dentro del siguiente marco estratégico:

- El objetivo principal es el desarrollo del Posicionamiento Comercial de AMBA, dentro de la Empresa (como canal de venta directa eficiente) y en la región, optimizando la gestión comercial y de servicios. Por lo tanto, se buscará un crecimiento equilibrado y sostenido (fidelizando clientes a través del seguimiento de las causas de anulaciones de coberturas), alineado a la misión, visión y valores culturales de la Organización; sin descuidar la conveniencia económica (ratios de siniestralidad)¹⁰⁶ de las coberturas a desarrollar.
- De acuerdo con el potencial económico de la región analizada, de cumplirse los lineamientos estratégicos programados y optimizando el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades se buscará llevar, la inserción del canal comercial AMBA en el mercado asegurador de la zona, a los niveles del market share de la empresa en estudio a nivel nacional, es decir, superando el 6% de cuota de mercado.

El marco estratégico estará definido por los siguientes pilares de acción:

✓ **Gestión de Imagen Corporativa:**

Según Economipedia “La imagen de marca es la percepción que tienen los consumidores de una empresa. La imagen mental que tienen creada de esa marca.”¹⁰⁷ Por lo tanto, es la imagen que representa la Empresa en la mente de los consumidores.

Desarrollando el proyecto AMBA, se buscará incrementar en los consumidores de la región la imagen de los valores que la empresa pregona a nivel corporativo (solidaridad, honestidad, responsabilidad, equidad, esfuerzo, compromiso con la sociedad, seguridad, respaldo, solvencia, etc.). Es decir, se debe insertar e involucrar en forma activa a la Organización dentro de la comunidad.

Si bien las acciones en cuanto a la estrategia de Imagen de Marca se desarrollan desde la Gerencia de Marketing, el trabajo al respecto, desde las Oficinas Comerciales propuestas, tiene que ver con gestionar un marketing de relaciones¹⁰⁸ (a corto y mediano plazo, estableciendo vínculos y relacionamiento con la comunidad en general y con clientes en particular) **y marketing *Below the***

¹⁰⁶ S/ Fundación Mapfre, “el ratio siniestral equivale a la proporción entre el importe total de los siniestros y las primas recaudadas por una entidad aseguradora en un período de tiempo”:

<https://www.fundacionmapfre.org/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/ratio-de-siniestralidad/> (05/03/2023).

¹⁰⁷ S/sitio Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/imagen-de-marca.html>. (04/04/2023)

¹⁰⁸ Según el autor Iván Thompson “la práctica del **marketing de relaciones** busca estrechar los lazos económicos, técnicos y comerciales entre la empresa y su mercado clave (consumidores, proveedores y distribuidores) porque acrecienta la confianza, el conocimiento y el interés mutuo, lo que puede permitir la generación de nuevos negocios conjuntos”: <https://www.marketing-free.com/> (04/04/2023).

line (BTL o empleo de formas no masivas de comunicación¹⁰⁹); y a la vez por medio de impacto comunicacional; llevando a cabo las siguientes acciones:

✓ **Desarrollo de Cartera:**

El desarrollo de la cartera de clientes es otro pilar estratégico en el que se basa el presente proyecto.

En concomitancia con las acciones de Imagen Corporativa, y por medio de las bases de datos que se vayan obteniendo por dichas acciones, se gestionará el desarrollo de la cartera de clientes administrada desde cada oficina comercial. Si tenemos en cuenta que a la comercialización directa de coberturas la realizarán los asesores comerciales, ellos serán los responsables principales del **crecimiento y la fidelización de la cartera de clientes**. Sin embargo, todo el equipo de cada oficina y demás equipos de soporte de las distintas áreas de la Empresa, estarán involucrados en el desarrollo de la cartera de clientes.

Esta fase estratégica es esencial en el proyecto ya que definirá el éxito comercial del mismo.

El rol del asesor comercial no se limita simplemente al de la venta de las coberturas de seguros, sino que es el referente principal del frente a la Empresa. Para ello la comunicación constante con el cliente, la agilidad y calidad de la respuesta brindada a los mismos, el cumplimiento de sus expectativas, la eficacia en los resultados de sus procesos, serán claves para optimizar el desarrollo de la cartera de asegurados. Si bien la cara visible frente al cliente es el asesor comercial, en la búsqueda de la excelencia de la calidad del servicio están involucrados todos los integrantes de los diferentes equipos (asistentes administrativos, equipos de cobranzas, de atención de siniestros, de Tesorería, de Mantenimiento de oficinas y demás equipos involucrados con la calidad total en la respuesta al cliente).

✓ **Gestión Interna y de procesos de las oficinas comerciales:**

Las oficinas comerciales serán los lugares referenciales y puntos de contacto de la Organización con el cliente externo. Por lo tanto, en las mismas se deben seguir los lineamientos de la Empresa en cuanto a Imagen, prestación de servicios, gestión de procesos, etc. Son, a la vez, medios de difusión visible de la Marca Corporativa. Por tal motivo, para dichas oficinas se propone la búsqueda **de la calidad total y mejora continua**¹¹⁰ de los procesos que en ella se ejecuten.

¹⁰⁹ S/ Universitat Pompeu Fabra, “El BTL o **Below The Line** (literalmente “bajo la línea) es una técnica publicitaria en la que hace uso de **prácticas comunicativas no masivas de marketing** enfocadas a segmentos o nichos de mercado muy concretos” ... “Normalmente se realiza a través de **acciones de alto contenido creativo**, sorpresa y oportunidad, lo cual genera innovadoras formas y canales de comunicación de mensajes publicitarios”. <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/btl-estrategia-marketing/> (04/05/2023).

¹¹⁰ S/ Enciclopedia Humanidades: “La calidad total es un tipo de gestión orientada a la búsqueda de calidad en los diferentes procesos de una organización, con el objetivo final de alcanzar la mayor satisfacción del cliente. La calidad total es una estrategia de mejora continua que alcanza a todas las áreas, personal y clientes de una empresa”.

Los procesos comerciales a llevarse a cabo en estas oficinas tienen que ver con: el asesoramiento al cliente sobre las distintas coberturas, procesos de suscripción de pólizas, seguimiento de cobranzas, asesoramiento en caso de siniestros (sin embargo, en estos casos se debe tener en cuenta que la atención de los mismos se realiza en los centros de atención de clientes que, por su dinámica y complejidad, dependen de personal especializado asignado desde Casa Central).

7.3) Gestión de Imagen Corporativa:

Ya fue definido anteriormente en el presente trabajo, el concepto de Imagen Corporativa. El posicionamiento de marca tiene que ver con la percepción que tiene la población de los valores de la Empresa. Es la imagen que ella representa en la mente de los consumidores.

Se debe recordar que uno de los objetivos de llevar adelante este canal comercial es el de desarrollar la marca en una zona focal en la cual el nombre de la empresa no es del todo conocido. Para avanzar en este punto se introducen los conceptos de brand equity y de Auditoria de Marca¹¹¹.

Como punto de partida en este lineamiento estratégico y, previo a continuar con las acciones de desarrollo de imagen, se propone la realización de una medición del estado de conocimiento de la marca corporativa en la zona norte de CABA y en los partidos de San Isidro y Vicente López. Para ello se sugiere la contratación de una consultora especializada en auditorías de marca para que realice encuestas necesarias a tal fin.

Acciones específicas:

En este punto se detallan acciones concretas para que los consumidores objetivos conozcan la marca de la Empresa y, a la vez, tengan a la misma en sus mentes como una opción válida y competitiva al momento de elegir una aseguradora y, de esta forma, comparar cotizaciones de coberturas de riesgos.

Cabe recordar, además, que los principales pilares en los que se basará la gestión de imagen a través del canal comercial AMBA son el marketing de relacional (el establecimiento de vínculos y relacionamiento con la comunidad en general y con clientes en particular) y el llamado marketing Below the line (BTL) o empleo de formas no masivas de comunicación (ver página 12 del presente trabajo).

Por lo expuesto desde AMBA se buscará incrementar en los consumidores de la región la imagen de los valores que la empresa pregona (solidaridad, honestidad, responsabilidad, equidad, esfuerzo, compromiso con la sociedad, seguridad, respaldo, solvencia). El objetivo es insertar e involucrar en forma activa a la Empresa dentro de la comunidad.

[https://humanidades.com/calidad-](https://humanidades.com/calidad-total/#:~:text=La%20calidad%20total%20es%20un,y%20clientes%20de%20una%20empresa.(14/08/2023).)

[total/#:~:text=La%20calidad%20total%20es%20un,y%20clientes%20de%20una%20empresa.\(14/08/2023\).](https://humanidades.com/calidad-total/#:~:text=La%20calidad%20total%20es%20un,y%20clientes%20de%20una%20empresa.(14/08/2023).)

¹¹¹ Ambos conceptos se explican detalladamente en el Marco Teórico del presente trabajo. En resumen, *brand equity* se refiere a las acciones que realizan las empresas para desarrollar sus marcas y auditoría de marca está relacionado a procesos que utilizan las empresas para conocer el avance del conocimiento de sus marcas.

Entre las acciones propuestas para el desarrollo de la Marca Corporativa en la región se encuentran:

- Establecer contactos a nivel político con intendencias y autoridades provinciales de la región, con el objeto de planear distintos tipos de actividades en forma conjunta con la Empresa (campañas de seguridad vial, eventos de interés general, maratones, donaciones a bibliotecas, etc). De esta forma se obtendría apoyo financiero de estas entidades gubernamentales, se realizaría publicidad encubierta y, a la vez, se buscará tener acceso a diferentes registros de personas para conseguir canales de contacto con potenciales clientes.
- Realizar acciones de Responsabilidad Social Empresaria. Con este fin se debe analizar la problemática social de la región con el objeto de efectuar donaciones a hospitales, escuelas; desarrollar planes de capacitación y oficios, etc.; buscando que los valores de la Empresa sean conocidos por los posibles consumidores.
- Llevar a cabo obras en Hospitales y Sanatorios de la región con la doble finalidad de posicionar la marca y establecer vínculos con profesionales de la Salud.
- Publicidad en diferentes publicaciones de la región. Utilización de flyers explicativos de las variadas coberturas que presta la Empresa.
- Promover diversas capacitaciones para pymes y demás empresas, respecto a previsión de riesgos, seguridad laboral, exigencias legales de coberturas, inversiones en seguros de capitalización, etc.
- Convenios y planes de beneficios con comercios de la zona foco para que los clientes de la Empresa puedan acceder a descuentos en dichos comercios (a la vez, se fomentaría el consumo en los mismos a través de los clientes de la aseguradora).
- Publicidad en las páginas webs de Concejos Profesionales y Cámaras de Comercio de la región, además, publicidad en webs de medios de comunicación de la zona y en demás páginas temáticas según el nicho de mercado buscado¹¹². Publicidad en programas de radiales (de AM y FM) y de Televisión por Cable para abarcar los diferentes perfiles de espectadores de acuerdo con los contenidos de los programas (hoteleros, turísticos, automovilísticos, deportivos, etc.). Analizar la posibilidad realizar programas exclusivos promovidos por la Empresa en los medios mencionados anteriormente, conducidos por periodistas y personalidades de la zona.
- Relacionarse con las diversas Cámaras Empresariales y Concejos Profesionales de la región (ej. en San Isidro funciona una sede del Concejo Profesional de Cs. Económicas y de la Cámara Inmobiliaria) con el objeto de tener acceso a sus registros de afiliados. El relacionamiento mencionado se puede llevar a cabo a través de promoción de seminarios,

¹¹² No se menciona la publicidad en redes sociales debido a que, generalmente, el manejo de las mismas se realiza a nivel corporativo desde el Área de Marketing de las organizaciones.

jornadas profesionales y de capacitación., cursos, auspicio de conferencias, etc. También se pueden generar, desde la Empresa, sorteos específicos entre los profesionales.

- Auspiciar, a través del vínculo con los directores de Escuelas y encargados de las cooperadoras de las mismas, diferentes clases de concursos para niños (dibujo, ciencias, educación vial, etc.), patrocinando la presencia de los padres.
- Organizar conferencias de educación y seguridad vial en instituciones educativas, municipios, Cámaras de Transporte, etc.
- Organizar y auspiciar torneos de Golf y Tenis en los clubes referentes de la región. invitando a participar a empresarios y comerciantes locales. Coordinar con los municipios la promoción de maratones y paseos de bicicletas para el público en general, con importante presencia comercial de la Empresa.
- Desarrollar seminarios y conferencias dictadas por economistas o disertantes destacados, en los que se tratarán temas concernientes al interés particular apuntado (ej. sobre hotelería, gerentes de grandes cadenas hoteleras; economistas destinados a empresarios y profesionales, sustentabilidad, seguridad ante riesgos, etc.) y, además, cuestiones concernientes a las perspectivas económicas y management del sector elegido. El público receptor se debe adaptar al perfil buscado por la Empresa (productoras televisivas, hoteleros, empresarios, profesionales, etc.). Organizar, además, cursos de capacitación destinados al nicho de mercado elegido.
- Presencia activa en las múltiples manifestaciones artísticas y culturales que se organicen en la región (festivales de Cine, de música, etc). Dicha presencia se desarrollará a través de stands con promotoras y reparto de merchandising de la Empresa. De la misma forma, se debe estar presente en las Expos industriales y comerciales que se realicen.
- Realizar eventos diversos (degustaciones de vinos y comidas, presentaciones de libros, disertaciones, etc.), invitando a empresarios (según el perfil de mercado buscado) y profesionales.

Cabe aclarar que el enunciado anterior no es taxativo, es sólo a modo demostrativo, por lo que se podrían agregar otras actividades a las planteadas.

De las acciones mencionadas se puede concluir que, algunas de ellas, a la vez, podrían estar encuadradas y relacionadas dentro de la gestión de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), por lo que se propone, en este aspecto, trabajar en conjunto con dicha Área de la Empresa para llevarlas adelante.

Para una mayor eficacia comercial, esta serie de acciones debe comenzar a desarrollarse al momento del lanzamiento o puesta en marcha del nuevo canal comercial propuesto.

Finalmente, para conocer el efecto de las acciones expuestas anteriormente, se debe realizar una nueva auditoría de marca en la región foco, con encuestas que midan qué lugar ocupa la

imagen de la empresa en la mente de los consumidores objetivos. Al comparar los resultados de esta última medición con los obtenidos en la primera encuesta, se podrá conocer la evolución de la de marca en la zona en cuestión.

7.4) Desarrollo de Cartera de clientes:

El desarrollo de la cartera de clientes¹¹³ es uno de los puntos principales del proyecto y, a la vez, es la fase fundamental de todo canal comercial. En este caso estará apalancado y relacionado estrechamente con la gestión de Imagen y la calidad del servicio que brinde la Compañía.

En este punto se expondrán los pasos inherentes a la formación de equipos de ventas (incluyendo la descripción de los perfiles comerciales) y a las acciones correspondientes para el desarrollo de la cartera de clientes. Como se mencionó anteriormente, el equipo de venta directo estará conformado, en principio, por 25 asesores (5 por cada oficina).

Los primeros pasos, y los sustanciales, en esta etapa son la formación y coordinación de equipos de ventas altamente profesionalizados, enfocados plenamente en: la venta de las coberturas de la Aseguradora, el contacto y asesoramiento directo y permanente de los clientes, la búsqueda constante de oportunidades de negocios, el mantenimiento y el crecimiento de la cartera de clientes.

Es importante tener en cuenta que el desenvolvimiento de estos equipos debe estar siempre alineado a los objetivos comerciales de la Organización para cada momento coyuntural determinado. Es decir que, sin entrar en complejidades específicas del mercado asegurador, existen momentos de coyuntura económica en los cuales las Compañías, por cuestiones de costos siniestral, en lugar de buscar nuevos negocios, realizan lo que se llama una “depuración de cartera”, desechando a los clientes con alta siniestralidad para generar mayores resultados técnicos. Por esta razón, los equipos de venta directa también deben estar adaptados a estas circunstancias; ya sea para realizar una revisión de sus propias carteras de asegurados o para recurrir a la venta de riesgos con menor incidencia siniestral (pero que, a la vez, estos representan mayores dificultades comerciales).

7.4.1) Conformación del equipo de ventas:

Considerando el objeto de este trabajo, en el siguiente apartado se describirán los puntos fundamentales que conciernen al perfil del asesor comercial al momento de organizar el equipo de ventas (sin profundizar en descripciones específicos del campo de acción del vendedor en general).

Para la conformación de la fuerza de ventas del canal comercial AMBA se trabajará en relacionamiento directo con el Área de Recursos Humanos para el desarrollo del perfil del puesto vendedor y, una vez definido el mismo, se solicitará a los encargados de selección del Área mencionada que avancen con las búsquedas de los aspirantes a cubrir los puestos de asesores comerciales.

¹¹³ El concepto de Cartera de Clientes se expone dentro de las definiciones conceptuales dentro del Marco Teórico del presente trabajo.

Según el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno de CABA “El Perfil de Puestos es una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo”.¹¹⁴

Por lo tanto, en este punto es fundamental definir el concepto de vendedor (asesor comercial en el presente proyecto) y enunciar el perfil del puesto para su búsqueda y el posterior desarrollo de sus funciones:

Vendedor: Según el citado autor Artal Castells, “vendedor es quien, mediante sus conocimientos como experiencia e información, prepara, desarrolla y culmina contratos de compra/venta con compradores potenciales o reales, utilizando estrategias y tácticas éticas, negociando y creando algún tipo de valor para dichos compradores y para sí mismo y la empresa que representa, y fijando relaciones positivas de continuidad”¹¹⁵.

En este sentido, para este autor “el reclutamiento de vendedores es el proceso que conduce al análisis y selección de candidatos para incorporar a la empresa un nuevo agente comercial”¹¹⁶. Agregando que “la venta constituye una profesión y que la empresa necesita profesionales de la venta”¹¹⁷.

Misión, visión y propósito del Puesto:

Según la consultora Graham Ross “la misión de un vendedor es vender en volumen (tanto de cantidad, ingresos y repetitivamente) y con calidad (con excelente satisfacción del cliente y la superación de las expectativas de este). La visión es la creación de ventas a través de clientes satisfechos y leales y ser el número uno en su empresa, mercado e industria. Y el propósito es generar ingresos para la empresa, para él y para su familia, lo que a su vez genera estabilidad, crecimiento y empleo para otros dentro y fuera de su entorno”¹¹⁸.

En nuestro caso la misión del vendedor directo es comercializar y asesorar a los consumidores, de manera integral, sobre todo el abanico de coberturas que ofrece la Empresa y, asimismo, establecer nexos a largo plazo entre los consumidores y la Empresa.

Perfil Profesional del Vendedor/Asesor:

En una conceptualización amplia del perfil profesional del vendedor, el Copret expresa que “el Vendedor está capacitado, de acuerdo a las actividades que se desarrollan en el perfil profesional, para vender productos y servicios, en tiempo y forma, de acuerdo a los requerimientos del cliente,

¹¹⁴ <https://buenosaires.gob.ar/salud/que-es-un-perfil-de-puestos> (22/04/2024).

¹¹⁵ Op. Cit. 70, Pág. 212.

¹¹⁶ Ídem pág. 265.

¹¹⁷ Ídem.

¹¹⁸ Según Graham Ross, <https://blog.grt.mx/blog/2015/04/17/cual-es-la-mision-la-vision-y-el-proposito-de-un-vendedor/>.(24/04/2024).

teniendo en cuenta los procedimientos de la empresa...”¹¹⁹. A la vez que “está en condiciones de: recepcionar y atender al cliente, contemplando sus necesidades de compra, ejecutando reglas de cortesía y controlando el tiempo de atención de acuerdo a los procedimientos pautados por la empresa; ejecutar la venta considerando los requerimientos del cliente y de acuerdo a los procedimientos de la empresa; mantener agendas, operar base de datos...”¹²⁰.

Se debe considerar que la anterior es una definición amplia del perfil del puesto de asesor. La misma debe ajustarse a las aptitudes requeridas para el representante de la fuerza de ventas del equipo propuesto. Por lo tanto, en este caso, además el asesor debe adaptarse a la comercialización de seguros llevada adelante en una gran empresa.

Para finalizar con este punto, en este proyecto, para llevar adelante exitosamente su rol, el vendedor debe tener una gran capacidad de autogestión, ya que su labor diaria no será supervisada o monitoreada en forma permanente, sino que se evaluará su desempeño en base a los resultados comerciales obtenidos.

Además, todo el equipo de trabajo en su conjunto pondrá a disposición del asesor comercial el soporte de todas las herramientas comerciales y de gestión necesarias para el alcance de sus objetivos.

Responsabilidades del Puesto

1. Comercializar y asesorar de manera integral sobre todo el abanico de coberturas que ofrece la Empresa.
2. Identificar prospectos¹²¹ y establecer contactos dentro del ámbito de influencia.
3. Realizar un seguimiento periódico de los asegurados y asegurables¹²².

Habilidades y aptitudes personales del asesor comercial¹²³

De acuerdo con los resultados del estudio realizado por la American Marketing Association (Johnston, Ford, Neil, Walker, Orville, Marshall, y otros, 2004) respecto a las características y rasgos de la personalidad que distinguen a los vendedores, se encontró que “la habilidad de una persona para pensar con lógica y mostrar flexibilidad en la solución de problemas es un indicador del éxito”¹²⁴.

¹¹⁹ COPRET (Consejo Provincial de Educación y Trabajo de Buenos Aires): Trayecto de Formación Profesional. Vendedor, Edición de la Dirección General de Cultura y Educación, Buenos Aires, 2018. Pág. 7.

¹²⁰ Ídem.

¹²¹ Un prospecto de ventas es un posible cliente potencial. <https://www.zendesk.com.mx/blog/prospecto-de-negocio/>

¹²² Asegurable: es la condición de posibilidad de un bien material o personal de ser asegurado por una compañía de seguros. <https://seguros.elcorteingles.es/diccionario/a/asegurable/> (24/04/2024).

¹²³ Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. <https://dle.rae.es/aptitud> (24/04/2024).

¹²⁴ CERVANTES ALDANA, J. y DIAZ DE LA GARZA, C.: Memoria, XIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, 2009, Pág. 5.

También en esta investigación se llegó a la conclusión que “tanto las habilidades generales de administración (organización y liderazgo) como las habilidades relacionadas con la vocación (conocimiento adquirido y destrezas de una persona relacionadas con la compañía, sus productos y sus clientes)”¹²⁵ influyen positivamente en el desempeño de los vendedores.

El consultor Stefano Gasbarrino¹²⁶, describe, en resumidas cuentas, que las aptitudes fundamentales para un vendedor son las siguientes¹²⁷:

- 1- Escucha: aptitud necesaria para ofrecer al cliente lo que busca.
- 2- Comunicación: Vista como aptitud la comunicación no solo involucra expresarse con un buen vocabulario y ser claro, significa además que a nivel corporal y gestual debe inspirar confianza en los clientes.
- 3- Organización: es indispensable en los vendedores porque les permite brindar al cliente un servicio más eficiente. Sin una buena organización, implicará mucho esfuerzo agendar citas, tomar pedidos y dar el seguimiento oportuno a tus clientes. Esto puede llevar a perder clientes de forma periódica.
- 4- Aptitud Matemática: se deben entender las cifras que se manejan y las operaciones que realizan en su área; deben saber hacer desgloses y cálculos o saber utilizar herramientas digitales que los hagan de forma automática. Sin esta habilidad serán muy complejos los procesos de ventas, los descuentos, anticipos, pagos parciales y las transacciones económicas que todo ello implica.
- 5- Negociación: Para negociar se requiere un detector de oportunidades que pueda decidir en qué momento y con qué personas es conveniente aplicar ciertas ofertas.
- 6- Extroversión: es necesaria para hacer de la convivencia entre clientes y vendedores una experiencia amena.
- 7- Persuasión: Persuadir puede ser útil para mostrarle al cliente las cualidades que tiene la marca y los productos que cuadran con sus valores.
- 8- Creatividad: Esto implica también la elección de las fechas para aplicar promociones y descuentos y la búsqueda de alternativas diferentes a las usuales.

Nivel de Interacción del puesto:¹²⁸

Externo:

¹²⁵ Ídem.

¹²⁶ Stefano Gasbarrino es *Senior MidMarket Sales Manager*, HubSpot LATAM.

¹²⁷ <https://blog.hubspot.es/sales/aptitudes-laborales-personales>

¹²⁸ Reportes directos.

Asegurados y Asegurables: Establecer vínculos y generar ventas.

Interno:

Líder: Para reportar su actividad periódicamente. Validar proyecciones sobre prospectos y clientes. Ser nexos para negocios específicos.

Asesores Comerciales: Compartir buenas prácticas.

Suscriptores de Producción (ver definición en Marco Teórico): Para asesorarse sobre coberturas específicas.

Área Siniestros: Para asesorar al cliente sobre un siniestro particular.

Educación requerida:

NIVEL	ORIENTACION	REQUISITO
Secundario	Indistinto	Indispensable
Terciario/Universitario	Comercialización - Comunicación.	Deseable

Competencias:¹²⁹

Resiliencia:¹³⁰ es la capacidad que debe tener el asesor comercial de adaptarse rápida y positivamente a situaciones adversas, ambiguas, inciertas. “Un vendedor resiliente no solo sabrá sobreponerse al fracaso que supone una venta perdida o una resolución poco satisfactoria, sino que sabrá usar los desaciertos de ese caso particular para mejorar”.¹³¹

Trabajo en equipo: Según la consultora Freshwork, “es una labor que desarrollan varias personas para un objetivo en común. Para Economipedia “el trabajo en equipo implica la colaboración de un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes”.¹³² Es la habilidad para trabajar con otros, estableciendo relaciones de colaboración para el logro de metas comunes.

¹²⁹ Para la consultora QuestionPro “la competencia laboral es tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una institución o empresa. Las competencias son: habilidades, conocimientos y actitudes para desarrollar una tarea determinada. <https://www.questionpro.com/blog/es/competencia-laboral/> (24/04/2024).

¹³⁰ S/ RAE, resiliencia es la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos. www.rae.es (24/04/2024)

¹³¹ <https://blog.hubspot.es/sales/aptitudes-laborales-personales>, (24/08/2023).

¹³² <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>. (24/04/24).

Foco en el Cliente: se busca comprender y satisfacer las necesidades de los clientes contribuyendo al vínculo de largo plazo. Para el autor Jorge Zamora de la consultora MCI Results, “... la mirada del vendedor está puesta en el cliente y sus necesidades, más que en el producto que vende”.¹³³

Foco en resultados: es la capacidad para ejecutar acciones que promuevan el logro de los objetivos. Para el autor Àlex Valles “...se refiere a la atención y energía que una organización, equipo o individuo dedica a los objetivos específicos”¹³⁴.

Aquí es fundamental resaltar la importancia de las 4 competencias mencionadas anteriormente, ya que el rol del asesor comercial es preponderante para el desarrollo eficaz de este proyecto. Para ello es sustancial que en la elección de los mejores perfiles para dichos puestos se tengan en cuenta estas competencias. Dicha tarea estará a cargo del líder del equipo con la apoyatura del Área de RRHH de la Empresa.

Además, cabe mencionar que el presente modelo de negocio está enfocado especialmente hacia el equipo de ventas, debido a que los vendedores son los generadores permanentes de oportunidades de negocios y, a la vez, referentes directos del cliente. Para ello, desde la unidad de negocios se les debe brindar todo el soporte y apoyatura mediante las herramientas comerciales, de infraestructura, de servicios, de procesos, de sistemas y de recursos humanos, para que lleven adelante con éxito la expansión comercial del proyecto.

Competencias Técnicas: “son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos”¹³⁵.

Experiencia en Ventas:

En la puesta en marcha del proyecto se va a requerir que los asesores comerciales tengan experiencia previa en ventas. No obstante, en etapas posteriores se podrían ingresar perfiles sin experiencia en ventas con el objeto de desarrollarlos plenamente con los principios y valores propios de la empresa.

Conocimientos básicos de seguros:

Lo mismo que en el punto anterior, en la primera fase del proyecto se va a requerir que los asesores cuenten con conocimientos mínimos de seguros. En etapas posteriores se puede dejar de lado este requisito.

Una vez ingresado al equipo de ventas, el asesor comercial deberá adquirir los siguientes saberes:

¹³³ <https://estrategiasdeventa.com/que-es-vender-con-foco-cliente>. (24/04/2024)

¹³⁴ <https://es.linkedin.com/pulse/correlaci%C3%B3n-entre-foco-perspectiva-y-control>.(25/04/2024)

¹³⁵ Blog pedagogía docente: <https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/> (24/04/2024)

Conocimiento de política de Prevención de Fraudes. (Condición indispensable en la actividad aseguradora).

Conocimiento del Sistema de Calidad basado en la ISO 9001 y los procesos con impacto en el Sector.

Conocimiento en herramientas informáticas que requieran su puesto.

Conocimiento en los productos que comercializa la empresa.

Conocimiento en planificación, medición, presupuesto y estadística.

Conocimiento en mercado asegurador, canales y estrategias de venta.

Hasta aquí se describieron los conceptos concernientes al perfil del puesto de asesor comercial para el Canal de Ventas AMBA. Se proseguirá con la descripción de los atributos propios del rol de los integrantes de la fuerza de venta del presente canal comercial, necesarios para un adecuado desarrollo de cartera.

Planes de Carrera:

Tomando la definición del *Institut de Formació Contínua*- IL3 de la *Universitat* de Barcelona se entiende al plan de carrera “al proyecto de formación y capacitación de una empresa que tiene por objetivo que los empleados desarrollen todo su potencial y capacidades para poder superarse y crecer dentro de la propia compañía”¹³⁶.

Para este proyecto se proponen 3 categorías dentro de los planes de carrera de vendedores:

Junior:

Semi- senior:

Senior:

En un principio, todos los ingresantes al puesto de asesores comerciales lo harán en la categoría Junior.

Posteriormente, a medida que un asesor vaya alcanzando los parámetros preestablecidos para los cambios de categorías, irá evolucionando en su plan de carrera.

Los 5 parámetros a considerar para los cambios de categorías van a estar alineados en forma permanente a las necesidades del negocio, y en principio son:

¹³⁶ <https://www.il3.ub.edu/blog/plan-de-carrera-que-es-y-como-se-elabora> (24/04/2024).

- Antigüedad en el puesto (se propone una antigüedad mínima de 4 años para el primer cambio de categoría).
- Alcance de los objetivos periódicos de ventas (de cantidad de prima (\$) y pólizas anuales producida).
- Que el asesor reúna cierta cantidad de pólizas en su cartera vigente a un momento determinado (llamado momento “de corte”).

Teniendo en cuenta los datos estimados de ventas por asesor expuestos en los pronósticos de ingresos (ver objetivo específico 5, página 15 del presente trabajo), un vendedor debería reunir aproximadamente 883 pólizas en 4 años (20 pólizas por mes, con un 8% de anulaciones estimadas).

Ahora bien, para acceder a una categoría superior, se le debería solicitar al asesor un plus en su desempeño, por lo que sería razonable establecer un piso de 1000 pólizas vigentes, en este ítem, para el caso de cambio de categoría Junior a Semi- Senior.

- Mix de cartera:

El mix de cartera exigido para cambios de categorías de asesores va a estar alineado a los objetivos de ingresos del proyecto y de evolución de la siniestralidad (ver el apartado de pronósticos de ingresos del presente trabajo).

Por lo tanto, según lo previsto inicialmente, la mezcla de producción esperada por asesor en este ítem estará compuesta por:

- ✓ 60% de pólizas de ramo automóviles.
- ✓ 20% de coberturas de Riesgos Varios.
- ✓ 10% de Seguros de Personas (coberturas de seguros de vida, de accidentes personales, de retiro)
- ✓ 10% de contratos de ART.
- Evaluación de desempeño:

Para el autor Eduardo Amorós¹³⁷ a la evaluación de desempeño “la podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el

¹³⁷ AMOROS RODRIGUEZ EDUARDO MARTIN: Candidato a Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Magíster en Ciencias: Psicología en la Educación por la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima (FTPCL), Máster en Neurocoaching y Neuromanagement, Coach Ejecutivo, Coach Tanatológico y de Vida, miembro profesional y Aliado para el Perú de la ICMF – International Coaching and Mentoring Federation (USA). Ingeniero Industrial por la Universidad de Piura (UDEP). Postgrado en Administración (UCV), Update en Planeamiento Estratégico, Estructuras Organizativas y Marketing por la Universidad de Berkeley, California, (USA). <https://dina.concytec.gob.pe/> (25/06/2024).

fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”¹³⁸.

En este sentido, para los profesores Werther y Davis, “la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”¹³⁹.

La estructura de las evaluaciones de desempeño estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa. En este punto simplemente se menciona que el vendedor aspirante a acceder a una categoría superior deberá tener una evaluación de desempeño consistente acorde a lo esperado por la Organización para su puesto.

Sistema remunerativo de Asesores Comerciales:

Para el autor antes citado, Artal Castells, “la remuneración constituye probablemente el tema más complicado y difícil en la relación empresa – vendedor, pero no puede contemplarse jamás como un asunto aislado sino como parte de un todo mucho mayor, que es la **motivación**”¹⁴⁰.

En comercialización, las características de la remuneración de vendedores que recomiendan varios autores son: “Enrique Ortega (La Dirección de Marketing”, 1981): Seguridad, estímulo, flexibilidad, sencillez, integrador, y coherente con los fines a alcanzar”¹⁴¹; mientras que estas características para “Meret- Dervaux (“La Remuneración de Vendedores”, 1985): sencillez, racionalidad, objetividad, estímulo, proporcional a los resultados obtenidos y coherente con la política comercial”¹⁴².

En cuanto a la remuneración para los asesores del Proyecto AMBA, se propone trabajar con un esquema de comisiones del 10% sobre el total de la Prima vendida. Estas comisiones se abonarán para las ventas nuevas, más las renovaciones de pólizas (calculándose en ambos casos la prima total generada por la póliza o contrato de ART al ingreso de dichas pólizas o renovaciones).

Lo mencionado anteriormente se propone para el comienzo del proyecto, pero una vez que se avance con el mismo se irá revisando el esquema remunerativo junto a personal de RRHH para lograr retribuciones motivadoras para el equipo de ventas.

7.4.2) Motivación del equipo comercial:

¹³⁸ AMORÓS, Eduardo: Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Escuela de Economía USAT, Lambayeque (Perú), 2007, pág. 171.

¹³⁹ WERTHER JR., William B. y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, 2 México, 2000, pág. 231.

¹⁴⁰ Op. Cit. 70, pág. 404.

¹⁴¹ Ídem pág. 405.

¹⁴² Ídem pág. 406.

La motivación es de suma importancia para el éxito de los equipos comerciales y es un tema de extenso debate y de constante evolución entre distintos autores.

Una vez definido el concepto de motivación y desarrolladas las diferentes teorías al respecto (ver Marco Teórico del presente trabajo); se avanzará con los aspectos relevantes para motivar al equipo comercial de AMBA con el objeto de alcanzar los objetivos propuestos.

En este caso se tomará el concepto de motivar como “estimular a alguien o despertar su interés” (ver en el Marco Teórico definición de la palabra “motivar” de la R.A.E.), para avanzar con las acciones que logren estimular al equipo en su conjunto y, asimismo, a los integrantes del mismo en particular.

Considerando que el equipo comercial en su conjunto está integrado, separadamente, de vendedores y asistentes administrativos, por sus diferentes composiciones y dinámicas, se proponen diversas acciones motivacionales para cada uno de ellos.

Para el equipo administrativo, por los perfiles de sus integrantes y las características de sus tareas, se proponen acciones del orden de motivación intrínseca (“comportamiento impulsado por recompensas internas”¹⁴³). En este sentido, siguiendo lo sugerido por Robbins y Coulter¹⁴⁴, para los empleados administrativos se plantean las siguientes acciones:

- Programas de capacitación interna sobre temáticas que los empleados demuestren interés.
- Reuniones mensuales con cada uno de los empleados con el fin de analizar las decisiones que se tomen en el equipo.
- Establecer una dirección de mails específica para que los empleados puedan proponer ideas y responder a cada una de ellas.
- Solicitar al Área de RR.HH. la posibilidad de dar tres días libres adicionales al año.
- Premios extras a los administrativos por superar determinados objetivos de ventas de todo el equipo comercial.

Por otra parte, la motivación del equipo de vendedores debe estar directamente relacionada con los resultados del desempeño individual de cada uno de los integrantes del equipo (más allá que también se puedan disponer premios de ventas grupales por alcance de objetivos).

Para la determinación de los premios motivacionales de vendedores se trabajará en forma conjunta con el Área de RR.HH, sin embargo, para la puesta en marcha del proyecto se puede comenzar sumando a las acciones del equipo administrativo, premios a los vendedores que superen, como objetivos de ventas, los presupuestos de pólizas mensuales por asesor establecidos en las “Estimaciones de Ingresos” del presente trabajo (ver página 14), de 20 pólizas vendidas mensualmente y el correspondiente mix de cartera planteado en dicho presupuesto (60 %

¹⁴³ S/ <https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation> (25/04/2024).

¹⁴⁴ Op. Cit. 57, pág. 392.

coberturas de automóviles, 20% de coberturas de riesgos varios, 10% de pólizas de seguros de personas y 10% de contratos de ART).

Estos premios adicionales pueden consistir en el pago de una comisión extra sobre la prima vendida (se puede establecer el pago de un porcentaje de dicha prima), a los asesores que superen los objetivos mencionados.

Es de suma importancia que, para no provocar desajustes financieros, el establecimiento de los premios sobre ventas esté alineado con los presupuestos de ingresos planteados para el proyecto. La frecuencia de los mismos debe proponerse de acuerdo a las necesidades de motivación del equipo y de los resultados de ventas esperados, pudiendo ser premios mensuales, trimestrales o semestrales (se debe tener en cuenta que los premios a largo plazo pueden ser poco motivadores en el corto plazo).

Por ejemplo, en este proyecto, retomando sus parámetros presupuestarios señalados en apartados anteriores, el premio sobre ventas se podría establecer como el pago mensual de una remuneración del 3% de comisión extra sobre el total de la prima vendida, durante un mes determinado, al asesor comercial que supere las 20 pólizas vendidas en dicho lapso, y cuya composición de productos vendidos (mix de cartera de clientes) sea de, al menos: 12 pólizas de automóviles, 4 pólizas de otros riesgos patrimoniales, 2 pólizas de seguros de personas (seguros de vida, accidentes personales o seguros de retiro) y 2 contratos de ART.

Además, de acuerdo a las exigencias de resultados planteadas al equipo, es posible combinar distintos incentivos motivacionales como, por ejemplo: a los premios mencionados anteriormente, se puede sumar el pago de comisiones extras por superar mayores objetivos de ventas totales (por ejemplo a quienes vendan más de 30 pólizas al mes abonarles un plus comisional).

Llegado el caso, también se pueden establecer premios por retención de cartera de clientes (por ejemplo, extra- comisiones por menor cantidad de anulaciones de pólizas).

Asimismo, según las necesidades presupuestarias de ingresos, es viable plantear planes de ventas grupales, es decir, premios a todo el equipo de asesores por superar determinada cantidad de ventas. Estos premios pueden consistir en remuneraciones extras, o en sorteos de viajes, de electrodomésticos, de órdenes de compras para diferentes negocios, etc.

También se pueden realizar planes de ventas por productos, abonando extra-comisiones, por **única** vez (*one- shot*), a los vendedores que superen un objetivo propuesto para un rubro determinado previamente, según exigencias presupuestarias puntuales de ventas. Generalmente, estas prácticas se realizan para incentivar la comercialización de algún producto que no se vende de acuerdo a lo esperado o, también se puede buscar incentivar el desarrollo comercial de alguna zona en particular (por ejemplo, abonar una remuneración extra a quienes vendan 20 pólizas de vida, en un trimestre, en el barrio de Olivos).

Es conveniente tener en cuenta la complejidad en el análisis de la aplicación de los *one- shot* mencionados, ya que se debe considerar lo siguiente:

- La extra- comisión debe ser realmente motivadora para que el vendedor enfoque sus esfuerzos comerciales hacia a la venta esperada.
- Al mismo tiempo, se debe considerar no abonar un plus de remuneración por una acción por la cual el vendedor la hubiera realizado de todos modos.

En resumen, al momento de considerar la problemática de motivar al equipo de ventas a través de premios remunerativos extras se debe, a la vez, tener presente que:

- estos deben estar alineados a las necesidades comerciales de la empresa en una zona y momento determinado,
- por otra parte, dichos premios deben ser lo suficientemente motivadores para que el vendedor enfoque sus esfuerzos comerciales a los objetivos buscados,
- finalmente, es de suma importancia que los montos a destinar para premios de ventas estén ajustados a las partidas presupuestarias de gastos se destinan para el Área.

En conclusión, las acciones y aptitudes motivacionales de los encargados del liderazgo del equipo AMBA, son fundamentales para el alcance de los objetivos comerciales del proyecto. Para ello, además de las acciones mencionadas en este apartado, deberán basarse permanentemente en los fundamentos de las teorías motivacionales (enunciadas y ampliadas en el Marco Teórico) para obtener la estimulación continua de la totalidad del equipo.

7.4.3) Acciones propuestas para el desarrollo de la cartera comercial:

En este punto, una vez conformados los equipos comerciales y establecidas las acciones necesarias para que los mismos se desarrollen en forma óptima, se proponen las acciones concretas de desarrollo de cartera para el alcance de los objetivos comerciales del proyecto.

En virtud de las gestiones de imagen corporativa expresadas anteriormente, el equipo de asesores tendrá a su alcance una serie de distintas bases de datos y de contactos referentes de prospección, para la detección de oportunidades genuinas de negocios y, por consiguiente, la posterior concreción de ventas de coberturas (este proceso comercial debe ser ágil y dinámico ya que los objetivos de ventas a alcanzar deberían ser ambiciosos).

Entre las acciones propuestas para el desarrollo de la cartera de clientes del proyecto se encuentran:

- ✓ Optimizar el desempeño de todos los asesores comerciales para el alcance de los objetivos de ventas propuestos. A tal fin, se buscará trabajar en la motivación permanente y la actitud positiva constante de todo el equipo, detectando los desvíos en el rendimiento de sus miembros para desarrollar las acciones correctivas necesarias con el objeto de lograr el nivel de desempeño óptimo y, de esa manera, poder afrontar los desafíos de crecimiento propuestos. A la vez, incentivar a los asesores al avance y desarrollo en sus planes de carrera.

- ✓ Por tratarse de un equipo heterogéneo, en cuanto a edades y características de trabajo de los asesores, se plantea realizar un análisis FODA por cada vendedor para determinar las estrategias comerciales a implementar por cada uno de ellos; interrelacionando a los más experimentados con los nuevos ingresantes al equipo de ventas. También, con el objeto de avanzar con la mejora continua de los procesos comerciales, se propondrá analizar los logros comerciales de cada uno de los asesores para conocer que percibieron como protagonistas de los mismos.
- ✓ Programar reuniones personales con cada vendedor para destacar avances en la gestión de clientes respecto a las expectativas previas que se tenían sobre los mismos.
- ✓ Fortalecer la comunicación interna del equipo. Para tal fin se buscará detectar y comunicar las mejores prácticas, estrategias y dispositivos de ventas que utilicen los integrantes del equipo de ventas para poder delinear una estrategia comercial común e integrada para el AMBA.
- ✓ Promover a este canal comercial como conector entre el Mercado (y el entorno de Buenos Aires), con los diferentes sectores de la Empresa (principalmente con la gerencia Comercial) para transmitir nuevas necesidades y expectativas de los clientes de la zona.
- ✓ Optimización del tiempo como recurso comercial limitado. Relevamiento de la utilización del tiempo de los vendedores. Concientizar a los asesores en que la diferencia comercial se obtiene de la atención personalizada de los clientes (pero delegando la tarea administrativa). Ejemplo, el asesor, como referente ante el cliente, recibe reclamos y consultas de estos, para luego trasladarlos al equipo de interno (personal administrativo) y finalmente, el propio asesor le brindará las respuestas correspondientes al asegurado (en cumplimiento de su rol de referente comercial).
- ✓ Con el fin de movilizar a los Vendedores a la concreción de los objetivos comerciales propuestos, se recurrirá al liderazgo operativo y de convencimiento. Para ello se establecerán objetivos claros y precisos en los cuales se identifiquen las acciones a seguir para la concreción de los mismos. En tal sentido, se deben realizar frecuentes actividades de control para la toma de las acciones correctivas.
- ✓ Dentro del plan de innovación de métodos de comercialización, se buscará la utilización de Big Data y BI (inteligencia comercial para conocer las características de los consumidores y unificar políticas comerciales) con el objeto de optimizar el manejo de la cartera de clientes; además de la explotación del marketing digital (redes sociales, blogs, webs, etc.), vinculándolo estrechamente con el asesoramiento personal que brinda el equipo de ventas, buscando el equilibrio de contención ante las necesidades de los asegurados. A la vez, agilizar procesos internos para brindar mayor calidad y rapidez en la respuesta al cliente.
- ✓ Contactar a las empresas y comercios de la zona para asesorar y extender las ventas a través de convenios y planes de afinidad que involucren tanto a directivos como a empleados.

- ✓ Con el fin de prospectar nuevos clientes, determinar zonas comerciales y segmentos meta para contactos “en frío”, realizando el posterior control de resultados.
- ✓ Contactar a empresarios de acuerdo con los datos obtenidos de los registros y bases de datos de las cámaras empresariales respectivas.
- ✓ Fomentar la conexión externa de los asesores con las comunidades de la región promoviendo a que acudan a ferias comerciales, exposiciones, eventos artísticos y corporativos, etc.
- ✓ Establecer y coordinar acciones comerciales específicas con gestorías, concesionarias de autos, inmobiliarias, terminales automotrices, administraciones de edificios, etc.
- ✓ Recurrir al cross-selling y up-selling¹⁴⁵, para determinar aquellos asegurados propios que tengan necesidades de coberturas que aún no han sido tomadas con la Empresa y, de esta forma incrementar, la inserción comercial en la cartera propia.
- ✓ Identificar a los empresarios y clientes potenciales que deberían tener un tratamiento comercial diferenciado. Acordar la comunicación de los servicios complementarios que se brindarán a dichos clientes (ejemplo, atención personalizada ante siniestros). Establecer grupos de afinidad y determinar las acciones comerciales específicas para los mismos.
- ✓ Determinar los diferentes nichos económicos y sociales de mercado (A/B/C), con el objeto de brindar servicios y coberturas a cada uno de ellos, dependiendo de sus necesidades.
- ✓ Delinear, con los asesores, estrategias relacionales para el fortalecimiento constante de los vínculos con los asegurados. Establecer, además, planes de rentabilización de cartera de clientes (trabajando sobre mejora de los ratios de rentabilidad) por medio de la diversificación de coberturas hacia los llamados “riesgos nobles” (de menor siniestralidad). Asimismo, gestionar la retención y fidelización de clientes.
- ✓ Utilizar mapas de Pymes para visitas a las mismas. De igual manera, con los establecimientos educativos para ofrecer las coberturas integrales. Además, realizar un plan de desarrollo comercial para la gran cantidad de productoras audiovisuales establecidas en la región.
- ✓ Verificar, periódicamente, los locales desocupados en la zona con el objeto de ofrecerles seguros a los potenciales clientes apenas tomen posesión de sus emprendimientos en estos.

Para poner foco en la “repetición de la venta”, se diagramará una estrategia de fidelización de clientes, consistente en realizar visitas periódicas a importantes asegurados para conocer sus inquietudes y necesidades en cuanto a sus coberturas. Paralelamente, comprometer a los asesores a realizar cronogramas semanales de visitas a dichos clientes.

¹⁴⁵ Conceptos ampliados en el Marco Teórico del presente trabajo.

- ✓ Continuar generando el vínculo relacional y Marketing BTL (Below The Line formas de comercialización bajo la línea a bajo costo) con las diferentes entidades (Municipios, Cámaras profesionales o empresariales, Colegios de Profesionales, Asociaciones Vecinales de la región, Mutuales, etc.), con el objeto de afianzar la Imagen de Marca corporativa (igualmente, a través de este relacionamiento se buscará tener acceso a sus registros de afiliados).
- ✓ Sondear las acciones de la competencia en la zona para tomar las medidas comerciales tendientes a contrarrestar las acciones de dichas empresas (por ejemplo, apertura de oficinas de Empresas colegas en la región).
- ✓ Plan integral de venta de cuentas de ART, y su consiguiente cruce y desarrollo de seguros de Personas (Accidentes Personales y Vida).

Cabe aclarar que las acciones enumeradas anteriormente no son de carácter taxativo, sino que se ejemplifican a modo demostrativo (por lo que se podrían agregar más acciones vinculadas al desarrollo de cartera).

7.4.4) Gestión de las relaciones con los clientes. Utilización de CRM

Según la plataforma Salesforce “la gestión de relaciones con los clientes (CRM) es una tecnología que gestiona todas las interacciones de su empresa con clientes actuales y potenciales”¹⁴⁶. Agrega, además, que cuando se hace referencia a CRM (*Customer Relationship Manager*) no se alude únicamente al software que hace un seguimiento de las interacciones mencionadas, sino que “... aquí se incluyen las llamadas de ventas, el servicio de atención al cliente, correos electrónicos con contenido de marketing, etc.”¹⁴⁷.

Para la agencia de estrategia digital Arimetrics, el CRM “es una estrategia de gestión de la empresa y un conjunto de herramientas y técnicas que se utilizan para optimizar la interacción y la relación con los clientes. Un sistema de CRM permite a las empresas registrar y almacenar información sobre sus clientes, llevar un seguimiento de las interacciones y transacciones con ellos y analizar esta información para mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la rentabilidad de la empresa”¹⁴⁸.

Debido al gran caudal de datos de contactos que se prevé generar dentro del presente proyecto por la realización de las acciones enumeradas en pasos anteriores, y considerando las definiciones expuestas, será muy importante cómo se gestione y coordine la utilización de dichos datos, **asignándole a la elección, utilización y control de gestión permanente del CRM, la relevancia estratégica correspondiente para el alcance del objetivo de desarrollo comercial de AMBA.**

Algunos ejemplos de cómo se puede utilizar un CRM en el canal AMBA son:

¹⁴⁶ [https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/what-is-crm/.\(12/05/24\)](https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/what-is-crm/.(12/05/24))

¹⁴⁷ Ídem.

¹⁴⁸ [https://www.arimetrics.com/glosario-digital/crm. \(12/05/24\).](https://www.arimetrics.com/glosario-digital/crm. (12/05/24).)

- Registro y seguimiento de las interacciones con los clientes, como llamadas telefónicas, correos electrónicos y reuniones.
- Gestión de las oportunidades de venta y seguimiento de los pedidos de clientes.
- Análisis de datos de clientes para comprender mejor sus necesidades y preferencias, y personalizar la atención al cliente.
- Gestión de campañas de marketing y análisis de su rendimiento.
- Relacionamiento personalizado automático con los clientes (promociones específicas, saludos a los clientes por fechas especiales, campañas de ventas específicas, envío de información relevante de la Empresa o del Mercado Asegurador, etc.)
- Gestión de la información de contacto de los clientes y de sus interacciones con la empresa.
- Base de datos de Terceros (clientes de empresas colegas) satisfechos por la atención de la Empresa.
- Agrupamiento de clientes y prospectos, por grupos de afinidad (por ejemplo, los socios de un club asegurado por la empresa).

Como se puede apreciar, a través del CRM es posible realizar una serie de acciones que están vinculadas al manejo eficaz de la información de los clientes, que la Organización (y en particular este canal de ventas) tiene a disposición. De ello depende la retención, la fidelización de cartera propia y el alcance del mercado potencial.

Es importante resaltar que los encargados de liderar comercialmente AMBA, deberán tener una visión estratégica del relacionamiento con los clientes, que no sólo se debería limitar al registro de datos de estos, sino que debe incluir todas las acciones concernientes a la fidelización de los clientes propios y prospección de los potenciales.

Actualmente se complementa la utilización de CRM con programas de Inteligencia Artificial, pero el manejo de los mismos corresponde, en mayor medida, a Áreas de gestión específicas de Marketing de la Empresa, por lo que excede a la utilización de datos que se realizará desde el canal de ventas AMBA (se propone manejar los datos propios generados desde este proyecto).

Cabe señalar que, dentro del Mercado Asegurador Argentino, el CRM más utilizado a la fecha del presente trabajo es la plataforma Salesforce¹⁴⁹.

Para los autores Kotler y Keller, “una de las múltiples ventajas del marketing de base de datos y del marketing directo es que permiten diseñar el formato, la oferta y el mensaje de modo que se ajuste al público meta”, es decir que “... se pueden diseñar una serie de mensajes interrelacionados y reforzados, y dirigirlos a los responsables de tomar decisiones y a quienes influyen en este proceso”¹⁵⁰.

¹⁴⁹ S/ <https://www.comparasoftware.com.ar/software-crm> (12/05/24).

¹⁵⁰ Óp. Cit. 47 Pág. 608.

Por todo lo expuesto en este proyecto comercial, el manejo eficaz del relacionamiento con los clientes que el canal directo de AMBA realice a través de las diferentes bases de datos que se generen, será clave para el alcance de los ambiciosos objetivos de crecimiento propuestos.

7.5) Optimizar la eficiencia en los procesos internos

Otros de los pilares estratégicos fundamentales (junto a la gestión de imagen corporativa y el desarrollo de cartera de clientes) para el desenvolvimiento del siguiente proyecto comercial es la optimización de la eficiencia de los procesos internos y de los que se lleven a cabo para la atención de clientes, en las oficinas de AMBA.

Lo descripto se realizará proponiendo aplicar las metodologías de Gestión de Calidad, JAT (*Just In Time*) y la búsqueda de la mejora continua de los procesos (se amplían los conceptos en el Marco Teórico).

7.5.1) Calidad:

Para la RAE, en su primera acepción, calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor¹⁵¹.

Por otra parte, entre las diferentes definiciones de calidad en el ámbito empresarial, para la Universidad Veracruzana, “la calidad es la totalidad de funciones y características de un bien o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas”¹⁵².

Para abordar el tema de perfeccionamiento en el desarrollo de los procesos de oficinas, se propone comenzar por poner énfasis en lo referido a la gestión de calidad. Para ello, en principio, se debe hacer referencia a Williams E. Deming¹⁵³, a quien se lo denomina el padre occidental (ya que fueron los japoneses quienes comenzaron a utilizar, durante los primeros años de la posguerra, la relación Calidad- Productividad) de la gestión de Calidad.

En su libro “Calidad, Productividad y Competitividad”¹⁵⁴, este autor desarrolla los 14 puntos que son los principios básicos de su filosofía sobre Calidad empresarial. Se propone aplicar dichos principios al presente proyecto, de la siguiente manera:

1.-CREAR CONSTANCIA EN EL PROPÓSITO DE MEJORAR EL SERVICIO.

- Definir claramente en términos operativos lo que significa el servicio que se brinda.
- Tener en claro los clientes internos y externos a quiénes se les pretende prestar servicios.

¹⁵¹ <https://dle.rae.es/calidad>. (24/05/24)

¹⁵² Según Universidad Veracruzana, <https://www.uv.mx/>. (24/05/24).

¹⁵³ William Edwards Deming fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial. https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming (06/06/2024).

¹⁵⁴ Fuente consultada: DEMING, Williams Edwards: “Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis”, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid, 1982.

- INNOVAR para agilizar los procesos y brindar respuestas rápidas sin aumentar los costos operativos.
- Aplicar los recursos necesarios para el mantenimiento de los equipos, muebles, nuevas ayudas a la producción, capacitaciones al equipo, etc.
- Definir los responsables de los equipos que llevarán adelante los objetivos concernientes a la gestión de Calidad.
- Total adhesión de los líderes y del equipo en general, al compromiso de mejora de calidad.

2.- ADOPTAR LA FILOSOFIA ENFOCADA A LA GESTIÓN DE CALIDAD.

Bajar los niveles aceptados de errores, de personal inadecuado realizando tareas que no corresponden a sus funciones, utilización de materiales inútiles, etc.

Para ser más competitiva todo el equipo debe tomar conciencia de esta filosofía de Calidad y los líderes tienen que destinar los recursos necesarios para la mejora continua en la prestación del servicio.

3- DEJAR DE DEPENDER DE INSPECCIONES EN MASA.

En este punto planteado por Deming, se propone exigir verificaciones previas de la calidad de los repuestos que utilizan los proveedores contratados por la Empresa para asistir a los asegurados. Instituir un programa de retroalimentación desde los asegurados respecto con su satisfacción con los servicios recibidos.

4- NO HACER NEGOCIOS SOBRE LA BASE DEL PRECIO.

Tener en cuenta que, si la Empresa trabaja con repuestos y talleristas de precios bajos, quizás el servicio al asegurado se podría ver resentido.

Teniendo en cuenta que la fuerza de ventas, en muchas ocasiones presiona para bajar los precios de las coberturas a través de descuentos, tampoco se deberían bajar los costos de las primas de seguros (y por ende los precios finales que pagan los asegurados) si disminuye la calidad del servicio que quiere brindar la Empresa.

Se deben conocer fehacientemente a los proveedores de la Empresa, para saber como es la calidad del servicio y materiales que ofrecen, ya que ellos representan un eslabón importante dentro de la cadena de valor de la Empresa.

5- MEJORAR CONSTANTEMENTE Y SIEMPRE EL SERVICIO.

Este interés por mejorar debe provenir principalmente desde los líderes del equipo, en forma constante, hacia los niveles inferiores del canal de ventas, y hacia los equipos que se relacionan con el servicio al cliente.

La Gestión de Calidad se debe incorporar en la fase del Diseño de cada uno de los procesos del Área. Se debe tener en cuenta que cada proceso, más aún los que involucren gestiones comerciales de cara al cliente, debe ser considerado como único.

6- IMPULSAR LA FORMACIÓN.

- Proporcionar Definiciones Operativas claras y precisas en todas las áreas de trabajo.
- Incorporar tutores de otros sectores de la Organización y externos a la misma, para la capacitación constante.
- Desarrollar la Educación continua principalmente de los Asesores de comerciales, en virtud de su contante exposición al cliente externo de la Empresa.

7- ADOPTAR EL LIDERAZGO.

- El liderazgo directo de las oficinas debe estar a cargo de Supervisores.
- Los Supervisores deben aprender métodos estadísticos sencillos para detectar problemas en las distintas tareas (emisión de pólizas, pagos de siniestros, inspecciones, denuncias de siniestros, etc.).
- Se debe capacitar a los Supervisores respecto a la utilización de los resultados de las encuestas a asegurados y usuarios de las diferentes Áreas.

8- ELIMINAR EL MIEDO.

- Se deben eliminar las barreras entre los distintos tipos de empleados dentro del equipo y de la Empresa (Líderes - colaboradores, profesionales- no profesionales, etc.).
- No culpar a los empleados por los defectos de los procesos. Los empleados deben sentirse seguros para hacer sugerencias.
- Las personas que hacen un trabajo determinado no pueden realizarlo con eficacia si no se atreven a preguntar cuál es el objeto del trabajo que realizan. El equipo de liderazgo debería prestar atención a las sugerencias.

9- DERRIBAR LAS BARRERAS ENTRE DEPARTAMENTOS.

Se debe promover una comunicación fluida con los distintos sectores vinculados este canal comercial con el objeto de agilizar la corrección de los desvíos detectados.

10- ELIMINAR LOS OBJETIVOS NUMÉRICOS Y LOS ESLOGANS.

En su lugar se podrían colocar los logros conseguidos y los objetivos alcanzados por todo el equipo.

11- ELIMINAR LOS ESTANDARES DE TRABAJO POR CUPO.

En este caso, es primordial que se fijen estándares de trabajo por Calidad del servicio que se brinda a los asegurados (los mismos se deben predefinir claramente en los procesos) antes que un objetivo numérico de los mismos.

Sería mejor fijarse en reprocesos, errores y defectos, en vez de establecer objetivos numéricos.

12- INSTITUIR UN PROGRAMA MASIVO DE ENSEÑANZAS DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.

Se deben poner las técnicas estadísticas al alcance de todos los integrantes del equipo con el objeto de que cada Oficina Comercial pueda establecer sus propios parámetros a cumplir.

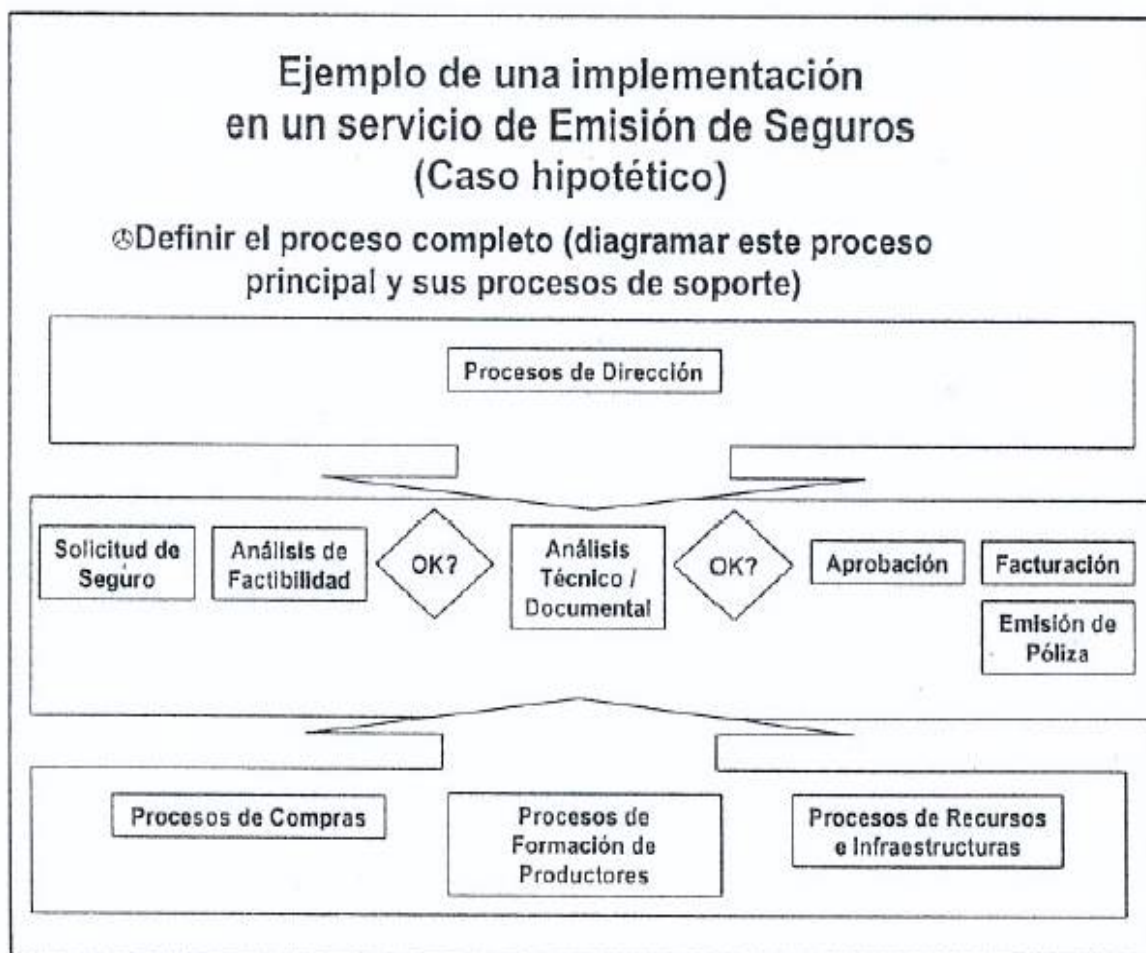
13- ESTIMULAR LA EDUCACIÓN Y LA AUTOMEJORA.

Desde el equipo de liderazgo se deberá incentivar a todos colaboradores para que tomen cursos y capacitaciones específicas según las funciones (por ejemplo, solicitar al área de RRHH que costee cursos determinados) y de esta forma se añadan nuevos conocimientos con el objeto de brindar mejor servicio.

14- CREAR LA ESTRUCTURA NECESARIA EN EL CANAL AMBA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y CONCIENTIZAR A LOS LIDERES A QUE SE TRABAJE DIARIAMENTE EN LOS PUNTOS ANTERIORES.

Cabe destacar que cada principio de Deming enunciado anteriormente se ha desarrollado de acuerdo a la problemática propia de este proyecto. Es imprescindible que se pueda apreciar el compromiso y voluntad arraigados a niveles gerenciales de los llamados Mandos Medios para llevar adelante un Sistema de Gestión de Calidad eficiente.

A continuación, a modo de ejemplo de aplicación de parámetros de control de calidad s en la actividad aseguradora. se describe gráficamente un Proceso de Gestión de Calidad para la Emisión de Pólizas de Seguro:



Fuente. Instituto Argentino de Normalización y Certificación¹⁵⁵

Por su parte, Kotler y Keller¹⁵⁶, toman investigaciones realizadas por los pioneros de los estudios sobre calidad en servicios para ofrecer 10 consejos en ítems que ellos consideran fundamentales para mejorar la calidad en el servicio de empresas (que se proponen para aplicar a este proyecto comercial):

1. Escuchar. Aplicar sistemas de información de calidad en el servicio para entender qué quieren en verdad los clientes, mediante la identificación de las expectativas y percepciones de los mismos.
2. Confiabilidad. La consideran la principal generadora de percepción de calidad en el servicio y debe ser una prioridad.

¹⁵⁵ Según IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación. [https://www.iram.org.ar/\(01/06/2024\)](https://www.iram.org.ar/(01/06/2024)). El IRAM cumple funciones principales de normalización, certificación, capacitación y representación internacional. Es una asociación civil privada sin fines de lucro que actúa como el organismo nacional de normalización en Argentina.

¹⁵⁶ Op. Cit., 74 pág. 417.

3. Servicio básico. Las empresas de servicios deben ofrecer un único servicio básico y hacer lo que se supone que deben hacer (en este proyecto comercial, brindar coberturas de seguros ante posibles riesgos). Para esto se debe: cumplir las promesas, utilizar el sentido común, escuchar a los clientes, mantenerlos informados, y estar decididos a ofrecer un valor superior.
4. Diseño del servicio. Desarrollar una visión holística¹⁵⁷ del servicio, a la vez que se cuidan todos los detalles.
5. Recuperación. Para satisfacer a los clientes que experimenten algún problema en el servicio, las empresas deben animarlos a reclamar (en AMBA, establecer un sistema ágil y eficaz de reclamos). A continuación, deben responder rápidamente y en persona, y desarrollar un sistema de resolución de problemas.
6. Sorprender a los clientes. Aunque la confiabilidad es el elemento más importante cuando se desea alcanzar las expectativas de servicios de los clientes, otros factores del proceso (por ejemplo, seguridad, receptividad y empatía) son más importantes cuando se trata de superar las expectativas de los clientes, por ejemplo, sorprendiéndolos con rapidez, destreza, cortesía, competencia, compromiso y comprensión fuera de lo común. Este consejo es aplicable fundamentalmente en AMBA para casos de atención de siniestros de asegurados (y también de terceros a la empresa, para captarlos como clientes).
7. Juego limpio. Las empresas de servicios deben esforzarse especialmente por ser justas e imparciales, y demostrarlo tanto frente a sus clientes como ante a sus empleados. En este punto, para el presente proyecto se sugiere realizar encuestas de clima para interno para conocer las opiniones de los colaboradores respecto al ambiente laboral, para detección y corrección de desvíos.
8. Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es lo que permite a las grandes empresas prestar servicios con esmero y atención, fomentando la motivación y la capacidad de los empleados.
9. Investigación entre empleados. Es conveniente realizar investigaciones con los empleados para descubrir los problemas del servicio y qué se puede hacer para resolverlos. Para ello, en este proyecto los líderes del equipo deberán escuchar en forma activa los comentarios y observaciones de los asesores comerciales respecto a las quejas y reclamos de los asegurados o de posibles clientes, respecto al servicio.
10. Liderazgo al servicio de la empresa. Los servicios de calidad provienen de un liderazgo con inspiración a través de la organización, y se deben a un excelente diseño de prestación de

¹⁵⁷ La holística es una postura epistemológica y metodológica que sostiene que los sistemas deben considerarse como un todo y no deben abordarse desde sus partes. Fuente: <https://concepto.de/holistica/> (24/06/2024).

servicios, al uso eficaz de la información y la tecnología, y a una fuerza interna, que va cambiando muy lentamente, denominada cultura corporativa.

7.5.2) Filosofía del Justo a Tiempo (JAT)¹⁵⁸

Teniendo en cuenta que esta metodología, en principio, fue pensada para empresas manufactureras, las empresas de servicios comparten con sus pares industriales la característica fundamental de añadir valor por medio de sus procesos, que culminan en un exhumo al que el consumidor encuentra cierta funcionalidad o utilidad.

Una consecuencia de lo anterior es que también en los servicios se deben eliminar todos aquellos procesos que no añaden valor, que no contribuyen positivamente al servicio final prestado al cliente.

Se definirán los principios básicos del JAT para ver la utilidad que le puedan brindar al proyecto AMBA:

- Sincronización y equilibrio: El objetivo es que las operaciones y sobre todo las entregas al cliente se cumplan en momentos precisos y de acuerdo a lo convenido. Esto es importantísimo en el proyecto AMBA, donde es muy probable que el cliente no acepte incumplimientos si tiene a su disposición otras alternativas.
- Flexibilidad: En la configuración de la prestación de cada cobertura hay mucha participación del cliente. Esa adecuación exige flexibilidad. Es muy desagradable para el cliente ver, por ejemplo, una propaganda de servicios basada en el principio del trato personalizado, etc., y luego darse cuenta de que ha comprado un paquete cerrado, rígido y sin respuestas a sus necesidades.
- Respeto por el factor humano de la empresa: Este principio es muy importante porque en toda empresa la base es la gente, pero en atención directa al público esto es esencial, porque la calidad y el valor del servicio dependen totalmente, en última instancia, de quien lo presta ante cada cliente y muchas veces no hay posibilidad de rectificaciones.
- Proceso de mejora continua: También en los servicios se usan las modalidades participativas y los grupos de trabajo para mejorar la calidad y el valor de los servicios ofrecidos y, por ejemplo, para implantar nuevas prestaciones.
- Atención por la limpieza: El orden y la limpieza en los lugares de trabajo influyen directamente en el desarrollo de las operaciones, en la calidad objetiva de los servicios ofrecidos y en la percepción de la calidad por el cliente.

¹⁵⁸ Fuente consultada: ARNOLETTTO, Eduardo Jorge: “Administración de Producción como ventaja competitiva”, Edición Electrónica Gratuita, <https://www.academia.edu> (26/06/24).

- Simplificación del flujo de operaciones: En los servicios, los flujos incluyen la información, los materiales y la gente que los presta. Su simplificación y claridad son fundamentales para el buen desarrollo de las operaciones y la agilidad en la respuesta brindada al cliente.
- Revisión de equipos y procesos: La tendencia a automatizar procesos los hacen simples y rápidas, ayudando a agilizar y flexibilizar sus operaciones.
- Nivelación de la producción: Es importante procurar conseguir cargas de trabajo más uniformes, mediante sistemas de reservas y turnos, e incentivos a la utilización de tiempos de menor demanda de prestaciones, para que la experiencia del cliente sea positiva.
- Cambios en la distribución en planta: En general se trata de vencer la resistencia a gastar dinero en modificar una distribución que, bien o mal, ya funciona, resistencia que no tiene en cuenta el costo y las consecuencias sobre la calidad en el servicio por una inadecuada distribución de tareas y de equipos. En particular, hay algunas soluciones provenientes de la industria, como la organización en células, que pueden ser muy útiles para las oficinas de AMBA.

En resumen, lo que se propone en este punto es aplicar los conceptos de la filosofía *Just In Time* para optimizar la operatividad de las tareas que realiza el equipo AMBA, con el objeto promover a la rentabilidad del proyecto. ahorrando recursos y buscando maximizar la satisfacción del cliente.

7.5.3) Mejora continua aplicado al proyecto:

Avanzando con el eslabón estratégico de optimizar la realización los procesos para alcanzar los objetivos del proyecto, también se propone el enfoque de calidad relacionado con la mejora continua con este fin. Para ello se plantea la necesidad de revisar constantemente las operaciones críticas que se realicen en el proyecto para aumentar el valor que dichas operaciones generan.

Una vez analizados los procesos surgirán necesidades de **Innovación**, dónde surgirán nuevas ideas para la obtención de mejores resultados de los mencionados procesos críticos.

A modo de ejemplo, se analizará 1 proceso clave que se realizará de cara al cliente, en el cual se debería revisar sus acciones internas para detectar posibles desvíos operativos.

Proceso comercial de venta y emisión de una póliza:

Paso 1: Una vez acordadas las condiciones de coberturas y precios, junto al Asesor o Asistente Comercial, el asegurado llena la solicitud o propuesta de póliza con sus datos personales y de los bienes que serán los objetos asegurables (en seguros patrimoniales)

Paso 2: Una vez llenada la solicitud de póliza por el asegurado (actualmente se realiza *on line*), esta es ingresada al Sector Socios dónde se lleva un registro con los datos de todos los asegurados de la empresa. De tratarse de la suscripción de una póliza por parte de un asegurado nuevo, se

ingresan los datos del mismo en dicho archivo y luego se remite la propuesta al Área de Emisión. En el caso que el asegurado ya sea cliente de la empresa, se evita este paso.

Paso 3: En el Área de Emisión se analiza la propuesta de póliza, y si las condiciones de esta se ajustan a las cláusulas de aseguramiento, se traslada la solicitud al Sector de Inspecciones. En este paso, para reducción de tiempos y economizar recursos, se propone realizar la inspección directamente on line (por fotos) o directamente por el asesor comercial (Propuesta de Mejora).

Paso 4: Si del resultado de la inspección de los bienes asegurables (los vehículos, viviendas, campos, etc.) se comprueba que las características de estos concuerdan con las condiciones enunciadas en la propuesta, se emite la póliza de seguro correspondiente.

Lo descripto es un ejemplo de la aplicación de la metodología JAT y el enfoque de Mejora Continua al análisis de un proceso determinado.

En definitiva, en la planificación se propone ensamblar estos 3 conceptos fundamentales (el enfoque de gestión de calidad, la metodología Just In Time y la filosofía de Mejora continua), para el desarrollar el pilar estratégico de la optimización de la gestión de los procesos internos de las oficinas comerciales, como medio para alcanzar los objetivos del canal comercial AMBA.

7.5.4.) Proceso operativo del canal comercial AMBA:

Dentro de este canal comercial se encuentra el equipo de gestión administrativa, conformado por los asistentes comerciales y su líder operativo.

Este equipo de gestión operativa estará encargado de dar el soporte administrativo y operacional que requiera la fuerza de directa de ventas (asesores comerciales), y de todas las gestiones destinadas a dar el servicio al cliente siendo sus tareas principales:

- Gestión y seguimiento de cobranza de pólizas y contratos de ART. Verificar el cumplimiento de todo el circuito de cobranza de pólizas y optimizar la utilización de medios automáticos de pagos.
- Seguimiento de cotizaciones, emisiones y renovaciones de pólizas. Detección y corrección de desvíos en las mismas.
- Atención de solicitudes y reclamos de clientes como soporte operativo del equipo comercial.
- Dar respuesta y seguimiento a todas las demandas administrativas que requiera el equipo de asesores comerciales para su gestión de ventas o por requisitorias de los clientes.

- Gestión de datos ingresados a las Oficinas. Armado de bases de datos y contacto comunicacional masivo con clientes.
- Control de anulaciones: trabajar sobre la reducción de las mismas para apalancar el crecimiento de la producción de AMBA. Revisión de anulaciones por oficinas y por vendedores, para determinar sus causas y, de esta forma, corregir desvíos sugiriendo mejoras en el servicio o en las coberturas.
- Control del circuito de siniestros en los cuales se hayan detectado atrasos en su atención o desvíos de orden administrativo. Verificación y que todos los denunciados de siniestros de AMBA (sean clientes de la Empresa o Terceros a la misma) obtengan, dentro de los plazos establecidos, sus correspondientes respuestas desde la Compañía.
- Gestionar la utilización y el ingreso de registros de CRM como herramienta útil en la gestión comercial.
- Encargarse de la funcionalidad operativa general de las Oficinas.
- En general, toda tarea de soporte administrativo que requiera el equipo comercial. Se solicitará a los integrantes del equipo que sepan escuchar activamente a los clientes y brinden respuestas integrales a sus inquietudes, y a la vez, que eleven iniciativas para anticiparse a sus demandas.

El perfil del puesto de asistente comercial (se propone comenzar con 6 colaboradores, 1 por cada oficina y un asistente extra back office) es el siguiente:

Misión del Puesto

Brindar soporte operativo y comercial tanto a los clientes externos como internos con el objetivo de obtener un alto nivel de satisfacción respecto al servicio prestado.

Responsabilidades del Puesto

1. Atención al cliente externo en forma presencial, telefónica, correo electrónico y WhatsApp.
2. Soporte operativo/ comercial según demanda de los asesores comerciales. Tareas comerciales de prospección, gestión de datos para la ejecución de diversas acciones comerciales. Armado de mensajes de difusión para comunicar/ recuperar clientes y prospectos calificados para la posterior acción del Asesor Comercial.

3. Control de producción en el CRM propuesto, atención al cliente interno, cotizaciones y gestión de cotizaciones de todos los riesgos, manejo de fondo fijo, actualización y mantenimiento de bases de datos de clientes en CRM y en registros de la Organización, control/ carga de propuestas de pólizas, seguimiento y reclamo de emisiones de pólizas, renovaciones de diversos riesgos, impresión de pólizas electrónicas, cobranza por medios electrónicos de pago. Reportes de gestión con indicadores.
4. Recupero de deudas, retención de cartera, apertura y gestión de siniestros. Interacción con diversas Áreas de la Empresa.
5. Tareas varias de oficina, mantenimiento de stock de artículos de librería e insumos de oficina en general.
6. Apertura y cierre de la oficina.

Nivel de Interacción

EXTERNO

Atención y asesoramiento al cliente/ asegurado de forma resolutive, ágil según su necesidad, acompañando la gestión hasta su resolución o bien hasta su correcta derivación.

INTERNO

Brindar soporte operativo comercial, interactúa con todas áreas de gestión de la Empresa a requerimientos de clientes y fuerza de ventas directa (Asesores Comerciales).

7.6) Otros ejes estratégicos a considerar para el alcance de los objetivos: Gestión del Liderazgo. Estructura comunicacional. El Rol de Recursos Humanos

A continuación, se desarrollarán otras perspectivas estratégicas y líneas de trabajo que se entienden necesarias desarrollar para el alcance de los objetivos del presente proyecto comercial, que se suman a los 3 pilares básicos planteados anteriormente.

7.6.1) Gestión del Liderazgo

El tema de liderazgo es muy amplio y extenso, y respecto al mismo existe una vasta bibliografía. En el siguiente apartado solo se tomarán los conceptos que se entienden más apropiados para la gestión del equipo AMBA.

El éxito de la presente planificación comercial está estrechamente relacionado con la eficaz gestión del liderazgo que se realice. Por lo tanto, se parte de la premisa que es fundamental estructurar en forma adecuada y eficiente el liderazgo del equipo en cuestión.

Como se mencionó en apartados anteriores, se propone la siguiente estructura de liderazgo para el proyecto:

Equipo de liderazgo: 2 Líderes: 1 Líder comercial de todo el equipo y 1 supervisor/a operativo/a encargado/a de la gestión de administrativa y de servicios al cliente quien reportará en forma directa al líder comercial.

En tal sentido, se tendrán 2 estilos de liderazgo diferentes en el equipo.

Por un lado, el líder de todo el equipo, que deberá tener amplias aptitudes comunicacionales y comerciales dentro de sus competencias.

Por otra parte, el líder operativo será un supervisor de la gestión administrativa y de servicios, con aptitudes comunicacionales y de negociación para dar soporte al cliente externo y a los asesores comerciales. Es decir, que será la persona encargada de relevar el flujo de los procesos internos de las oficinas comerciales para la detección y corrección de los desvíos que se generen en los mismos.

Características de los líderes propuestos para el proyecto.

Una vez planteada la estructura del equipo de liderazgo, para conformar la misma, se propone buscar perfiles con características basadas en las investigaciones conducidas por el *Survey Research Center* de la Universidad de Michigan¹⁵⁹, en las cuales se detectaron las características del comportamiento de los líderes que estaban relacionadas con la eficacia del desempeño de los equipos. En dicha investigación se identificaron 2 aspectos del comportamiento del liderazgo:

1. Orientado hacia el empleado. Los líderes orientados hacia los empleados destacan las relaciones interpersonales, tienen un interés personal en las necesidades de los miembros de los equipos que lideran, y a la vez, aceptan sus diferencias.

¹⁵⁹ Op. Cit. 84, pág. 425.

2. Orientado hacia la producción. En contraste a lo anterior, los líderes orientados hacia la producción tienden a destacar los aspectos técnicos o de las tareas de trabajo, se preocupan principalmente por lograr las tareas de su grupo y consideran a los miembros de los equipos como medios para lograr los objetivos.

En conclusión, para este proyecto propone que el líder principal esté orientado hacia los empleados, con marcado perfil comercial para el apropiado manejo del equipo de ventas y, además, con fuerte empatía hacia los integrantes del equipo, debiendo destacarse también por sus aptitudes comunicacionales y de negociación. (Liderazgo orientado hacia el empleado).

Por otra parte, para el rol de supervisor/a del equipo operativo se buscará que su liderazgo se encuentre enfocado hacia la producción. Principalmente se valorarán sus conocimientos técnicos y su capacidad de gestionar en forma eficiente los procesos operativos. (Liderazgo orientado hacia la producción).

7.6.2) Estructura comunicacional

La estrategia comunicacional interna y externa del equipo AMBA y su correspondiente estructuración es elemental para el avance del proyecto.

En ventas, el fluir de la comunicación eficiente es la materia prima de la dinámica comercial. Por lo tanto, es indispensable gestionar la estrategia comunicacional, teniendo en cuenta que “un manejo estratégico de la comunicación significa asegurar que todas las señales verbales y no verbales que emitimos al mundo estén perfectamente diseñadas y calculadas para contribuir a la concreción de nuestros objetivos, en lugar de simplemente reflejar automáticamente nuestros pensamientos y sentimientos momentáneos. Buenas intenciones, sin una estrategia comunicacional, no llegan a ningún lado. No generan el cambio deseado.”¹⁶⁰

A partir de ello se sugiere la generación de un plan de comunicación que trace, a nivel equipo, los objetivos generales sobre qué y cómo se desea comunicar, tanto a nivel interno como a nivel externo. A la vez, para que el mismo tenga efectos positivos y duraderos, debería ser consensuado con los líderes y gerentes de los niveles superiores de la organización. En este sentido, es necesario evaluar el grado de formalidad-espontaneidad que se desea obtener comunicacionalmente.

Por otro lado, se deben prever e identificar cuáles son los canales de comunicación más adecuados para aquellos casos en los que el mensaje a transmitir se repite reiteradamente.

Por consiguiente, se deben plantear los pasos a seguir en cuanto a la estructura comunicacional; por una parte, lo concerniente a la comunicación interna (los líderes con el equipo y los integrantes

¹⁶⁰ HUBER, LALO, “El mundo no sabe lo que somos”. Edición Holística. Buenos Aires. Año 2007. Pág. 236.

del equipo entre sí) y, por otro lado, lo referido a la comunicación externa del equipo (con el cliente externo, con el cliente interno y con la comunidad).

Comunicación interna: Es necesario tener muy en cuenta que cuando “el flujo bidireccional de información se rompe con la comunicación ascendente”¹⁶¹ y satisfactoria, los líderes pierden contacto con el equipo y carecen de información suficiente para tomar decisiones adecuadas. Por ende, no podrían brindar el apoyo que requieren los colaboradores y los asesores comerciales. Para que ello no suceda los líderes deben sintonizarse con los mismos en forma habitual. Este proceso requiere: iniciativa, acciones positivas, sensibilidad a señales débiles y capacidad de adaptación a diferentes canales de información provenientes del resto del equipo.

Un punto de partida para crear una mejor comunicación ascendente puede ser establecer una política general en AMBA en la cual se exprese qué tipos de mensajes son bienvenidos. Ello podría incluir áreas de las cuales son responsables los altos directivos, temas polémicos, asuntos que requieren asesoría gerencial o cualquier excepción a las políticas de la compañía o cambios que se recomienden a ellas. Además, se pueden sugerir otras prácticas como: sistema de quejas, sesiones de asesoría, la administración participativa, los sistemas de sugerencias, las encuestas de satisfacción en el trabajo y otras prácticas.

Dentro de la comunicación interna también se debe controlar el mix de comunicación formal-espontánea: Un exceso de comunicación formal indudablemente llevaría a la generación de una burocracia informativa con la consecuente rigidez en el accionar de cada día.

Por el contrario, la falta total de formalismo con comunicaciones puramente espontáneas podría conducir a malos entendidos y a la creación de múltiples canales de información desvirtuando los contenidos de los mensajes. Dentro de la estrategia de comunicación espontánea se citan a los canales no oficiales de la empresa. Uno de los principales son los rumores, definidos como la transmisión de información por canales no formales de la empresa, que van desde especulaciones inofensivas a eventos que se concretan en la realidad y que pueden ser malos o buenos, desastrosos y exitosos.

Existen principalmente tres fuentes de rumores¹⁶²:

- falta de información y de comunicación: al no saber exactamente qué está ocurriendo ante una situación concreta existe mayor posibilidad de especular, por lo tanto es probable que surja el rumor en el ámbito interno de la empresa. Por ejemplo, rumores de exoneración de personal en forma infundada.

¹⁶¹ DAVIS, K y NEWSTROM J. *“Comportamiento humano en el trabajo”*. Onceava edición. Edit. Mc. Graw Hill. Londres. Año 2003. Págs. 71 y 73.

¹⁶² PIZZOLANTE NEGRON, Ítalo. *“Gestión de la comunicación en las organizaciones”*. Edit. A&M Grafic, S.L. Barcelona. Septiembre de 2004. Págs. 263 y 264.

- falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral: personas poco motivadas y con cierta dosis de inseguridad son más propensas a percibir las distintas situaciones de una manera negativa. Del ejemplo anterior, son estas personas las que primero entran en pánico o temor. Se verifica que hay determinadas personas que siempre están detrás de todos estos rumores y quizás pretendan algún rédito.

- conflictos entre los distintos departamentos: los rumores crecen en situaciones de tensión y ante un estilo de dirección excesivamente controlador y rígido. Un ejemplo puede ser la información que se filtra entre los departamentos de marketing y Finanzas generados por los conflictos surgidos por la cobranza de carteras de clientes.

Es por ello que se recomienda la utilización de un mix de cada una de ellas. El porcentaje que ocupe cada una en el total de comunicaciones quedará a criterio de los líderes del equipo, variando éste seguramente en función del estado de situación o circunstancias que se presenten en cada momento.

En lo referente al lenguaje corporal, el mismo tiene significado relevante dado que forma una parte importante de la comunicación no verbal mediante el cual la persona comunica significados a otras con su cuerpo en las interacciones personales. En la actividad aseguradora, las expresiones faciales son fuentes especialmente importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales. Se sugiere entonces, que los líderes del equipo sean honestos al momento de hablar con sus empleados generando concordancia entre lo que se expresa verbalmente y los que se enuncia corporalmente evitando así dobles mensajes y reacciones adversas.

Comunicación externa: la comunicación externa del equipo AMBA se refiere a toda conexión o relacionamiento con el cliente interno o con el cliente externo. Los clientes internos son los integrantes de otras Áreas de la Organización que interactúan con el equipo y, por otra parte, el cliente externo es el público consumidor en general.

La comercialización se caracteriza por estar basada, fundamentalmente, en un proceso comunicacional; hayamos o no reparado en ello, hemos de transmitir que la comunicación es, seguramente, la principal herramienta de la comercialización. La relación establecida por ella con los clientes se materializa en conversaciones¹⁶³.

En esta actividad la comunicación interpersonal adopta suma relevancia debido a que los individuos/consumidores relacionan la solvencia y solidez de una compañía de seguros con las características personales de los mismos que realizan la venta. Por ejemplo, se valora mucho la buena presentación, la formalidad, el cumplimiento de horarios de visita, cordialidad y demás. Estas características se desarrollan en las comunicaciones por parte de los asesores comerciales (aunque todo el equipo va a tener contacto con los clientes externos), por lo que se sugiere promover distintas capacitaciones según el caso, de modo de proveerles a los mismos las herramientas necesarias para ello.

¹⁶³ RUBIBSZTEIN, Jorge: "Las claves del marketing actual". Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. Primera Edición. Año 2005. Pág. 250.

Comunicación con la comunidad: otro punto a tener en cuenta, como se vio en puntos anteriores, es el relacionamiento con la comunidad regional como acción de estrategia comercial. Esta representación simbólica es una muestra a la comunidad de la transmisión de valores, tradiciones y costumbres de la Organización como medio de difusión de la marca. Se trata de la gestión de Imagen de Marca y se cree que comunicacionalmente la posición adoptada es correcta por lo cual se recomienda el mantenimiento de campañas a lo largo del tiempo. En consonancia con lo apuntado, se sugieren, además, acciones complementarias en escuelas primarias, colegios secundarios, universidades, etc.

Se debe tener en cuenta que “la estrategia de Identidad Corporativa es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma”¹⁶⁴. Esto es de suma importancia por lo relevante que es el relacionamiento con la comunidad como engranaje en la estrategia comercial, por ende, todos los integrantes del equipo deben ser muy cuidadosos en cómo se comunican con el público en general, considerando que la forma que ellos tengan de presentarse, los gestos, las expresiones, el vocabulario utilizado, en fin, toda la producción comunicacional que tenga el equipo con el público en general, darán continuas señales a la comunidad de la cultura organizacional y, por lo tanto, será una influencia más en el consumidor al momento de elegir la compra de una cobertura de seguro.

Por otro lado, para definir imagen se utilizan tres concepciones¹⁶⁵:

- Imagen como concepto de emisión: el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su personalidad, la percepción deseada por la compañía.
- Imagen como concepto de recepción: la percepción que tienen los públicos de la organización, organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos.
- Imagen corporativa: la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás. Está constituida por emociones, rasgos, creencias, valores con las cuales identifican, diferencian y valoran a la organización.

En definitiva, la concreción de una eficaz estructura comunicacional dentro del proyecto resultará en una ventaja estratégica competitiva para el mismo.

7.6.3.) El Rol de Recursos Humanos dentro del Proyecto

¹⁶⁴ CAPRIOTTI, Paul. “Gestión de la comunicación en las organizaciones”. Edit. A&M Grafic, S.L. Barcelona. Septiembre de 2004. Pág. 65.

¹⁶⁵ Ídem, págs. 57 y sigs.

Es de suma relevancia identificar cuál va a ser el rol del Área de RR. HH. dentro del entramado estratégico del proyecto, con el objeto de poder optimizar el resultado de sus gestiones para el logro de los objetivos propuestos.

En su esencia, el objetivo final de todos los procesos de gestión de RH en una organización es el de “orientar el comportamiento de las personas que la integran hacia el logro de los objetivos establecidos, por sus dueños o máximos dirigentes”.¹⁶⁶

En este sentido se entiende que el rol de RR. HH. es fundamental en lo que concierne a alinear los objetivos de cada uno de los integrantes del equipo con los objetivos del proyecto comercial.

También, la gestión humana tiene la función principal de proveer al canal comercial AMBA de las personas capacitadas para llevar adelante las tareas del sector. Con este fin, el Área de RR. HH. debe trabajar con los líderes del equipo para determinar y definir en forma precisa los parámetros correspondientes a la selección de los perfiles de los puestos de trabajo requeridos a cubrir. Es decir que, una vez determinada la organización estructural del canal AMBA, el Área de RR. HH. es clave en la composición humana de dicha estructura (de quien, en definitiva, depende el éxito del proyecto).

Según Robbins y Coulter “diversos estudios han concluido que los recursos humanos de una organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva”¹⁶⁷. Afirman, además, que “...el índice de Capital Humano, estudio global integral de más de 2000 empresas que condujo la consultora Watson Wyatt Worldwide, concluyó que los RH orientados hacia el personal pueden ser una verdadera fuente de ventaja competitiva”¹⁶⁸. Para lograr dicha ventaja se “debe trabajar con **el personal viéndolo como socio**, no como un costo que se debe minimizar o evitar”¹⁶⁹.

Trabajar con el Área de RR. HH. para lograr optimizar los resultados, implica aplicar prácticas de alto rendimiento, tanto individual como organizacional. En estas prácticas definidas para la gestión de recursos humanos se encuentran¹⁷⁰:

- Reclutamiento, selección, para la mejor elección de empleados competentes.
- Orientación y capacitación constante para obtener empleados adaptados y competentes, con destrezas y conocimientos actualizados.
- Gestión del desempeño y un eficaz manejo de las compensaciones y prestaciones por parte de la Organización, con el armado de ambiciosos planes de carreras, para que los integrantes del equipo posean un alto nivel de desempeño el cual puedan conservar a largo plazo.

¹⁶⁶ HUBER, LALO: Fundamentos de Gestión de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, Visión Holística, Buenos Aires, 2008. Pág. 5.

¹⁶⁷ Op. Cit. 84, pág. 282

¹⁶⁸ Ídem.

¹⁶⁹ Ídem.

¹⁷⁰ Ídem, pág. 283.

“El hilo común de estas prácticas parece ser el compromiso de mejorar los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los empleados”¹⁷¹. A la vez con todo esto se busca “aumentar su motivación, reducir la holgazanería, en el trabajo y mejorar la retención de empleados de calidad, animando al mismo tiempo a los empleados que tienen un desempeño pobre a desvincularse del equipo”¹⁷².

Como conclusión de este apartado, se puede afirmar que el área de Gestión de RR. HH. es un aliado estratégico para la continuidad y el logro de los objetivos a largo plazo de este proyecto comercial.

¹⁷¹ Ídem, pág. 282.

¹⁷² Ídem.

8) Otros Conceptos a considerar para el desarrollo del proyecto: Manejo de la Complejidad, Gestión del Cambio y Trabajo en Equipo

En este apartado se abordarán cuestiones que, si bien no forman parte de los ejes o pilares estratégicos del proyecto en cuestión mencionados anteriormente, se deberán tener en cuenta al momento de poner en práctica el mismo.

Estos conceptos se refieren al manejo de la complejidad intrínseca del proyecto, la gestión del cambio en la organización que lleva consigo la puesta en marcha de un nuevo canal comercial en una zona poco desarrollada en ventas, y por último, la necesidad de tener la totalidad del equipo comprometido con los logros de los objetivos del proyecto, a través de un eficiente manejo de dicho equipo.

8.1.) Manejo de la Complejidad

Según la RAE, complejidad es la cualidad de complejo (que se compone de elementos diversos)¹⁷³.

Respecto a la complejidad empresarial, “en las organizaciones existen fuerzas contradictorias para el mismo problema. Se presentan situaciones de orden y desorden; de estabilidad y cambio; de objetividad y subjetividad. Es decir que, en la complejidad, al haber factores y componentes de la organización en tensión, la Dirección debe tratar con la dualidad y superarla. Esto surge debido a que en las organizaciones existen distintas lógicas y profesiones (por momentos la empresa es una “Babel”), y se manifiestan realidades múltiples”¹⁷⁴. “El fenómeno de la complejidad es inherente a las organizaciones por estar compuestas por personas. (...) las organizaciones deben saber que en las mismas se convive con dualidades tales como orden y desorden, unidad y diversidad, control y delegación”.¹⁷⁵

En virtud de esto, más allá de las complejidades estructurales propias de toda la organización, al llevar adelante el canal de ventas AMBA se deberá afrontar la principal dualidad que surge de, por una parte, la necesidad que tiene esta fuerza de ventas de alcanzar el logro de objetivos comerciales ambiciosos que demuestren la eficacia de la comercialización directa en la región elegida y, por otro lado, la exigencia propia del negocio que requiere mantener los parámetros de rentabilidad de las coberturas comercializadas.

Es decir que se *debe crecer comercialmente, pero este crecimiento no debe afectar la rentabilidad del negocio*. Esto llevará a que, en ocasiones, sea necesario resolver la complejidad de analizar la aceptación o no de negocios determinados que, *a priori* por su magnitud económica, resultarían

¹⁷³ <https://dle.rae.es/complejo>. (22/09/24).

¹⁷⁴ ETKIN, Jorge Ricardo- Seminario de “Dirección General” año 2008- MBA. Facultad de Cs. Económicas y Estadística- U.N.R.

¹⁷⁵ SCHVARSTEIN, Leonardo: “Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”. Paidós, Buenos Aires, 1998. Págs. 14 y ss.

muy deseables comercialmente pero que se deban rechazar por ser altamente riesgosos por su alta siniestralidad.

Por otro lado, la falta de aceptación de negocios determinados llevará a conflictos permanentes con la fuerza de ventas, dado que los vendedores perciben comisiones y oportunidades de acceder a premios por los negocios ingresados, por lo que, de su parte se generarán reclamos y pedidos de explicaciones ante los rechazos de coberturas.

En definitiva, quienes lideren el proyecto deberán tener en cuenta el manejo constante de las complejidades inherentes al mismo. Para esto, es preponderante la eficaz gestión comunicacional, por lo que se propone realizar las llamadas “conversaciones difíciles”¹⁷⁶ con los integrantes del equipo de ventas, para brindarles los argumentos empresariales acordes a sus exigencias y demandas.

8.2.) Gestión del Cambio

Más allá del cambio que surge en la organización por proponerse un desarrollo comercial en una región en donde, en la actualidad, la Empresa no tiene presencia de marca; la principal transformación que deberán gestionar los directivos de la organización y los líderes del proyecto es el cambio de un paradigma referido a la estrategia comercial. Dicho cambio surge al aplicar el concepto de canal de venta directa (por medio de asesores comerciales propios) dentro de una empresa en la cual el único canal comercial con el que se trabaja hasta el momento es a través de productores de seguros (se entiende a los brokers como una agrupación de productores).

En este sentido, la autora Jeanie Duck (quien trabaja en la arquitectura de la transformación organizativa), consultora y vicepresidente de *The Boston Consulting Group*¹⁷⁷, afirma que “los directivos necesitan una nueva manera de concebir la gestión del cambio en las actuales organizaciones del conocimiento. En vez de desglosar el cambio en pequeños elementos, (...) para después gestionar estos elementos, los directivos tienen que empezar a pensar en que gestionar un cambio es supervisar una dinámica”¹⁷⁸. Agrega además que “los directivos deben conectar y equilibrar todos los elementos del proyecto de cambio”¹⁷⁹. Y concluye en que “para conseguir este esencial equilibrio es necesario gestionar la conversación entre las personas que dirigen el proyecto de cambio y las personas de las que se espera que pongan en práctica las nuevas estrategias; crear un contexto organizativo en el cual se pueda producir el cambio; y gestionar las conexiones emocionales (...) para que la transformación tenga éxito”¹⁸⁰.

¹⁷⁶ Una conversación difícil es un intercambio verbal entre dos o más personas en el que se abordan temas sensibles, incómodos o conflictivos. <https://sgp.ua.es/es/documentos/pdf/recomendaciones-conversaciones-dificiles-ua.pdf>. (29/09/2024).

¹⁷⁷ Firma estadounidense de consultoría de gestión global fundada en 1963, con sede en Boston (Massachusetts). Es considerada una de las tres consultoras más grandes de su país. https://en.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group. (23/09/24).

¹⁷⁸ HARVARD BUSINESS REVIEW: Gestión del Cambio. Deusto, Buenos Aires, 2004. Pág. 73.

¹⁷⁹ Ídem, pág. 74.

¹⁸⁰ Óp. Cit. 104, pág. 74.

En este punto, tomando lo expresado por la citada autora, para liderar eficazmente la gestión de este cambio organizacional, se deben detectar e identificar de manera precisa a quiénes va a involucrar esta transformación dentro de la Organización, para trabajar con ellos la dinámica del cambio.

En principio, los actores principales detectados que se verán afectados por los cambios establecidos serán:

- por un lado, los productores de seguros de la empresa que se encuentren en la zona AMBA (forman parte de la estructura comercial externa), y se verán afectados por el nuevo canal comercial de la Empresa ya que pueden llegar a percibirlo como un competidor más,
- por otra parte, todos los equipos internos de la Organización que deberán dar soporte al nuevo proyecto, debido a que estos deberán conocer las características del nuevo canal de ventas para poder brindarle el nivel de respuesta ágil y eficiente que el mismo requiera.

En definitiva, una vez detectados los actores (mencionados anteriormente) involucrados en los cambios que se establezcan por llevarse adelante el presente proyecto, es de suma relevancia que los directivos de la Organización y quienes lideren el proyecto, trabajen junto al Área de RR. HH., para supervisar como afectará a dichos actores la dinámica del cambio.

8.3) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenario de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar los objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza.¹⁸¹

Por lo tanto, trabajo en equipo es el trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común.¹⁸²

Considerando estas definiciones, se entiende que es indispensable el eficaz desenvolvimiento del equipo para alcanzar las metas y objetivos fijados para el AMBA. El correcto direccionamiento de las acciones del equipo estará a cargo de los líderes del proyecto, como a su vez, lograr un buen clima de trabajo dentro del grupo.

En este caso, en el grupo convivirán perfiles heterogéneos, ya que, por un lado, lo componen integrantes con aptitudes administrativas y, por otra parte, los vendedores que tienen marcados perfiles comerciales. Alinear dichas diferencias de personalidades al momento de manejar el

¹⁸¹ Portal del Gobierno México,

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/344484/Referencias_Habilidades_Gerenciales.pdf (26/09/2024).

¹⁸² «Definition of teamwork». www.merriam-webster.com. (27/09/2024).

equipo de trabajo, será uno de los principales desafíos de los líderes para el logro de los objetivos propuestos.

El escritor especialista en prácticas de gestión de organizaciones y consultor empresarial Tom Peters, estudió aquellos elementos necesarios para que los grupos de trabajo alcancen un alto nivel de rendimiento. Detectó cinco componentes necesarios y los denominó ‘Las 5 C del trabajo en equipo’¹⁸³:

- Comunicación.
- Complementariedad.
- Confianza.
- Compromiso.
- Coordinación.

Por lo expuesto, se sugiere priorizar y ponderar debidamente el trabajo en equipo como una de las tareas esenciales a llevar a cabo por los líderes del proyecto para alcanzar el éxito comercial del mismo.

¹⁸³ Asispa ONG: <https://asispa.org/trabajo-en-equipo-> (27/09/2024).

9) Notas Finales: Conclusión y propuestas a futuro

En este proyecto de desarrollo empresarial de la zona norte de AMBA se plantearon ambiciosos objetivos económicos-financieros, de crecimiento comercial, de posicionamiento de marca a mediano plazo y, en definitiva, resume un objetivo integrador y abarcativo, a largo plazo, que es el de la presencia empresarial firme del Grupo Asegurador, sujeto de este proyecto, dentro de una zona geográfica de grandes oportunidades de negocios pero que, a la vez, contiene una alta complejidad comercial.

9.1) Conclusiones

Análisis de Factibilidad:

Se verifica que la meta comercial y económica es alcanzable, si se aplican los parámetros de rentabilidad previstos en cuanto a gestión de ventas y rentabilidad en la suscripción de pólizas y toma de coberturas. Por lo tanto, al verificarse una rentabilidad económica- financiera del proyecto, se llega a la conclusión que el mismo es factible financieramente.

Por otro lado, están al alcance de la Empresa Aseguradora en cuestión, las acciones propuestas para el alcance de los objetivos fijados, por lo que se puede concluir que existe factibilidad Técnica y de Gestión de la Organización para el presente proyecto.

Pero, llegar a los resultados en valores económicos esperados no es tarea sencilla. Es necesario lograr la integración de equipos competitivos y con un alto compromiso en el foco a los resultados. Para ello se propone dentro del marco estratégico del proyecto, el desglose de una serie de acciones y tareas que, entre otras, incluyen la comunicación eficiente, el liderazgo de equipos competitivos y la conjugación de toda la serie de herramientas de gestión profesional propuestas en el desarrollo de este trabajo.

Viabilidad Estratégica ante la Falta de Exclusividad:

El proyecto demuestra que, ante la imposibilidad fáctica de exigir exclusividad a los Productores Asesores de Seguros en el corredor Norte del AMBA, la implementación de un canal de venta directa se presenta no solo como una alternativa viable, sino como una respuesta necesaria para asegurar la inserción de marca y la captación de mercado en una región de alto potencial económico.

Estrategia de Omnicanalidad y Sinergia:

Se concluye que el modelo propuesto no compite con los canales tradicionales (Bróker y Agencias), sino que los potencia. La coexistencia de la atención digital, los grandes brókers y el canal AMBA permite una "visión 360", donde el canal directo sirve de soporte y punto de contacto físico, facilitando la fidelización del cliente y el cross-selling entre los distintos productos de la empresa.

Rentabilidad a través de la Especialización:

La clave de la sustentabilidad financiera del proyecto radica en la gestión del mix de cartera. Se concluye que, mediante un direccionamiento comercial hacia productos de menor siniestralidad (coberturas nobles) y mayor rentabilidad técnica, es posible compensar los costos fijos inherentes a una estructura de venta directa (oficinas, personal, publicidad), logrando un margen de contribución eficiente frente a los modelos basados puramente en comisiones.

El Rol del Asesor como Generador de Valor:

La conclusión operativa es que el éxito del canal depende de trascender la mera función transaccional de venta. El asesor comercial debe posicionarse como un referente de confianza, donde la calidad del servicio, la agilidad en la gestión de siniestros y la atención personalizada actúan como barreras de entrada frente a la competencia y como factores críticos de retención (reducción del índice de anulaciones).

Gestión del Cambio como Pilar Organizacional:

El análisis resalta que la estructura técnica es insuficiente sin un liderazgo que gestione la cultura organizacional. La conclusión fundamental es que la consolidación de un equipo comercial ágil, motivado y capacitado es el principal motor para alcanzar los objetivos de *market share* y para mitigar la incertidumbre propia de contextos económicos recesivos.

La Oficina como Activo de Marketing:

Se concluye que las oficinas comerciales cumplen una doble función: operativa y comunicacional. Más allá de su función de venta, actúan como herramientas de publicidad (branding) y relacionamiento comunitario (marketing de relaciones y BTL), lo que justifica su integración como una inversión en la imagen corporativa a largo plazo.

Es decir que este proyecto es viable ya que se alcanzan los parámetros de rentabilidad propuestos. Para ello se concluye que se deberá desarrollar en forma eficiente la estrategia propuesta, principalmente en lo referido a la gestión de procesos y servicios al cliente, la gestión de imagen de marca en la zona y el desarrollo de la cartera de clientes por parte del equipo comercial.

9.2) Recomendaciones y propuestas a futuro:

Se debe tener en cuenta que el Proyecto no es estático, sino un modelo escalable y adaptable a nuevas realidades diferentes del mercado asegurador.

Para garantizar la sostenibilidad del canal comercial AMBA más allá de la implementación inicial, se sugieren las siguientes líneas de acción estratégica:

- Evolución hacia un Modelo de "Hiper-Personalización" Basado en Datos:

Si bien el proyecto contempla el uso de Salesforce y la visión 360°, el siguiente paso evolutivo es la implementación de análisis predictivo. Se recomienda desarrollar modelos de Churn Prediction (predicción de cancelación) que permitan al equipo administrativo identificar clientes en riesgo antes de que se produzca la anulación, y sistemas de Next Best Offer que sugieran automáticamente productos de cross-selling específicos basados en el comportamiento transaccional del cliente, no solo en perfiles genéricos.

- **Programa de Formación Continua y "Upskilling" Comercial:**

La estructura actual se enfocó en depurar el equipo y establecer incentivos. A futuro, se propone crear una posible "Academia de Especialización AMBA". Dado que el mercado del Corredor Norte es sofisticado, el asesor debe trascender la venta de pólizas estándar y especializarse en consultoría de riesgos para empresas (Pymes) y seguros de vida/retiro de alta gama. Esto posiciona al asesor no sólo como vendedor, sino como un consultor de confianza, aumentando las barreras de salida del cliente.

- **Implementación de una Estrategia de Sostenibilidad y "Triple Impacto"¹⁸⁴:**

Para potenciar la imagen corporativa y el marketing de relaciones en el Corredor Norte, el canal debe adoptar una agenda de sostenibilidad explícita. Se recomienda que AMBA lidere acciones de "Seguros Sostenibles", vinculando la prevención de riesgos con la educación ambiental o programas de responsabilidad social empresarial (RSE) específicos para la zona. Esto no solo mejora la percepción de marca, sino que atrae al segmento de clientes más jóvenes y con conciencia social que habita en esta región.

- **Evolución hacia Metodologías Ágiles de Gestión (Agile):**

El plan original menciona la necesidad de agilidad. A futuro, se debe formalizar la adopción de marcos de trabajo ágiles (como Scrum o Kanban) en las oficinas comerciales, no solo para la administración, sino para la toma de decisiones comerciales. Crear "células de trabajo" multidisciplinarias que puedan reaccionar en tiempo real a los cambios de precios de la competencia o a nuevas oportunidades de negocio en el corredor, reduciendo los tiempos de respuesta entre la detección de la oportunidad y la ejecución de la oferta.

- **Optimización del "*Customer Journey*"¹⁸⁵ Omnicanal:**

Trabajar en la eliminación total de la fricción entre el canal virtual (web) y el físico (oficina). Se recomienda implementar un sistema de gestión de citas digitales sincronizado donde el usuario que inicia su proceso en la web pueda agendar una videollamada o visita presencial con su asesor asignado en AMBA con un solo clic, garantizando que el asesor ya tenga disponible toda la información precargada del cliente.

¹⁸⁴ S/ASJDI, la Agencia San Juan de Inversiones, Una estrategia de sostenibilidad con enfoque de triple impacto es un modelo de gestión empresarial que busca generar valor económico (ganancias), social (bienestar para las personas) y ambiental (cuidado del planeta) de forma simultánea, asegurando los recursos para el futuro. https://www.inversionessanjuan.gov.ar/?page_id=344. (25/7/2026).

¹⁸⁵ S/Asana Consultora: El *customer journey* (o viaje del cliente) es el proceso completo que atraviesa una persona desde que nota que tiene una necesidad o problema hasta que descubre una marca, realiza una compra y se vuelve un cliente fiel o promotor. <https://asana.com/es/resources/customer-journey-map>. (25/07/2026).

Finalmente, por lo expuesto, en lo referente a propuesta a futuro, al implementarse el canal comercial directo AMBA y al ser un proyecto nuevo, desde las gerencias involucradas se deberá monitorear periódicamente su evolución, considerando no sólo el alcance de los objetivos cuantitativos, sino que, a la vez, será necesario dar seguimiento al logro de las metas cualitativas propuestos para la viabilidad del proyecto. Para ello, será necesario revisar en forma constante las estrategias comerciales, de procesos, comunicacionales y de RR. HH. del proyecto.

Además, se plantea a futuro la premisa empresarial que aún continúa vigente la existencia de opciones de llevar adelante, en forma profesional, canales comerciales en los cuales el diferencial de su éxito está asociado a las relaciones interpersonales y los vínculos humanos que sus integrantes puedan lograr con la comunidad en general y con sus clientes internos y externos en particular. El valor agregado está en la confianza que generan estas relaciones interpersonales dentro de la actividad Aseguradora.

ANEXOS

Anexo I: Indices de Gestión del Mercado Compañías Aseguradoras al 31/12/24 (Fuente SSN)

Nº	NJ	Denominación	% Producción Total
Total de Mercado			100.00
	A	Sociedades Anónimas	74.25
	C	Cooperativas y Mutuales	21.31
	E	Sucursales Entidades Extranjeras	3.54
	O	Organismos Oficiales	0.90
Patrimoniales y Mixtas			73.80
1	A	AFIANZADORA	0.09
2	C	AGROSALTA	0.08
3	A	ALBA	0.05
4	A	ALLIANZ	2.74
5	A	ANTÁRTIDA	0.04
6	A	ARGOS	0.01
7	A	ASEGURADORA DEL SUR	0.03
8	A	ASEGURADORES DE CAUCIONES	0.02
9	A	ASSEKURANSA	0.03
10	A	ASSURANT	0.45
11	A	ASV	0.03
12	A	ATM	0.47
13	A	BBVA SEGUROS	0.39
14	A	BENEFICIO	0.03
15	A	BERKLEY	0.56
16	C	BERNARDINO RIVADAVIA	3.33
17	A	BHN	0.16
18	A	BIND	0.09
19	O	CAJA DE TUCUMÁN	0.30
20	A	CAJA GENERALES	5.26
21	A	CAMINOS PROTEGIDOS	0.02
22	A	CARUSO	0.39
23	A	CESCE	0.00
24	A	CHUBB SEGUROS	0.84
25	A	CNP	0.16
26	E	COFACE	0.16
27	A	COLON	0.06

28	A	COMARSEG	0.00
29	A	CONFLUENCIA	0.00
30	C	COPAN	0.08
31	A	COSENA	0.02
32	A	CRÉDITO Y CAUCIÓN	0.06
33	A	CRÉDITOS Y GARANTÍAS	0.08
34	A	DIGNA	0.09
35	C	DULCE	0.00
36	A	EDIFICAR	0.08
37	A	EQUIDAD	0.02
38	A	EQUITATIVA DEL PLATA	0.20
39	A	EUROAMÉRICA	0.00
40	A	EVOLUCIÓN	0.22
41	A	EXPERTA	0.28
42	A	EXPERTA PATRIMONIALES	0.00
43	A	FED. PATRONAL	9.29
44	A	FIANZAS Y CRÉDITO	0.09
45	A	FINISTERRE	0.01
46	A	GALENO	0.20
47	A	GALICIA S.A.	1.67
48	A	GALICIA SAU	1.01
49	A	GESTION	0.03
50	A	HAMBURGO	0.09
51	A	HANSEATICA	0.11
52	A	HDI	0.53
53	A	HOLANDO SUDAMERICANA	0.86
54	A	HORIZONTE	0.50
55	A	INSTITUTO ASEGURADOR	0.04
56	O	INSTITUTO AUTÁRQUICO	0.58
57	A	INSTITUTO DE SEGUROS	0.05
58	A	INSUR	0.12
59	A	INTÉGRITY	0.31
60	O	JUJUY SOCIEDAD DEL ESTADO	0.02
61	A	LATIN AMERICAN	0.00
62	A	LATITUD SUR	0.09
63	A	LIBRA	0.09
64	A	LIDER MOTOS	0.00
65	A	LIDERAR	0.27
66	A	LIFE	1.26
67	C	LUZ Y FUERZA	0.02
68	A	MAÑANA	0.09
69	A	MAPFRE	1.15
70	A	MERCANTIL ANDINA	3.27
71	A	MERCANTIL ASEGURADORA	0.00
72	A	MERIDIONAL	2.00
73	A	METROPOL	0.08

74	A	MISTA PERSONAS	0.00
75	C	MUTUAL DAN	0.00
76	C	MUTUAL PATRONAL	0.66
77	A	NACIÓN	3.03
78	A	NATIVA	0.09
79	A	NIVEL	0.09
80	A	NOBLE	0.05
81	A	NORTE	0.55
82	A	NRE	0.01
83	C	NUEVA	0.09
84	A	OPCIÓN	0.21
85	A	ORBIS	0.59
86	A	PACÍFICO	0.02
87	A	PARANÁ	0.46
88	A	PERSEVERANCIA	0.33
89	A	PREMIAR	0.06
90	A	PREVINCA	0.02
91	C	PRODUCTORES DE FRUTAS	0.09
92	A	PROGRESO	0.05
93	A	PROVIDENCIA	0.21
94	A	PROVINCIA	2.23
95	A	PRUDENCIA	0.10
96	A	QUALIA	0.48
97	C	RÍO URUGUAY	1.07
98	C	SAN CRISTÓBAL MUTUAL	3.80
99	A	SAN PATRICIO	0.10
100	C	SANCOR	6.91
101	C	SEGUNDA	3.38
102	C	SEGURCOOP	0.24
103	C	SEGUROMETAL	0.20
104	A	SEGUROS MÉDICOS	0.02
105	A	SMG	0.80
106	A	SMSV	0.12
107	A	SOL NACIENTE	0.20
108	E	STARR	0.64
109	A	STELLANTIS	0.20
110	C	SUMICLI MUTUAL	0.00
111	A	SUPERVIELLE	0.29
112	A	SURCO	0.14
113	A	TESTIMONIO	0.02
114	C	TRIUNFO	0.87
115	A	TUTELAR	0.04
116	A	VICTORIA	0.21
117	A	WARRANTY	0.00
118	A	WORANZ	0.03
119	A	ZURICH	2.51

120	A	ZURICH ASEGURADORA	0.98
121	A	ZURICH SANTANDER	0.82
Riesgos del Trabajo			19.59
1	A	ANDINA ART	0.40
2	A	ASOCIART ART	2.09
3	A	BERKLEY ART	0.29
4	A	EXPERTA ART	2.27
5	A	GALENO ART	1.56
6	C	MUTUAL PETROLEROS ART	0.08
7	C	MUTUAL RURAL ART	0.01
8	C	MUTUAL SAN FRANCISCO ART	0.09
9	A	OMINT ART	0.29
10	A	PARANÁ ART	0.00
11	A	PREVENCIÓN ART	5.01
12	A	PROVINCIA ART	4.11
13	A	RECONQUISTA ART	0.05
14	A	SEGUNDA ART	1.95
15	A	SWISS MEDICAL ART	1.40
Transporte Público Pasajeros			0.29
1	C	ARGOS MUTUAL	0.06
2	C	GARANTÍA MUTUAL	0.03
3	C	METROPOL MUTUOS	0.03
4	C	MUTUAL RIVADAVIA	0.06
5	C	PROTECCIÓN MUTUAL	0.11
Seguros de Vida			4.91
1	A	ANTICIPAR	0.01
2	A	ASEGURADORA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00
3	A	BHN VIDA	0.12
4	A	BINARIA VIDA	0.14
5	A	BONACORSI PERSONAS	0.02
6	O	CAJA DE PREVISIÓN	0.00
7	A	CERTEZA	0.02
8	A	CRUZ SUIZA	0.00
9	A	ESENCIA	0.00
10	A	FEDERADA	0.01
11	A	HSBC VIDA	0.23
12	A	INCLUIR PERSONAS	0.01
13	A	INSTITUTO SALTA	0.27
14	A	LIFE GROUP	0.54
15	A	MAPFRE VIDA	0.05
16	A	NSA	0.00
17	A	OMINT	0.00
18	A	PIEVE	0.01
19	A	PLENARIA	0.01

20	A	PREVISORA	0.00
21	A	PROVINCIA VIDA	0.12
22	A	RCI PERSONAS	0.07
23	A	SAN GERMAN	0.01
24	A	SAN MARINO	0.00
25	A	SANTA LUCIA	0.00
26	A	SANTÍSIMA TRINIDAD	0.00
27	A	SEGUNDA PERSONAS	0.23
28	A	SENTIR	0.01
29	A	SMG VIDA	0.25
30	A	SOCIAL SAN JUAN	0.00
31	A	TERRITORIAL VIDA	0.00
32	A	TRES PROVINCIAS PERSONAS	0.04
33	E	ZURICH INTERNATIONAL LIFE	2.73
Seguros de Retiro			1.40
1	A	BINARIA RETIRO	0.01
2	A	CREDICOOP RETIRO	0.00
3	A	ESTRELLA RETIRO	0.51
4	A	FED. PATRONAL RETIRO	0.01
5	A	GALICIA RETIRO	0.00
6	A	HSBC RETIRO	0.23
7	A	INST. ENTRE RÍOS RETIRO	0.02
8	A	NACIÓN RETIRO	0.16
9	A	ORÍGENES RETIRO	0.14
10	A	PREVENCIÓN RETIRO	0.04
11	A	PROYECCIÓN RETIRO	0.00
12	A	SAN CRISTÓBAL RETIRO	0.15
13	A	SEGUNDA RETIRO	0.11
14	A	SMG RETIRO	0.01
15	A	SOLVENCIA RETIRO	0.00
16	A	ZURICH RETIRO	0.00

Anexo II:

Aspectos clave al elegir un seguro (Fuente Diario El Ciudadano)

El mantenimiento de un auto representa un gasto significativo en el presupuesto familiar, y el seguro no es la excepción. Sin embargo, es una inversión esencial, tanto para cubrir daños propios como para proteger a terceros. Por ello, elegir la cobertura adecuada y revisar en detalle las condiciones de la póliza puede marcar la diferencia al momento de enfrentar un siniestro.

Lo primero que se debe evaluar es qué riesgos se desea transferir a la aseguradora, y cuánto se está dispuesto a pagar por ello. La elección de la cobertura depende de dos factores principales:

El modelo del vehículo. Los autos más costosos o con repuestos de alto valor suelen requerir coberturas más completas.

El uso del vehículo. La cantidad de kilómetros recorridos y las zonas de circulación influyen en la posibilidad de sufrir un siniestro, lo que también impacta en el costo de la póliza.

Las opciones de seguro van desde la cobertura de Responsabilidad Civil (obligatoria por ley) hasta el Todo Riesgo sin franquicia. En Argentina, la más demandada es la cobertura Tercero Completo, aunque muchas compañías recomiendan optar por Todo Riesgo con franquicia, ya que la diferencia de precio suele ser mínima.

En términos generales, para quienes adquieren un vehículo nuevo, se recomienda un seguro contra todo riesgo con franquicia, ya que ofrece una mayor protección ante imprevistos.

Anexo III:

Incidencia económica y productividad¹⁸⁶ (fuente FAPASA)

En cuanto a la incidencia económica de la actividad aseguradora en el país, se observa que la producción de seguros per cápita creció en los cuatro años que van de 2019 a 2023. Se trata del monto promedio por habitante que se gasta anualmente en seguros como porcentaje del PBI. En este caso, pasó de 2,68% en 2019 a 3,25% en 2023.

VALORES CORRIENTES					
	2019	2020	2021	2022	2023
Producción /PBI (%)	2,68	3,06	3,04	3,00	3,25

A su vez, la productividad por empleado del mercado, que incluye el total de operaciones de seguros y reaseguros, a valores constantes, alcanzó los \$ 127,3 millones a 2023. Esto representa una mejora de la productividad para la actividad respecto a 2019, cuando se había alcanzado una cifra de \$ 114,3 millones.

¹⁸⁶ <https://asegurandodigital.com.ar/> (30/10/2024).

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

- ♦ ALBANO, Sergio: Metodología de la Investigación en Administración, UNR Editora, Rosario, 2008.
- ♦ ALTSCHUL, Carlos: Dinámica de la Negociación Estratégica, Granica, Buenos Aires, 2007.
- ♦ ALET, Josep: Marketing Directo e Interactivo, Escuela de Negocios ESIC Editorial, Madrid, 2011.
- ♦ AMORÓS, Eduardo: Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Escuela de Economía USAT, Lambayeque (Perú), 2007.
- ♦ ARNOLETTO, Eduardo Jorge: “Administración de Producción como ventaja competitiva”, Edición Electrónica Gratuita, <https://www.academia.edu>.
- ♦ ARTAL CASTELLS, Manuel: Dirección de ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores, ESIC Editorial, España, 2003.
- ♦ AZOFRA PALENZUELA, Valentín: Eficiencia en las entidades aseguradoras españolas y estrategia competitiva: un enfoque contractual, Septem Ediciones, Oviedo, 2003.
- ♦ CERVANTES ALDANA, J. y DIAZ DE LA GARZA, C.: Memoria, XIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, 2009.
- ♦ COPRET (Consejo Provincial de Educación y Trabajo de Buenos Aires): Trayecto de Formación Profesional. Vendedor, Edición de la Dirección General de Cultura y Educación, Buenos Aires, 2018.
- ♦ CAPRIOTTI, Paul. “Gestión de la comunicación en las organizaciones”. Edit. A&M Grafic, S.L. Barcelona. Septiembre de 2004.
- ♦ DAVIS, K y NEWSTROM J. “Comportamiento humano en el trabajo”. Onceava edición. Edit. Mc. Graw Hill. Londres. Año 2003.
- ♦ DEAR, Anthony: Hacia el Justo a Tiempo, Ventura Ediciones, Madrid, 1991.
- ♦ DEMING, Williams Edwards: “Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis”, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid, 1982.

- ◆ ETKIN, Jorge Ricardo: Gestión de la complejidad en las Organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado, Granica, Buenos Aires, 2006.
- ◆ ETKIN, Jorge Ricardo: Seminario de “Dirección General” año 2008- MBA. Facultad de Cs. Económicas y Estadística- U.N.R.
- ◆ HALPERIN, Isaac: Seguros, Editorial De Palma, Buenos Aires, 2001.
- ◆ HARVARD BUSINESS REVIEW: Gestión del Cambio. Deusto, Buenos Aires, 2004.
- ◆ HAY, Edward J.: “Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva”, Grupo Editorial Norma, Cali, Colombia, 2003.
- ◆ HUBER, LALO: “El mundo no sabe lo que somos”, Edición Holística, Buenos Aires. 2007.
- ◆ HUBER, LALO: Fundamentos de Gestión de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, Visión Holística, Buenos Aires, 2008.
- ◆ IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación: “Introducción a Sistemas de Gestión de Calidad- ISO 9001:2000”, Edición Filial Litoral, 2007.
- ◆ IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación: “Planificación e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad S/las Normas IRAM- ISO 9001:2000”, Edición Filial Litoral, 2007.
- ◆ JOHNSTON, M. W., FORD, Neil, M., WALKER, ORVILLE, C., MARSHALL, y OTROS: “Administración de Ventas”, Editorial McGraw Hill, México, 2004.
- ◆ KLOTTER, P. y KELLER, K.L.: “Dirección de Marketing”, Duodécima Edición, Pearson Educación, México, 2006.
- ◆ MATURANA, HUMBERTO: "Emociones y lenguaje en educación y política". Hachette-Ced. Santiago de Chile. 1990.
- ◆ MERET, J. F. y DERVAUX, B.: La Remuneración de Vendedores, Ediciones Deusto, Bilbao, 1985.
- ◆ MOLINA AZNAR, Víctor E.; “El Vendedor Profesional”, Segunda Edición, Ediciones Fiscales ISEF S.A., México, 2002.
- ◆ MORANDI, Juan Carlos Félix: Estudios De Derecho de Seguros, Ediciones Pannedille, Buenos Aires, 1971.

- ◆ ORTEGA Martínez, Enrique: La Dirección de Marketing, Escuela de Negocios ESIC, Madrid, 1981.
- ◆ PEDEMONTE, Gotardo C.: Ensayo histórico acerca del Seguro en la Argentina hasta el año 1898, Edición Talleres Gráficos, Buenos Aires, 1930.
- ◆ PIZZOLANTE NEGRON, Ítalo. “Gestión de la comunicación en las organizaciones”. Edit. A&M Grafic, S.L. Barcelona. Septiembre de 2004.
- ◆ ROBBINS, S. P. y COULTER, M.; “Administración”, Octava Edición, Pearson Educación, México, 2005.
- ◆ RUBIBSZTEIN, Jorge: “Las claves del marketing actual”. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. Año 2005.
- ◆ SAPAG CHAIN, Nassir: Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, México, 2014.
- ◆ SCHVARSTEIN, Leonardo: Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Paidós, 1998.
- ◆ SERLIN, JOSE: Comunicación en las Organizaciones; Edición preliminar de textos, UBA Facultad de Cs. Económicas, 1997
- ◆ STRAFFORD, J. y GRANT, C.: Manual del Gerente de Ventas, Editorial Deusto, Bilbao, 1988.
- ◆ TURIENZO, Rubén; “El Pequeño Libro de la Motivación”, Alienta Editorial, Barcelona, 2016.
- ◆ TZU, Sun: El Arte de la Guerra, Primera Edición, Editorial Gradifco, Buenos Aires, 2007.
- ◆ VARELA GONZALEZ, José Antonio: Los Agentes de Ventas, Editorial Ariel S.A., Madrid, 1991.
- ◆ WEDOVOY, Enrique: La evolución económica rioplatense a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX a la luz de la historia del seguro, Editorial UNLP, La Plata, 1966.
- ◆ WERTHER JR., William B. y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, 2 México, 2000.

Publicaciones y sitios web consultados:

- ◆ Superintendencia de Seguros de La Nación.
<https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros>
- ◆ La Segunda Seguros, “www.lasegunda.com.ar”.
- ◆ Consultora Mglobal, <https://mglobalmarketing.es/>
- ◆ Fundación Mapfre, <https://www.fundacionmapfre.org/>
- ◆ Redacción Mapfre, www.mapfre.com.
- ◆ Portal Todo Riesgo, www.todoriesgo.com.ar
- ◆ Portal 100% Seguro, <https://100seguro.com.ar/>
- ◆ AAPAS, Asociación Argentina de Productores Asesores de Seguros, <https://aapas.org.ar/>
- ◆ Forbes Argentina. Forbes Digital, www.forbesargentina.com
- ◆ Economipedia, <https://economipedia.com/definiciones>
- ◆ Municipalidad de Vicente López,
https://www.vicentelopez.gov.ar/informacion_fiscal/home/presupuesto
- ◆ Gobierno de La Provincia de Buenos Aires, <https://www.gba.gob.ar/>
- ◆ ISAP, Indicador Sintético de la Actividad Provincial, <https://aocr.org/es/indicador-sintetico-de-actividad-provincial-isap-un-aporte-al-analisis-de-las-economias-regionales-argentinas/>
- ◆ Pura Ciudad, Buenos Aires es Noticia, <https://www.puraciudad.com.ar/>
- ◆ Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/>
- ◆ Buenafuente Seguros, <http://www.buenafuente.com/>
- ◆ Marketing -Free, El Portal de Marketing, <https://www.marketing-free.com/>
- ◆ Universitat Pompeu Fabra, www.upf.edu.
- ◆ Compara en Casa, www.comparaencasa.com.
- ◆ Enciclopedia de Humanidades, www.humanidades.com.

- ◆ Portal Tiempo de Seguros, www.tiempodeseguros.com.ar.
- ◆ Sindicato del Seguro, www.sindicatodelseguro.com.ar.
- ◆ Seguros El Corte Inglés, www.seguros.elcorteingles.es.
- ◆ Aegon Seguros, www.aegon.es.
- ◆ UNSA, www.fad.unsa.edu.pe.
- ◆ Trader Studio, www.traders.studio.com.
- ◆ Inter Broker, www.interbroquer.com/
- ◆ Hubspot consultores de Marketing, www.hubspot.es.
- ◆ Blog de innovación colaborativa Lucidspark, www.lucidspark.com.
- ◆ RAE, www.rae.es.
- ◆ Asana Consultora, www.asana.com.
- ◆ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, www.buenosaires.gob.ar.
- ◆ QuestionPro, www.questionpro.com.es.
- ◆ Consultora Jobteaser, www.jobteaser.com/es.
- ◆ MCI Results, estrategiasdeventa.com.
- ◆ LinkedIn, www.linkedin.com.
- ◆ Graham Ross consultoría, www.grt.mx.
- ◆ Blog de Zendesk, www.zendesk.com.mx.
- ◆ Blog Pedagogía Docente, www.pedagogiadocente.wordpress.com.
- ◆ *Institut de Formació Contínua- IL3 de la Universitat de Barcelona*, www.il3.ub.edu/blog.
- ◆ La Vanguardia, www.lavanguardia.com.

- ◆ Blog de etimologías de Chile, <https://etimologias.dechile.net>
- ◆ Planeta de Libros Argentina, <https://www.planetadelibros.com.ar/>
- ◆ IEBS, blog sobre innovación, <https://www.iebschool.com/blog/>.
- ◆ Seguros News, [segurosnews. com](https://segurosnews.com).
- ◆ Harvard Bussines Review, Ed. Deusto, Buenos Aires, 2004.
- ◆ Plataforma Salesforce, www.salesforce.com
- ◆ Agencia de estrategia digital Arimetrics, www.arimetrics.com.
- ◆ Compara Software, www.comparasoftware.com.ar.
- ◆ Universidad Veracruzana, www.uv.mx.
- ◆ Academia, <https://www.academia.edu>.
- ◆ Plataforma Wordpress. www.wordpress.org.
- ◆ Enciclopedia virtual <https://concepto.de>. Com.
- ◆ Indeed Orientación Laboral: <https://es.indeed.com>.
- ◆ Presscoching: <https://presscoaching.com/>
- ◆ Universidad de Alicante: [www. sgp.ua.es](https://www.sgp.ua.es).
- ◆ www.merriam-webster.com
- ◆ Portal del Gobierno de México, www.gob.mx
- ◆ Asispa ONG: <https://asispa.org>
- ◆ Diario El Ciudadano: <https://elciudadanoweb.com/>
- ◆ Asegurando Digital: <https://asegurandodigital.com.ar/>
- ◆ Concytec. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Perú: <https://www.gob.pe/concytec>
- ◆ Agencia Roas Hunter Marketing Digital: <https://roashunter.com>

- ◆ ASJDI, Agencia San Juan de Inversiones: <https://www.inversionessanjuan.gov.ar/>