

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**1. CARRERA DE POSGRADO**

***ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING***

**Tema: “La propuesta del valor al cliente: especial aplicación al caso Automóvil  
Club Argentino período 2009 – 2016”**

**Autor: Lic. Gisela María Ortiz**

**Director: Dra. Adriana Célide Amigo**

**30 de Septiembre de 2020**

<b>Contenido</b>	
<u>1. Análisis de situación</u>	6
<u>1.1 Antecedentes</u>	6
<u>1.2. Misión y Visión</u>	7
<u>1.2.1 Misión:</u>	7
<u>1.2.2 Visión:</u>	8
<u>1.3. Negocios de la empresa, concepto restringido y ampliado.</u>	8
<u>1.3.1 Otras actividades desarrolladas por la institución:</u>	9
<u>1.4 Servicio de Auxilio Mecánico:</u>	11
<u>1.4.1 Alcance del servicio</u>	11
<u>1.4.2Tipos de servicios:</u>	14
<u>1.4.3 Distribución geográfica de los servicios:</u>	15
<u>1.4.4 Evolución servicios de AM 2008 - 2017</u>	16
<u>1.4.5 Concepto restringido y ampliado del producto/servicio:</u>	17
<u>1.4.6 Rentabilidad del Auxilio Mecánico</u>	18
	2

<a href="#"><u>1.4.7 Productividad del Auxilio Mecánico</u></a>	19
<a href="#"><u>1.5 Imagen corporativa</u></a>	19
<a href="#"><u>1.5.1 Posicionamiento</u></a>	22
<a href="#"><u>1.6 Análisis FODA</u></a>	26
<a href="#"><u>1.7 Mercado</u></a>	31
<a href="#"><u>1.7.1 Oferta:</u></a>	31
<a href="#"><u>1.7.2 Demanda</u></a>	33
<a href="#"><u>2. Estrategia Integrada de Comercialización</u></a>	39
<a href="#"><u>2.1 Target o Blanco de Mercado</u></a>	39
<a href="#"><u>2.2 Políticas de Producto</u></a>	40
<a href="#"><u>2.3 Políticas de Comunicación</u></a>	42
<a href="#"><u>2.3.1 Publicidad</u></a>	43
<a href="#"><u>2.3.2 Redes sociales</u></a>	44
<a href="#"><u>2.3.3 Promoción de ventas</u></a>	46
<a href="#"><u>2.3.4 Venta personal</u></a>	47

<u>2.3.5 Relaciones públicas</u>	48
<u>2.4 Políticas de Distribución</u>	50
<u>2.5 Políticas de Precio</u>	52
<u>2.5.1 Segmento objetivo</u>	52
<u>3. Implementación de la Estrategia Comercial – Problema central del caso y acciones propuestas</u>	57
<u>3.1 Problema central del caso:</u>	57
<u>3.2 Decisiones: Enumeración, justificación y resultados esperados de la acción propuesta.</u>	58
<u>3.2.1 Segmentación:</u>	58
<u>3.2.2 Posicionamiento:</u>	60
<u>3.2.3 Producto:</u>	60
<u>3.2.4 Distribución:</u>	62
<u>3.2.5 Comunicación:</u>	63
<u>3.2.6 Precio:</u>	65
<u>4. Conclusiones</u>	66

<a href="#"><u>5. Bibliografía</u></a>	68
<a href="#"><u>6. Anexos</u></a>	71
<a href="#"><u>Anexo 1: Imagen corporativa</u></a>	71
<a href="#"><u>Anexo 2: Target o blanco de mercado</u></a>	71
<a href="#"><u>Anexo 3: Política de comunicación</u></a>	74
<a href="#"><u>Anexo 4: Política de distribución:</u></a>	82
<a href="#"><u>Anexo 5: Política de precios</u></a>	83

#### **Índice de tablas:**

Tabla 1. Escala de Likert aplicada a la imagen corporativa del ACA.....	20
Tabla 2. Análisis de perfil aplicado a la imagen corporativa ACA.....	21
Tabla 3. Matriz percepción de los clientes – propuesta de valor.....	23
Tabla 4. Matriz acciones competidoras – percepción de los clientes respecto de la marca (Amigo, 2012).....	25
Tabla 5. Evolución de la cartera societaria 2008 – 2017.....	34
Tabla 6. Distribución de la cartera societaria en términos geográficos julio 2017.....	35
Tabla 7. Evolución de la cartera societaria 2012 – 2017.....	41
Tabla 8. Facebook: comparación con otros clubes de la región.....	44
Tabla 9. Instagram: comparación con otros clubes de la región.....	45
Tabla 10. Ranking de prestadores de AM nivel nacional junio 2017.....	51

### **Índice de Gráficos:**

Gráfico 1. Distribución servicios de auxilio mecánico ACA por tipo.....	15
Gráfico 2. Distribución servicios de auxilio mecánico ACA por zona.....	15
Gráfico 3. Evolución del servicio de AM 2008 / 2017.....	16
Gráfico 4. Evolución cartera societaria 2008 - 2017.....	28
Gráfico 6. Principales causas de las bajas de asociados 2016-2017.....	34

## **1. Análisis de situación**

### **1.1 Antecedentes**

El nacimiento del Automóvil Club Argentino (A.C.A.) se remonta al 11 de Junio de 1904, cuando un selecto grupo de porteños encabezados por Dalmiro Varela de Castex, se reúne en la Sociedad Sportiva de Palermo para constituir un organismo que centralizara los esfuerzos de los argentinos que veían en el automóvil uno de los avances más importantes del nuevo siglo.

El acta fundacional del A.C.A. se fijó los siguientes principios:

- 1) Incrementar el turismo automovilístico
- 2) Peticionar la construcción de caminos
- 3) Gestionar la disminución de derechos aduaneros
- 4) Construir un gran garaje con taller mecánico
- 5) Mantener relaciones con similares instituciones internacionales

El Estatuto del A.C.A. del año 2002, en su artículo primero, conserva prácticamente intactos esos objetivos iniciales que dieron origen a la institución: “La entidad fundada el 11 de junio de 1904 con el nombre de Automóvil Club Argentino, posteriormente denominada A.C.A., Asociación Deportiva de Automovilismo, Turismo y Protección Recíproca, se denominará en adelante Automóvil Club Argentino y tiene por objeto atender y fomentar el automovilismo, el turismo, la cultura, el progreso de las comunicaciones y la vinculación entre sus socios”.

En el presente trabajo, a través de la utilización del “Método del caso” se realizará un análisis de la estrategia comercial que actualmente está implementando el A.C.A, con el fin de detectar problemas en determinadas variables comerciales, en el target, o bien en la estrategia comercial en su conjunto, con el fin de proponer

modificaciones y/o adecuaciones que permitan lograr la eficacia en la estrategia de marketing del Automóvil Club Argentino.

## **1.2. Misión y Visión**

### **1.2.1 Misión:**

Se puede definir a la misión de una compañía como el propósito básico de la organización, su objetivo principal y rector de todos los demás objetivos.

Siguiendo a Porter (1998), la estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quien. En este sentido, resulta interesante definir que es el valor. Amigo (2012) lo define como la equidad entre lo que el mercado necesita y la empresa puede y quiere dar. "...si no hay valor no hay misión, si no hay misión no hay valor" (Amigo, 2012, p.46).

Aplicando este concepto al Automovil Club Argentino, se puede indicar entonces, que la misión del ACA es la de asistencia mecánica o auxilio mecánico (AM) continuo en cualquier lugar del territorio nacional, tanto urbano como en ruta avalado por la trayectoria del club de más de 100 años, a través de una moderna flota de equipos de AM equipados con la última tecnología<sup>1</sup> y con choferes capacitados y de experiencia.

El mercado hacia el cual se dirige este valor, es a los Socios del A.C.A. (ya que se trata de un servicio exclusivo para estos) poseedores de automóvil, con un estilo de vida activo, que viaje frecuentemente ya sea por negocios, como por placer y que requiera el servicio prestado por el club.

---

<sup>1</sup> Flota ACA Ejercicio 2017- 2018: 269 camillas simples, 10 camillas pluma hidráulicas, 14 camillas largas, 131 camillas cabina doble, 31 taller móvil, 59 4x4, 34 gomas rodantes, 9 horquillas, 4 equipos de extracción de vehículos de garaje en subsuelo, 9 equipos plato, 3 jeep con tráiler para motos, 4 canadienses, 2 bateas, 2 trucks para bateas.

### **1.2.2 Visión:**

Se define como visión de una organización, a un ideal respecto a lo que los dueños / directivos esperan que sea dicha organización en el futuro.

El ideal del A.C.A. podría pensarse como: “ser el respaldo y la tranquilidad del automovilista, socio del ACA, tanto a nivel nacional como internacional”.

Se incluye de este modo, dentro de la visión el alcance internacional planteado y anhelado por sus Socios fundadores.

### **1.3. Negocios de la empresa, concepto restringido y ampliado.**

Siguiendo a Santesmases Mestre (1993) la definición del negocio en el que esta la empresa debe efectuarse teniendo más en cuenta las necesidades de los consumidores que satisface, que las características específicas de los productos que fabrica.

Levitt (1960) menciona el ejemplo de los ferrocarriles, dice que estos dejaron de crecer no porque la necesidad de transporte disminuyera, sino porque esta fue satisfecha por otros (automóviles, camiones, colectivos, etc.) y no por los propios ferrocarriles. Dejaron que otros les arrebataran sus clientes porque supusieron estar en el negocio de los ferrocarriles, en lugar del negocio de transporte.

Es decir, existe una necesidad básica que se satisface y se brinda al mercado, y en este sentido se puede pensar el concepto restringido del negocio. A su vez existe un concepto ampliado del negocio, con el cual, además de estar en el negocio, la empresa se diferencia del resto de sus competidores.

Aplicando estos conceptos, se puede definir como negocio restringido del A.C.A.: brindar un abanico de soluciones al automovilista Socio del ACA, al que se le plantean requerimientos tanto en viajes urbanos como interurbano, en cualquier lugar del territorio nacional.

En el concepto ampliado, a través del cual el A.C.A. se diferencia y compite se puede definir las siguientes unidades de negocio:

Auxilio Mecánico, a través del cual el A.C.A. le ofrece al conductor la tranquilidad y la seguridad de asistirlo ante cualquier contingencia, las 24 horas del día, los 365 días del año, y estar presente en cualquier punto del país a través de su moderna flota de equipos, y mediante choferes de AM altamente capacitados y con años de experiencia.

Estaciones de servicios YPF, a través del cual le ofrece al Socio la seguridad de brindarle combustibles y productos de alta calidad, y una parada confiable y amena durante sus viajes.

Venta de seguros LA CAJA, a través del cual el A.C.A. ofrece una cobertura de confianza, sólida en el mercado, capaz de responder ante las contingencias que pueda sufrir el Socio en viaje.

### **1.3.1 Otras actividades desarrolladas por la institución:**

Además de las tres actividades centrales antes descriptas, que sirven a la función básica proporcionada al mercado (Seguridad), el A.C.A. desarrolla otras acciones complementarias, que benefician tanto a Socios como a la comunidad en general.

Algunas de estas actividades, tienen el mandato de continuar con la labor emprendida por el Club desde sus orígenes. Ejemplo de estas: educación y seguridad vial o la participación del Club en eventos deportivos automovilísticos.

#### **Renovación y emisión de DNI y pasaporte**

Desde 2010, el A.C.A., a partir de un convenio celebrado con el Registro Nacional de las Personas (RE.NA.PER), brinda a sus socios, empleados e hijos menores de 17 años la posibilidad de obtener nuevo DNI y pasaporte en las sedes habilitadas: US Once, Mar del plata, Rosario y Córdoba.

#### **Renovación y emisión de licencias de conducir**

Se trata de un convenio firmado con las autoridades del Gobierno de la CABA, mediante el cual los Socios domiciliados dentro del ámbito de dicha ciudad pueden

renovar o gestionar su primera licencia de conducir. Existen asimismo convenios similares en las Municipalidades de Gral. Pueyrredón y de Mendoza.

### **Planificación del tránsito**

Se desarrollan actividades en conjunto a distintas Municipalidades tales como: estudio de planificación de estacionamiento medido y pago en áreas centrales, cursos de capacitación a técnicos e inspectores de tránsito, estudios de planificación del tránsito de áreas centrales, corredores de transporte de pasajeros, circulación y paradas.

Además se realizan proyectos de señalización integral. Planificación de tránsito para intersecciones conflictivas y semaforizadas, que incluyen censos de volúmenes. Proyectos de señalización de establecimientos educativos: jardines, primarias, secundarias, terciarias y universidades.

También se formulan planes de circulación, estacionamiento y señalización de vehículos participantes de diversas competencias como ser el Gran Premio Histórico Argentino.

El A.C.A. interviene también en el estudio de sistemas de identificación visual para varias dependencias propias con el fin de informar a socios y clientes en general la ubicación y los servicios brindados por la institución.

### **Educación Vial**

La difusión de la Educación y seguridad vial es uno de los objetivos esenciales de la oficina de educación vial.

Se desarrollan diversas actividades tales como: Concursos de diseño gráfico dirigido a estudiantes, distribución a través de venta y donación de material gráfico educativo, la sección “página de los niños” en la Revista Autoclub, CD didácticos e interactivos para trabajar en el aula, instalación de parques infantiles de tránsito trasladables, capacitaciones en la prevención de accidentes de tránsito, aula rodante dotada con la última tecnología, entre otras.

### **Museo del automóvil**

En este museo se exhiben desde unidades construidas a fines del siglo XIX hasta monoplazas de competición de la década del 80. Se realizan tareas de restauración y puesta en funcionamiento.

Además se participa con unidades en diferentes eventos afines en todo el país, como por ejemplo: la conmemoración anual de la primera carrera disputada en el país: “Recoleta – Tigre”, Expoclásica, Salón internacional del automóvil, entre otros.

#### **1.4 Servicio de Auxilio Mecánico:**

Se podría indicar que el servicio de auxilio mecánico es el generador principal de las asociaciones A.C.A., el Core Business de la compañía, por el hecho de que el Socio se afilia al Club principalmente para contar con este servicio, y por agregado, acceder a los demás beneficios adicionales que ofrece la institución (descuentos en: combustibles, lubricantes, baterías, estacionamientos, talleres mecánicos, servicompras, hoteles y campamentos, entre otros servicios al automóvil y al Socio en tránsito).

##### **1.4.1 Alcance del servicio**

El servicio de auxilio mecánico, se realiza, sin cargo, a automotores de hasta 2.000 kg. y 5.20 metros de largo, motos y ciclomotores, dentro de determinadas delimitaciones geográficas llamadas zonas gratuitas, tanto en CABA y Pcia. de Buenos Aires, como en el interior del país. Los servicios fuera de la zona gratuita, para los automóviles registrados con anterioridad al 1° de julio de 2003 por los socios que pertenezcan a la categoría plenario con vehículo registrado, también serán sin cargo. De idéntico beneficio gozan todos aquellos socios asegurados a través de

la Institución en cualquiera de las pólizas y opciones salvo excepciones<sup>2</sup>. Este beneficio no alcanza a los automóviles registrados a partir del 1° de julio de 2003, por quienes revistan en la Categoría Plenario Joven y tampoco está vigente para motos o ciclomotores.

Para vehículos de socios no asegurados y vehículos de socios asegurados en planes de Responsabilidad Civil, Tradicionales (Todo Total y Todo Riesgo sin franquicia) y de Terceros Completo o Todo Riesgo del Pack Ahorro o Clásico: Se otorgarán 12 auxilios sin cargo para el socio por año calendario. A partir del 13er. Servicio, se abonará cada servicio excedente conforme los valores vigentes para socios A.C.A.

Para vehículos de socios que contraten planes de Terceros Completo o Todo Riesgo del Pack Cómodo: - Se otorgan servicios de Auxilio en cantidad ilimitada sin mayor costo alguno para el socio asegurado.

ALCANCE: Para vehículos de socios no asegurados: - Radio gratuito de prestación en zona Metropolitana (con un límite máximo de hasta 70 kms. de ida y 70 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización si se sale de ella). - En el interior del país: hasta 70 kms. de ida y 70 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización en todos los casos.

Para vehículos de socios que tengan contratado seguro automotor a través del ACA bajo plan de Responsabilidad Civil exclusivamente: - Radio gratuito de prestación en zona Metropolitana (con un límite máximo de hasta 100 kms. de ida y 100 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización si se sale de ella). - En el interior del país: hasta 100 kms. de ida y 100 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización en todos los casos.

---

<sup>2</sup> Son excepciones las Pólizas de Responsabilidad Civil, individualizadas a la fecha del presente: como "Póliza 1 opciones 3 y 5", o las que en el futuro las reemplazaren, según se indica en el Manual del Servicio del AM.

Para vehículos de socios que tengan contratado seguro automotor a través del ACA con cobertura de casco (planes Todo Total, Terceros Completo y Todo Riesgo): - Se otorga kilometraje ilimitado para el traslado del vehículo, sujeto a la Reglamentación del Servicio

El ACA mantiene un convenio con LACAJA por el cual presta el servicio de AM a sus asegurados. Para vehículos de clientes directos de La Caja que tengan contratado seguro automotor en planes de Responsabilidad Civil exclusivamente: - Se otorgan 6 auxilios sin cargo para el asegurado de La Caja por año aniversario (año póliza). - A partir del 7mo. Servicio, se abonará cada servicio excedente conforme los valores vigentes para los asegurados directos de La Caja. La tarifa a abonar representa aprox. el doble de lo que paga un asociado del A.C.A. para los servicios excedentes.

Para vehículos de clientes directos de La Caja que tengan contratado seguro automotor en planes Tradicionales (Todo Total y Todo Riesgo sin franquicia) o de Terceros Completo o Todo Riesgo del Pack Ahorro o Clásico: - Se otorgan 12 auxilios sin cargo para el asegurado de La Caja por año aniversario (año póliza). A partir del 13er. Servicio, el asegurado de La Caja abonará cada servicio excedente conforme los valores vigentes fijados para asegurados directos de La Caja.

Para vehículos de clientes directos de La Caja que tengan contratado seguro automotor en planes de Terceros Completo o Todo Riesgo del Pack Cómodo: - Se otorgan servicios de Auxilio en cantidad ilimitada para el asegurado de La Caja.

ALCANCE: Para vehículos de clientes directos de La Caja que tengan contratado seguro automotor en planes de Responsabilidad Civil exclusivamente: - Radio gratuito de prestación en zona Metropolitana y hasta 30 kms. ida y 30 kms. de vuelta establecido en el interior del país a partir del lugar de la inmovilización. El valor del kilometraje excedente fuera de la zona gratuita es mayor al abonado por el socio del ACA.

Para vehículos de clientes directos de La Caja que tengan contratado seguro automotor en planes Tradicionales (Todo Total y Todo Riesgo sin franquicia) o de

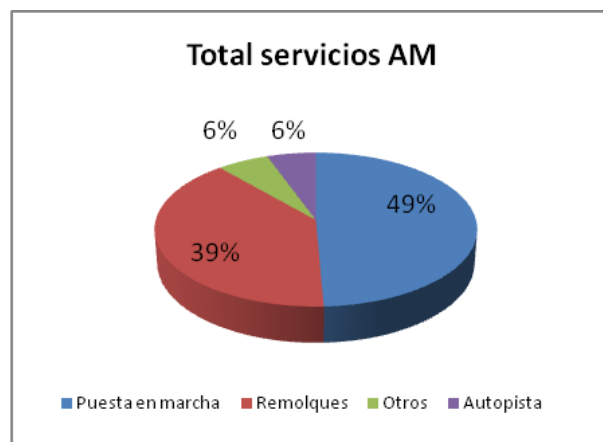
Terceros Completo o Todo Riesgo del Pack Ahorro o Clásico: - Radio gratuito de prestación en zona Metropolitana (con un límite máximo de hasta 100 kms. de ida y 100 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización si se sale de ella). - En el interior del país: hasta 100 kms. de ida y 100 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización en todos los casos.

Para vehículos de clientes directos de La Caja que tengan contratado seguro automotor en planes de Terceros Completo o Todo Riesgo del Pack Cómodo: - Radio gratuito de prestación en zona Metropolitana (con un límite máximo de hasta 100 kms. de ida y 100 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización si se sale de ella). - En el interior del país: hasta 100 kms. de ida y 100 kms. de vuelta a partir del lugar de inmovilización en todos los casos.

#### **1.4.2 Tipos de servicios:**

Dentro de esta unidad de negocio, se brindan distintos tipos de servicios. Observando el ejercicio 2016/2017, el 49% corresponde a Puesta en marcha, 39% remolques, Autopista 6% y Otros 6%.

Gráfico 1. Distribución servicios de auxilio mecánico A.C.A. por tipo para el periodo 2016/2017.

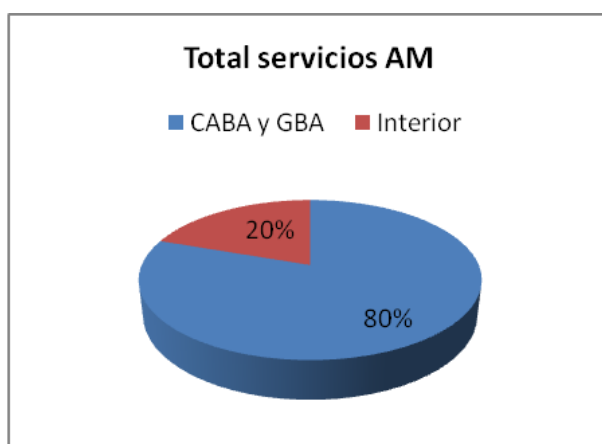


**Fuente:** AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO, “Memoria y Balance” – Periodo 2016 / 2017

### 1.4.3 Distribución geográfica de los servicios:

Si se tiene en cuenta la zona geográfica, el 80% de los servicios se llevan a cabo en CABA y GBA y sólo el 20% en el interior del país.

Gráfico 2. Distribución servicios de auxilio mecánico A.C.A. por zona para el ejercicio 2016 / 2017.



Fuente: AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO, “Memoria y Balance” – Período 2016 / 2017

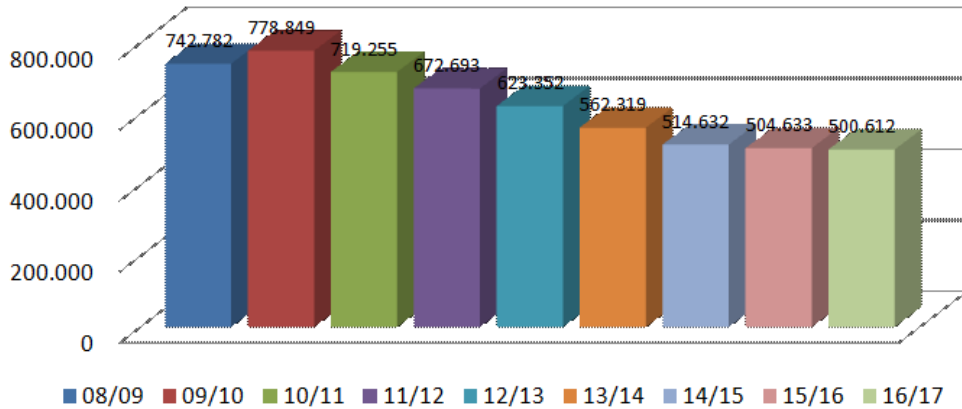
### 1.4.4 Evolución servicios de AM 2008 - 2017

Se observa en los últimos años una tendencia decreciente en los servicios de AM prestados por el A.C.A. producto de factores tales como: la modernización del parque automotor de los asociados (incentivado a través promociones de asociación a cero km.) y de restricciones de aseguramientos de LA CAJA a automotores con patentes viejas.

Impactan también en este resultado la competencia directa de prestadores alternativos, como indirecta de compañías aseguradoras que ofrecen los servicios de grúa y auxilio.

Gráfico 3. Evolución servicios auxilio mecánico ACA 2008 - 2017

### Servicios totales de AM periodo 2008 / 2017



Fuente: AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO, "Memoria y Balance" – Periodo 2009-2016

#### 1.4.5 Concepto restringido y ampliado del producto/servicio:

Siguiendo a Santesmases Mestre (1993) el concepto de producto se puede plantear partiendo de dos enfoques: 1) centrado en el producto en sí mismo 2) centrado en las necesidades del consumidor. El primero define al producto como una suma de características o atributos físicos. El segundo, supone que las personas compran los productos no por sí mismos sino por los problemas que resuelven.

El concepto centrado en las necesidades del consumidor, se basa en la definición actual del marketing, y es el que será tenido en cuenta.

Si se aplica el concepto restringido y ampliado al servicio de auxilio mecánico recibido por los socios del A.C.A., se obtienen los siguientes niveles:

- Beneficio esencial: Tranquilidad y respaldo al momento de conducir un automóvil al momento de sufrir un inconveniente.
- Producto genérico: carnet societario del A.C.A.
- Producto esperado: asistencia mecánica en viaje a cualquier hora y en cualquier punto del país.

- d) Producto agregado ampliado: asistencia al viajero, demoras mínimas del auxilio respecto a otros prestadores, atención profesional de choferes de AM con amplia experiencia, equipos de AM modernos, descuentos varios en: talleres mecánicos, estacionamientos, hoteles, moteles, campings, carga de combustibles, lubricantes, baterías, servicompras y en otros servicios para el Socio y su automóvil.
- e) Producto potencial: la incorporación de un sistema de rastreo en los automóviles de los asociados – tipo GPS - a fin de agilizar la prestación del servicio de asistencia y mejorar las comunicaciones cliente - empresa. (Hoy en día los Socios informan del siniestro en ruta a través de sus teléfonos personales, lo cual en ocasiones se torna complejo teniendo en cuenta la escasa señal telefónica existente en determinados puntos geográficos).

#### **1.4.6 Rentabilidad del Auxilio Mecánico**

La rentabilidad de una empresa, siguiendo a Bodie y Merton (2003) puede medirse respecto de las ventas (rendimiento sobre ventas), respecto de los activos (rendimiento sobre activos) o sobre la base del capital (rendimiento sobre el capital). Para el presente caso, y de acuerdo a la información disponible, se tendrá en cuenta la formula Rendimiento sobre activos (ROA):

$$ROA = \text{EBIT}^3 / \text{Activos totales}$$

Las utilidades del ACA antes de impuestos e intereses (EBIT) en el año 2017 fueron de 174.948.318 pesos.

Los activos del ACA para el 2017 estuvieron valuados en 2.716.733.514 pesos.

Es decir el rendimiento sobre activos del ACA para 2017 fue de 0,064 o 6,4%.

Como no se cuenta con el rendimiento sobre activos del servicio de AM, lo determinaremos por prorratio. De acuerdo a su facturación, el servicio de AM representa un 15,82% sobre el total de los negocios del ACA.

---

<sup>3</sup> EBIT: Utilidades antes de intereses e impuestos.

Es decir podemos indicar, que por prorrates, un 15,82% de la rentabilidad del ACA, corresponde al servicio del AM. La rentabilidad del AM sería entonces:  $6,4\% \times 15,82\%$ , es decir, del 0,01 % o 1%.

#### **1.4.7 Productividad del Auxilio Mecánico**

Al 30.06.2017 se realizaron a nivel país un total de 500.612 servicios de AM, lo cual representó un promedio mensual de 41.718 servicios y promedio diario de 1.372 servicios.

En términos de productividad, la relación de equipos de auxilio mecánico (581) y cantidad de servicios diarios, se encuentra en 2,36 para el 2017. La productividad en 2008 era de 3,66 servicios diarios por equipo, existiendo un total de 555 equipos de auxilio frente a 2035 servicios realizados diariamente para ese periodo. Es decir que la productividad bajo durante todo el periodo analizado.

Podría concluirse que con 374 equipos, en 2017, podrían cubrirse todos los servicios de AM (1372) para mantener ese nivel de productividad oportunamente alcanzado en 2008.

#### **1.5 Imagen corporativa**

Para evaluar la imagen de la compañía se llevó adelante una pregunta única a Socios de la institución utilizando la escala de diferencial semántico formulada con una batería de reactivos compuesta por cinco adjetivos bipolares y cinco categorías. Se les pidió a los Socios que clasifiquen esos atributos del 1 al 5 (ver anexo I).

Los atributos considerados son: eficiencia en la prestación del servicio de auxilio mecánico, moderna flota de camiones de auxilio, el costo de ser socio, institución moderna y activa, confiabilidad en la institución.

Cada atributo se juzga de la siguiente manera: con 5 muy bueno, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, y 1 muy malo.

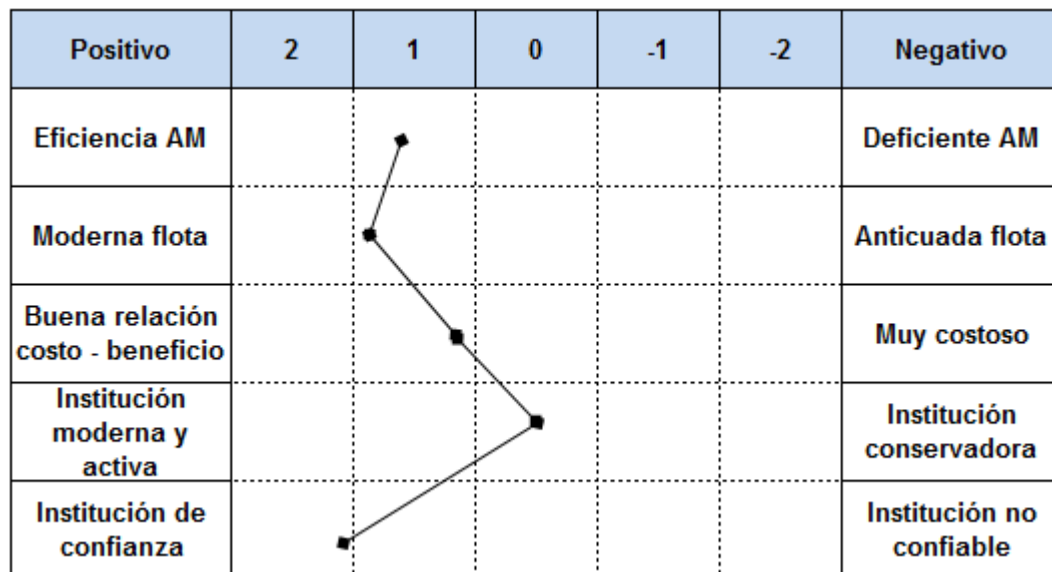
Se consultaron a un total de 100 asociados en las oficinas de la Ciudad de Rosario, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 1. Escala de Likert aplicada a la imagen corporativa del ACA

Reactivo	Calificación					Reactivo
	2	1	0	-1	-2	
Positivo						Negativo
Eficiencia AM	63	20	9	5	3	Deficiente AM
Moderna flota	57	28	7	8	0	Anticuada flota
Buena relación costo – beneficio	30	35	29	5	1	Muy costoso
Institución moderna y activa	23	16	19	22	20	Institución conservadora
Institución de confianza	75	16	9	0	0	No confiable

Si se parametriza la escala, en +2, +1, 0, -1, -2, desde positivo a negativo se obtiene el siguiente resultado de la imagen corporativa del A.C.A.:

Tabla 2. Análisis de perfil aplicado a la imagen corporativa ACA.



### **Resultados por atributo:**

Eficiencia en el servicio de auxilio mecánico: valor promedio hallado: 1,35 = direccionamiento positivo fuerte.

Modernidad de la flota de AM: valor promedio hallado: 1,34 = direccionamiento positivo fuerte.

Relación Costo Beneficio de ser socio del ACA: valor promedio hallado: 0,88 = direccionamiento positivo significativo.

Modernidad en la institución: valor promedio hallado: -0,09 = direccionamiento negativo leve.

Confianza en la institución: valor promedio hallado: 1,66 = direccionamiento positivo fuerte.

En general, el A.C.A. se percibe como una institución de prestigio nacional e internacional, con una marca sólida y confiable, con más de 100 años en el mercado, con un servicio de auxilio mecánico moderno y eficaz.

Sin embargo para determinado público se la percibe como una institución conservadora, que en cierta manera se ha quedado en el tiempo. La relación costo beneficio si bien es positiva, es un indicador que necesita ser mejorado.

### **1.5.1 Posicionamiento**

Siguiendo a Munuera Alemán y Rodriguez Escudero (2006) el Posicionamiento se refiere a la posición que ocupa el producto en función a las percepciones de los consumidores, o en otras palabras, el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor.

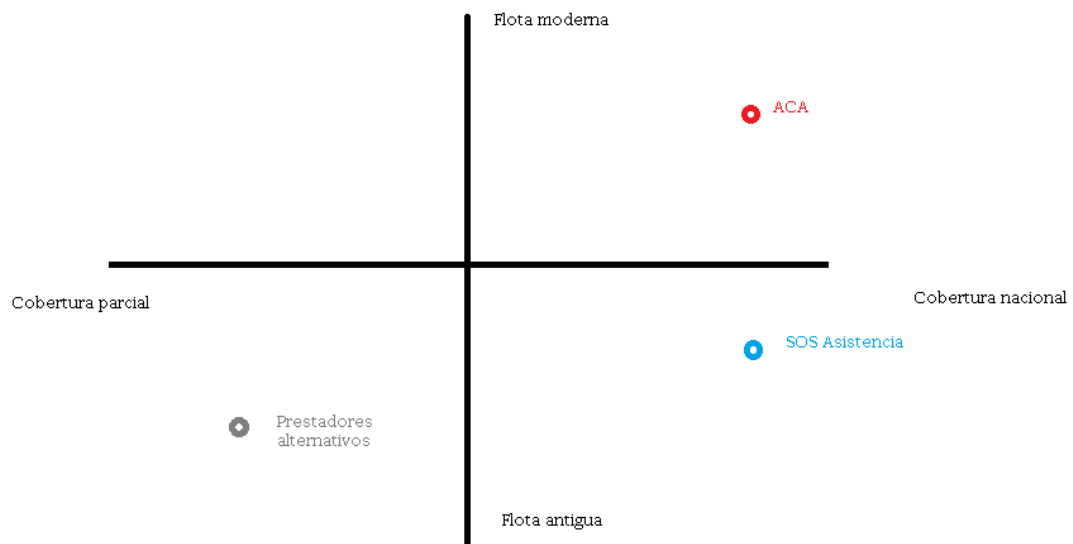
Tras consultas realizadas a socios y no socios del ACA respecto al servicio de AM, se podría indicar que los atributos distintivos o más valorados por los clientes en este mercado serian: la cobertura del servicio territorialmente, la modernidad en la flota de los equipos y el profesionalismo de los mecánicos de AM.

El A.C.A. se ha posicionado en dos de esos atributos: como el servicio de AM que cuenta con la flota más moderna del mercado y con cobertura en todo el país.

El posicionamiento de la competencia: SOS Asistencia, también se ha posicionado por su cobertura “en cualquier lugar y circunstancia”, pero su flota no es tan moderna, si se lo compara con los vehículos A.C.A.. Por su parte los prestadores alternativos, se destacan más bien por contar con equipos antiguos, y no tener presencia en todo el país sino en sectores limitados a su alcance.

### Mapa de posicionamiento

Grafico 4. Mapa de posicionamiento



### Matriz propuesta de valor – percepción de los clientes

De acuerdo a Amigo (2009; 2012; 2017) las empresas irán gestando su imagen de marca y su imagen corporativa gracias a su propuesta de valor que se sostiene en una estrategia de marketing y que también responde a su perfil competitivo como líder o seguidor de diferenciación en calidad y/o costos. Frente a esta propuesta de valor de la compañía, está la percepción de los clientes, la que también se ve afectada por las acciones competidoras. Como resultado de esta interacción aparece la lealtad a la marca, fuente de sus ventajas competitivas sostenibles (VCS).

Tabla 3: Matriz percepción de los clientes – Propuesta de valor (Amigo, 2009; 2012; 2017)

	<b>Propuesta de Valor</b>			
		<b>Alta</b>	<b>Mediana</b>	<b>Baja</b>
<b>Percepción de los clientes</b>	<b>Alta</b>			
	<b>Mediana</b>	<b>A.C.A.</b>		
	<b>Baja</b>			

Se sitúa al ACA en el cuarto cuadrante, pues la propuesta de valor del Club es alta, pues representa una escala de costos muy elevada para la compañía (cuenta con los equipos más modernos del mercado, los choferes más capacitados y hay bases de AM en todo el país). Pero esta propuesta de valor no logra ser percibida totalmente por el Socio cuando este no hace uso de los servicios de dicha propuesta. Por un lado, se observa una baja en los servicios de AM requeridos por los socios tal como se explico en el apartado 1.4.4 que impacta negativamente en la percepción de la propuesta de valor de la compañía. Y por el otro lado, las comunicaciones no acompañan adecuadamente. Hay beneficios que no se comunican, y por ende los socios no hacen uso de los mismos.

Es decir la compañía en el 4to. cuadrante se encuentra en situación de desventaja competitiva, y debe realizar las acciones necesarias para equilibrar su propuesta de valor alta con la percepción “mediana” de los Socios. En este sentido, si se define al

valor como la relación entre el requerimiento del cliente y el equilibrio de sus expectativas con la oferta de la compañía, no estaría en equilibrio.

Tabla 4: Matriz acciones competidoras – percepción de los clientes respecto de la marca (Amigo, 2009; 2012; 2017)

	<b>Acciones competidoras</b>			
<b>Percepción de los clientes respecto de la marca</b>		<b>Alta</b>	<b>Mediana</b>	<b>Baja</b>
	<b>Alta</b>			
	<b>Mediana</b>		<b>S.O.S.</b>	<b>Prestadores alternativos</b>
	<b>Baja</b>			

Respecto al análisis de la competencia, siguiendo a Amigo (2009; 2012; 2017), la imagen de la compañía también se verá afectada por las acciones competidoras, que relacionadas con la percepción de los clientes respecto a la marca, plantea situaciones de paridad competitiva, ventaja competitiva sostenible o desventaja competitiva, como se observa en la matriz anterior de dicho autor.

Para el caso puntual de análisis, en relación a SOS asistencia, sus acciones competidoras son de nivel medio (sus equipos no son tan modernos como los de ACA y su personal no tiene la capacitación con que cuenta los mecánicos ACA, tampoco se observan publicidades del servicio ni en medios televisivos o en la vía pública) por lo que en relación a la percepción de los socios respecto a la marca ACA, que también es de nivel medio, se encuentra en paridad competitiva. Sin embargo el ACA está invirtiendo más en relación a la competencia, tanto en equipos como en mecánicos y choferes, y esto no está siendo percibido por el no uso de los

servicios, por lo que se deberá lograr mejorar la percepción de la marca para estar en zona de Ventaja competitiva sostenible en relación a la competencia SOS (cuadrante 2).

Para el caso de los prestadores alternativos, su acción competidora es de nivel bajo (sus equipos no son modernos, sus mecánicos no son profesionales y su cobertura es parcial). En relación a la percepción de la marca ACA, que es de nivel medio, la compañía se encuentra en zona de Ventaja competitiva sostenible.

## **1.6 Análisis FODA**

### **Oportunidades y Riesgos:**

Inadecuaciones percibidas o creadas, en términos de Producto, Comunicación, Distribución, Precio.

### **Oportunidades**

#### ***Producto:***

- Realizar inversiones en beneficio de Socios y empleados en aquellos terrenos sin uso de propiedad del A.C.A.: cabañas, estacionamientos u otros emprendimientos
- Modernizar la red de hoteles A.C.A. a través de inversiones destinadas a tal fin.
- Anticiparse a otros competidores en las reconversiones hacia energías limpias, a través de la creación de estaciones de servicios que provean de este tipo de servicios a los automovilistas.
- Generar una red de establecimientos o servicios amigos al “A.C.A.” en donde los Socios tengan descuentos con solo presentar su credencial.
- Propiciar acuerdos con empresas u otras instituciones a fin de generar asociaciones al A.C.A. de tipo corporativas, hoy en día existen pero son muy reducidas.

- Incrementar el uso del servicio de AM a través de promoción de mantenimientos preventivos (cambio de cubiertas, de baterías, revisión de motor, etc.).
- Otorgar beneficios a aquellos asociados que en todo el año calendario no hayan usado ni una sola vez el servicio de AM, premiando su buena conducta y reduciendo esa percepción de no uso del servicio que atenta contra la percepción del valor recibido.

### ***Comunicación***

- Mejorar la comunicación (interna / externa) respecto los beneficios de pertenecer al A.C.A. a fin de captar nuevos Socios y retener a los actuales.
- Propiciar vínculos entre los Asociados a través de diversas actividades sociales / culturales a fin de generar sentimiento de pertenencia al Club.
- Incrementar la participación del A.C.A. en redes sociales, generando vínculos con sus socios actuales y potenciales, dando a conocer sus servicios y retroalimentándose de las mismas.
- Incorporar testimonios de Socios satisfechos en la website con el fin de compartir experiencias positivas que motiven a asociarse a otras personas.
- Incrementar las llamadas salientes y las ventas telefónicas y por mail.

### ***Distribución:***

- Incrementar la red de estaciones de servicios A.C.A., en puntos estratégicos, a través de la firma de convenios con estaciones YPF que no sean de propiedad del A.C.A..
- Incrementar la red hotelera con descuentos para Socios A.C.A. a través de la firma de convenios con Hoteles que no son propiedad del A.C.A., ubicados en lugares estratégicos y que brinden servicios de calidad acorde al segmento elegido.

- Incrementar la red de servicios al automóvil (gomerías y talleres) a través de la firma de convenios con empresas líder en el rubro.

### **Amenazas**

#### ***Productos***

- YPF, en caso de que decida utilizar su red de estaciones para incorporar un servicio de AM similar al ACA.
- YPF, en caso de que se rompa el acuerdo de provisión de combustibles.
- YPF, con su programa SERVICLUB, dado que ofrece beneficios/descuentos similares a los que ofrece el A.C.A. a sus Socios.
- Caída de la cartera societaria, por decisión de los Socios de contar sólo con el seguro de LA CAJA, con el cual acceden también al servicio de AM del ACA.

#### ***Comunicación***

- Caída de la cartera de Socios por no percibir o conocer (y por ende no utilizar), los beneficios de estar asociados.
- Crecimiento de la imagen de los competidores directos de AM (por ejemplo SOS o Mapfre Asistencias), que implique la baja de Socios del A.C.A. por migrar a la competencia.
- Crecimiento de la imagen de los competidores directos de EESS por fuertes campañas publicitarias (por ejemplo AXION o SHELL), que implique la caída en la venta de combustibles de las EESS A.C.A.

#### ***Precio***

- Caída de la cartera de Socios por percibir una cuota excesivamente alta en relación a los beneficios / servicios recibidos y/o percibidos.

Fuerzas y Debilidades: Análisis y evaluación de los recursos de la empresa, actuales y tendenciales y su valor de mercado: humanos, financieros, económicos, comerciales, imagen corporativa, tecnología, estilo directivo.

## **Fortalezas**

### ***Recursos Humanos***

- Personal ACA jerárquico estable, con años de experiencia dentro del Club.
- Existencia de Comisiones Directivas en las ciudades más importantes del país con importantes influencias políticas.

### ***Financieros***

- Estabilidad financiera. Gran disponibilidad de Recursos líquidos en caso de contingencias.

### ***Económicos***

- Red de estaciones y dependencias (Hoteles, Moteles, Oficinas) a lo largo de todo el país.
- Flota de equipos de AM moderna, distribuida a lo largo del país (581 equipos)
- Importante cartera societaria (más de 348.000 Socios).

### ***Comerciales***

- Sólido vínculo con YPF (desde 1.936)
- Solido vinculo con LA CAJA.

### ***Imagen Corporativa***

El A.C.A. se percibe como una institución de prestigio nacional e internacional, de confianza, con una marca sólida con más de 100 años en el mercado.

## **Debilidades**

### ***Recursos humanos***

- Personal interno A.C.A. con resistencias al cambio, conservadores.
- Comisiones Directivas conservadoras, principalmente conformadas por hombres.
- Estructura organizacional de tipo vertical, con debilidades de comunicación intersectorial (compartimentos estancos).
- Recursos humanos calificados y de gran valor que muchas veces no se los retribuye adecuadamente.
- Selección de personal en muchos casos realizada de manera arbitraria.

### ***Económicos***

- Algunas dependencias A.C.A. muy poco modernas y con estructuras antiguas (caso Hoteles / moteles).
- Terrenos de propiedad del A.C.A. sin ninguna utilidad ni finalidad. Además del costo de mantenimiento de los mismos, y el costo de oportunidad del no uso.

### ***Comerciales***

- Servicio de AM: si bien declara ser exclusivo para Socios del A.C.A., la realidad es que los asegurados de LA CAJA, también reciben la cobertura del servicio de AM a través del A.C.A.
- Descuentos y beneficios. El A.C.A. cuenta con una cuponera de beneficios para los Socios y empleados en la cual se pueden encontrar rubros varios desde un

gimnasio, farmacia, restaurante, clases de manejo, cosmética, etc. La debilidad aquí detectada es que no se promociona la cuponera y por ende el socio no sabe de la existencia de estos importantes descuentos.

- A pesar de tratarse de un Club con más de 100 años de trayectoria, no desarrolla o potencia, el sentido de pertenencia al mismo entre sus asociados. Tal vez si lo desarrolle con sus clientes internos, es decir sus empleados, pero no así con sus socios.

#### ***Imagen corporativa***

- Cuando se habla del ACA con personas ajenas a la institución, que no la conocen, la imagen que se percibe es la de una organización que ya paso de moda, que ya no tiene demasiados beneficios y que por tanto no resulta conveniente asociarse. Esto se magnifica aún más cuando se trata de residentes del interior del país.

#### ***Tecnología***

- Débil estandarización de procedimientos administrativos y de control que generan pérdidas de tiempo al momento de resolver determinadas situaciones.

#### ***Estilo directivo.***

- Prevalecen en muchos casos las decisiones políticas por sobre decisiones más eficientes alternativas.

### **1.7 Mercado**

#### **1.7.1 Oferta:**

Si bien no existe en la Argentina otra institución de características similares al A.C.A., a fin de comparar las prestaciones disponibles, se analizara la oferta que realizan otras compañías dentro de la unidad de negocios definida como el core business del A.C.A.: el Auxilio Mecánico.

### **Servicio Auxilio mecánico**

A continuación se analizará la oferta que existe en la prestación de este servicio:

SOS Red de asistencia: las prestaciones están dirigidas a los segmentos de compañías aseguradoras, fabricantes, rentadores y vehículos pesados.

Ofrece a los automovilistas un servicio integral en cualquier lugar y circunstancia. Detalle de prestaciones: mecánica ligera y traslado, auto sustituto, captura de información y aviso de siniestro en el acto, grabado de cristales, transmisión de mensajes urgentes, extracción de vehículos de zanjas, peñascos, y lagunas, localización y envío de piezas dentro de la republica Argentina, depósito y custodia de vehículo, auto test, cerrajería, y asesoramiento legal telefónico en caso de accidente.

Cuenta con 30 años en el mercado de asistencias. Desde 1990, empieza la suscripción de los primeros contratos con compañías de seguros y bancos y desde 1997 comienza a cubrir el servicio a terminales automotrices.

El servicio lo presta a través de compañías aseguradoras. No tiene relación directa como el A.C.A. con el Socio. Tiene cobertura a nivel nacional.

Mapfre assistance: brinda asistencia al propietario o conductor de un vehículo ante contingencias en la carretera. Servicios que presta: 1) Asistencia en carretera: cubre las necesidades de asistencia del vehículo, del conductor y sus acompañantes cuando surge alguna contingencia o dificultad que le impide continuar con su viaje por accidente o avería del vehículo 2) Vehículos de Sustitución: disposición de un vehículo de sustitución durante el tiempo que dure la reparación del vehículo del cliente. 3) Segunda Grúa: servicio de transporte de un vehículo que, por diversas causas, no pueda ser

conducido desde el depósito de automóviles hasta un taller en particular 4)  
Servicios Complementarios del Automóvil: ofrece el asesoramiento de peritos y el control de las reparaciones por parte de la red de Mapfre Assistance, asegurando la implantación de las mejores prácticas en la calidad y ahorro de costes. Su alcance es a nivel nacional. Sin relación directa con el cliente ya que toma el servicio a través del seguro.

Pequeños prestadores: independientes, muy atomizados. Sus marcas no son reconocidas en el mercado. Su área de prestación de servicios es principalmente local y en zonas relativamente cercanas a su base de operaciones. Su flota no es tan moderna por lo general, y tampoco cuentan con gran cantidad de equipos. Ejemplos: Auxilios Pablo /Auxilios Miro SRL / Remolques el Deseado / Auxilio el Toto, etc. Mayormente se relacionan en forma directa con el cliente.

Automóvil Club Argentino: cuenta con una flota de auxilio a nivel nacional, integrada por vehículos equipados con la última tecnología y provistos con todos los elementos necesarios para cada tipo de servicio. Sus choferes son profesionales capacitados con amplia experiencia. Cuenta con 581 equipos de AM y su alcance es a nivel nacional. El servicio de AM consiste principalmente operaciones mecánicas de emergencia para automotores que no puedan movilizarse por sus propios medios. De no lograrse la puesta en marcha del automotor, se lo remolcará hasta un taller mecánico que pueda reparar el vehículo, o hasta su domicilio. Incluye asistencia primaria de gomería y por falta de combustibles. Se brinda el servicio de auxilio mecánico en el exterior a través del Automóvil Club de cada país u organización similar, con los cuales existan convenios de reciprocidad y en los términos definidos para socios extranjeros por cada respectivo Automóvil Club del territorio donde suceda el evento.

## 1.7.2 Demanda

La demanda de los servicios del A.C.A. queda reflejada a través de la evolución de su cartera de socios.

Se observa una tendencia de crecimiento débil y a veces nulo en el nivel de la cartera societaria<sup>4</sup> durante el periodo 2008 – 2014.

Tabla 5. Evolución cartera societaria 2008 / 2017

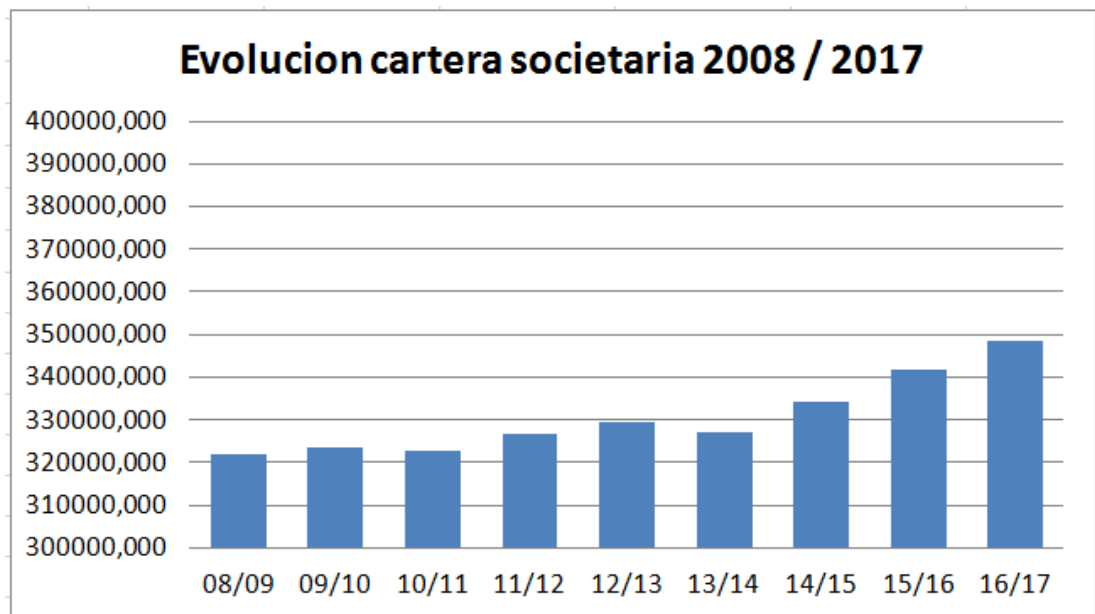
Ejercicio	Tipo	Cantidad	Variación mes anterior%
08/09	<b>Total Socios</b>	<b>321,812</b>	
09/10	<b>Total Socios</b>	<b>323,548</b>	0.54%
10/11	<b>Total Socios</b>	<b>322,656</b>	-0.28%
11/12	<b>Total Socios</b>	<b>326,797</b>	1.28%
12/13	<b>Total Socios</b>	<b>329,398</b>	0.80%
13/14	<b>Total Socios</b>	<b>327,250</b>	-0.65%
14/15	<b>Total Socios</b>	<b>334,335</b>	2.17%
15/16	<b>Total Socios</b>	<b>341,902</b>	2.26%
16/17	<b>Total Socios</b>	<b>348,460</b>	1,9 %

Fuente: AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO, “Memoria y Balance” – Periodo 2008-2017

Gráfico 4 Evolución cartera societaria 2008 / 2017:

---

<sup>4</sup> Se tienen en cuenta para el presente trabajo: socios plenarios, activos, adherentes y credenciales familiares.



**Fuente:** AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO, “Memoria y Balance” – Periodo 2009-2017

Sin embargo el crecimiento observado en los tres últimos ejercicios muestra el impacto positivo que tuvo en la cartera societaria, las adhesiones de Socios realizadas a través de las diversas promociones implementadas (principalmente Associate Ya<sup>5</sup>).

**Composición de la cartera societaria:**

A junio 2017 la cartera societaria del A.C.A. en términos geográficos estaba compuesta de la siguiente manera:

Tabla 6. Distribución de la cartera societaria en términos geográficos junio 2017.

---

<sup>5</sup> A través de la Promoción “Associate Ya”, se generan adhesiones de conductores de vehículos que cargan combustibles en las EESS a los cuales se les bonifican las 6 primeras cuotas societarias, luego de las cuales, debe comenzar normalmente.

<b>TOTAL GENERAL PAIS</b>	<b>348.460</b>
<b>Div. Tucuman</b>	<b>4.878</b>
<b>Div. Trelew</b>	<b>6.272</b>
<b>Div. Rosario</b>	<b>19.862</b>
<b>Div. Cordoba</b>	<b>16.029</b>
<b>Div. Neuquen</b>	<b>7.318</b>
<b>Div. Capital</b>	<b>202.107</b>
<b>Div. Mar del Plata</b>	<b>25.438</b>
<b>Div. Soc y Seguros</b>	<b>66.556</b>

De acuerdo a esta información, el 84,5% de los socios se ubica en capital y Gran Buenos Aires (Div. Capital, Divisional Mar del Plata y Div. Soc y Seguros), y el resto en el interior del país (15,5%).

Desagregando por categoría, la cartera societaria a junio 2017 (incluyendo vitalicios), contaba con un total de 398.370 asociados y estaba distribuida de la siguiente manera: Plenarios 289.336 (72%), Activos 26.973 (7%), Adherentes 2.744 (1%), Credenciales familiares 29.704 (7,5%), Vitalicios 49.910 (12,5%). Los socios jóvenes dentro de la categoría plenarios, suman un total de 11.053 y dentro de la categoría activos, 1.093. Socios discapacitados 3.012.

Discriminando por sexo la cartera societaria en 2017 estaba compuesta por un 70% hombres y un 30% mujeres.

No se posee información respecto a ocupación de los socios, edades, marca o modelo de auto, ya que la misma no está en un base de datos general disponible. Si se pueden realizar consultas socio por socio en sus fichas personales, pero no hay una base de datos de donde tomar la información de toda la cartera de manera condensada o cruzar la información disponible. Esta es una de las grandes falencias que tiene el Club respecto a la disponibilidad de la información de sus asociados.

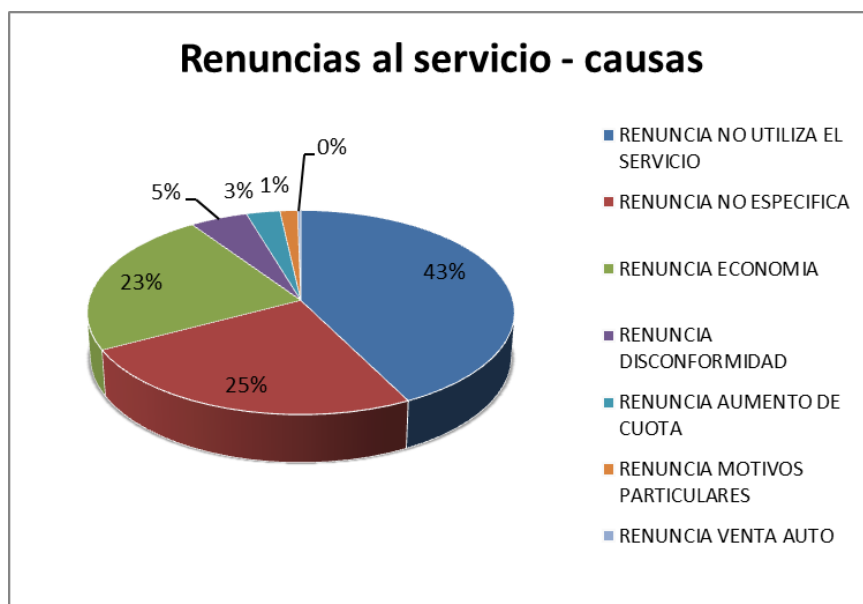
Respecto a la permanencia de sus Socios si bien no se dispone del tiempo de permanencia promedio por categoría de Socios de acuerdo a la información relevada, si se puede hacer un análisis puntual de los socios vitalicios.

Los socios vitalicios, son aquellos socios provenientes de cualquier categoría que han reunido la antigüedad (40 años continuos de socios o 30 años cuando se produzca el cupo correspondiente), es decir que el 12,5% del total de la cartera societaria (49.910 socios vitalicios sobre 398.379 socios totales) en el año 2017, al menos, había permanecido dentro de la institución 30 años

**Bajas de los asociados y causas de las mismas:**

Durante el periodo 2016/2017, de octubre a septiembre se produjo la baja de 79.512 asociados. Entre los motivos manifiestos de las bajas de los mismos, encontramos:

Gráfico 5: Principales causas de las bajas de asociados 2016-2017:



Periodo 2016 - 2017 / Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas A.C.A.

El 43% de las renuncias se da porque el asociado no utiliza el servicio, el 25% no especifica la renuncia y el 23% aduce cuestiones de economía. El resto de las causas (disconformidad, aumento de cuota, motivos particulares, venta de auto) representan porcentajes menores (5%, 3%, 1% y 0,3%).

**Expectativas e intereses de los asociados**

Tras haber realizado algunas entrevistas telefónicas con socios del ACA se pueden resaltar ciertas cuestiones que los mismos comparten. La entrevista estaba guiada principalmente por 3 preguntas abiertas: 1) Que es lo que más valora de ser socio del ACA 2) que es lo que más valora del servicio de AM 3) que le interesaría que el ACA le brinde en el futuro.

Respecto a la primer pregunta, la mayoría coincidía en el respaldo, en que siempre el ACA estuvo cuando lo necesitaron, que se sienten acompañados y orgullosos de ser socios, destacan la buena predisposición en todo momento, el hecho de que allí en los lugares más inhóspitos solo estaba el ACA con un motel y una estación de servicio y a 200km a la redonda nada, algunos lo asocian con la patria, por los servicios que brinda a la sociedad.

Referente a lo que más valoran del servicio de AM, destacan la buena predisposición y profesionalismo de los mecánicos, algunos refieren a los equipos de AM como "ángeles amarillos", el hecho de viajar y sentirse acompañado a cualquier lugar al que vayan.

Finalmente respecto a la última pregunta, que les interesaría que les brinde el ACA en el futuro algunos hicieron referencia a incorporar a las motos para asociarlas, otros a tener prioridades para la carga de combustible y no tener que hacer cola, tener más descuentos, pero todos coincidían en que estaban conformes con el servicio que el Club les brindaba y que mientras pudieren seguirían estando asociados.

## **2. Estrategia Integrada de Comercialización**

A continuación se realizará un análisis de la Estrategia Comercial integrada que está llevando adelante el A.C.A. en la actualidad.

## 2.1 Target o Blanco de Mercado

Para intentar determinar el blanco de mercado al cual apunta actualmente el A.C.A., podríamos remitirnos a expresiones de una de las principales autoridades de la institución, quien indicó que “el perfil de socios son preferentemente hombres de clase media que tienen un auto y buscan un respaldo de Auxilio Mecánico”, citando palabras textuales dirigidas a un distinguido Diario Nacional, cuando se le preguntaba acerca de quiénes eran los Socios del A.C.A. hoy (nota del año 2014).

Más allá de estas declaraciones, el directivo reconoce que un tercio de los Socios del A.C.A. son mujeres y que hace 20 años, no alcanzaban ni una decima parte.

Asimismo, se podría inferir que el target o blanco de mercado al que apunta el A.C.A. es el segmento abc1 y c2<sup>6</sup> (clase media alta y alta) pues en las últimas campañas de asociación (“Asociate YA”), se entregaron credenciales de asociación gratuita por seis meses a aquellos conductores de vehículos OK con patentes nuevas que se acercaban a las EESS A.C.A. a cargar combustible. Es decir, aquí la segmentación se realiza por patente, y se asocia al conductor del vehículo sin importar las características particulares del mismo o su estilo de vida (sexo, edad, gustos, comportamientos, etc).

Finalmente si se observan ciertas comunicaciones que lleva adelante el Club para incentivar la asociación, se visualizan carteles donde la publicidad incluye

---

<sup>6</sup> De acuerdo a un informe de la consultora W para el cierre de 2018, la clase alta (ABC1) abarca a sólo el 5% de los hogares (600.000 y 1,17 millón de personas), con un ingreso familiar promedio de \$ 260.000 mensuales y un piso de \$ 130.000. A continuación se desagrega la clase media alta (C2), con 17% del total (2,04 millones de hogares y 4,70 millones de personas) y un promedio de \$ 80.000 mensuales de ingreso (con un piso de \$ 50.000); y luego se ubica la clase media típica (C3), con 28% (3,96 millones de hogares y 10,75 millones de personas) que promedia un ingreso familiar de \$ 42.000 mensuales, con un piso de \$ 30.000. La clase baja superior (D1), que comprende al 30% de los hogares (3,96 millones con 15,44 millones de personas) con ingresos promedio de \$ 25.000 por mes, cuyo piso de \$ 20.000. Y finalmente, en la base de la pirámide, la clase baja (D2/E) suma otro 20% de hogares (2,04 millones y casi 10 millones de personas), con un ingreso familiar promedio de \$ 15.000 mensuales.

fotografías tanto de mujeres independientes, jóvenes con autos 0K o de grupos familiares. Es decir de una gran variedad de segmentos alternativos (ver Anexo III). Esto indica que el segmento de mercado no está claramente definido o consensuado dentro de la estrategia comercial de la institución, y dentro de los propios directivos y personal del ACA.

## 2.2 Políticas de Producto

Se analizará a continuación las distintas estrategias de crecimiento según el modelo de Ansoff llevadas adelante por el A.C.A. en su unidad de negocio principal, el servicio de auxilio mecánico.

Ansoff (1965) propone un esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias, cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. El autor clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el cual se actúa (actual o nuevo).

Respecto al servicio de AM, la estrategia de crecimiento llevada a cabo es la de **Penetración de mercado**, que consiste en incrementar la participación en los mercados en los que opera y con los productos actuales.

Por ejemplo, a través de la acción “Asociate YA” vigente desde 2015, en el segmento Autos 0Km. En la Estaciones de servicios A.C.A. se le entrega un carnet societario bonificado por 6 meses a todos aquellos automóviles con patentes nuevas cuyos conductores aún no formen parte de la cartera actual de asociados.

ESTRATEGIA	MERCADO		PRODUCTO		VARIABLES		
	Actual	Nuevo	Actual	Nuevo	Comunicación	Precio	Distribución
Penetración de mercado							

En esta estrategia de penetración de mercado, las variables que intervienen serán precio y comunicación. Precio, a través de la bonificación de las 6 primeras cuotas a

los nuevos asociados, y comunicación, promocionando en las estaciones de servicio esta nueva acción comercial.

Existe otra acción vigente desde 2016, que se denomina “Registro internacional”. Todos aquellos no socios que se acerquen a las oficinas ACA para realizarse el carnet internacional de conducir, podrán hacerse socios en las categorías Plenarios y Activo, y contarán con una Bonificación del 50% de la cuota social por los primeros 6 meses. También en este caso se trata de una estrategia de penetración del mercado, pues se dirige al mercado actual con el producto actual.

De igual forma aquí, intervendrán las variables precio, a través de la bonificación del 50% de las primeras 6 cuotas sociales, y la variable comunicación, que será a través de la venta personal en las oficinas del ACA.

### **Resultados de las estrategias de crecimiento.**

#### Servicio de AM:

Observando la evolución de la cartera societaria en los últimos tres ejercicios económicos, podría indicarse que la estrategia de crecimiento implementada fue exitosa. Se observa un crecimiento continuo promedio del 2,11%, revirtiendo la caída de la cartera del ejercicio anterior, periodo 2013/2014.

Tabla 7: Evolución de la cartera societaria 2012 - 2017

EJERCICIO	ASOCIADOS	Variación Año anterior.
12/13	<b>329.398</b>	
13/14	<b>327.350</b>	-0,65%
14/15	<b>334,335</b>	2.17%
15/16	<b>341,902</b>	2.26%
16/17	<b>348.460</b>	1,9 %

La promoción “Asociate Ya” ha evidenciado importantes resultados: el 30 % de los nuevos socios por esta promoción es retenido. Es decir que luego de los seis meses bonificados, 3 de cada diez socios continúa en cartera abonando su cuota mensual. Lo mismo ocurre con la promoción registro internacional, un 33% de los nuevos socios, permanece en cartera luego del periodo bonificado al 50% de la cuota.

Siguiendo a Amigo (2012) “valor es equidad entre lo que el mercado necesita y la empresa puede y quiere dar, para lo cual, la empresa debe tener en claro que su Misión y el Valor a brindar son equivalentes y mutuamente excluyentes, es decir si no hay valor no hay Misión, si no hay Misión, no hay valor”.

El hecho de que los Socios permanezcan en cartera tras los seis meses de bonificación, es un indicio claro de que valoran los servicios ofrecidos por el A.C.A. y por eso continúan pagando. De lo contrario, renunciaran inmediatamente pasado ese periodo.

### **2.3 Políticas de Comunicación**

La estrategia de comunicación, que debiera formar parte de la estrategia general de marketing para llegar al mercado meta, tiene como función principal convencer a los clientes de que los productos y servicios ofrecidos proporcionan una ventaja competitiva (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Retomando la idea de target a la cual se arribó, es decir que el blanco no está claramente identificado dentro de la estrategia comercial del A.C.A., es factible presuponer que la política de comunicación no esté siendo efectiva en sus objetivos. Más allá de esta hipótesis planteada, detallaremos a continuación, la mezcla de comunicación que utiliza el A.C.A. actualmente.

#### **2.3.1 Publicidad**

La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada en forma impersonal en la que se identifica un patrocinador o empresa. Puede tratarse de publicidad institucional o bien publicidad de productos o servicios.

El A.C.A. no suele utilizar medios masivos de comunicación, como la televisión. Las acciones de alcance nacional se concentran en la colocación de cartelera fija en estaciones de servicios A.C.A., donde se anuncian los servicios/productos que el Club brinda o ciertos beneficios con que los Socios cuentan.

Por ejemplo, en todas las estaciones A.C.A. se observa el cartel del 5% de descuento en combustibles, beneficio exclusivo de los Socios A.C.A. y que se encuentra vigente desde el año 2001 (ver anexo IV).

También hay fichetas en las oficinas propias (ver anexo IV) que anuncian los productos disponibles (como seguros, turismo, documentación internacional para conducir en otros países, asistencia al viajero, etc.).

Asimismo, el A.C.A. utiliza estos mismos espacios para fines institucionales, donde se trata de asociar la marca A.C.A. con una organización confiable y seria que brinda “tranquilidad” al Socio que viaje con su automóvil hacia cualquier punto del país (ver anexo IV).

Se observa también publicidad A.C.A. cuando el club participa como organizador y/o fiscalizador en determinados eventos deportivos, como por ejemplo: Gran premio argentino histórico, Formula E-FIA Puerto Madero, Rally Internacional, Súper TC 2000, Rally Nacional, entre otros (ver anexo IV).

Solo en Capital Federal, en puntos estratégicos del microcentro pueden observarse publicidades en pantallas con videos de los productos del A.C.A. o en algunos espacios de subtes o paredes, aparecen carteles fijos incentivando asociarse al Club.

Los directivos y máximas autoridades de la institución sostienen la idea de que la mayor inversión o el mayor gasto en publicidad debe hacerse en CABA o Gran Buenos Aires que es donde se concentran la mayor cantidad de Socios y la mayor

captura de los mismos. Es decir en el interior del país, no se observan más allá de los carteles en estaciones de servicios ACA u oficinas, publicidad del Club.

### 2.3.2 Redes sociales

Respecto a las redes sociales, en el último tiempo, a pesar de grandes resistencias de parte de las autoridades a utilizarlas, se comenzó a incursionar. En Facebook se unió en octubre de 2016, y cuenta a la fecha con 55.211 seguidores.

Comparación con otros clubes de la región en cuanto a seguidores y fecha de unión a las redes - información actualizada a septiembre 2020:

Tabla 8: Facebook: comparación con otros clubes de la región

Automovil Club	Fecha de unión a Facebook	Seguidores
Chile	01 de diciembre de 2011	65.282
Argentino	25 de octubre 2016	55.211
Paraguay	13 de enero de 2012	47.251
Uruguay	10 de noviembre de 2014	31.956
Brasil	23 de octubre de 2011	5.291

Se observa que a pesar de ser el penúltimo club de la región en unirse a Facebook, es el segundo en cantidad de seguidores, después de Chile.

Respecto a Instagram, si bien no se cuenta con información de la fecha de unión a la red, se tiene la fecha de la primera publicación:

Tabla 9: Instagram: comparación con otros clubes de la región

Automovil Club	Año de primera publicación	Seguidores
Argentino	2017	12.700
Paraguay	2013	6.009
Chile	2017	5.557
Uruguay	2017	1.568
Brasil	2017	1.558

Aquí el ACA lidera el podio en cantidad de seguidores respecto a los otros clubes de la región. Excepto Paraguay que inicio sus publicaciones en 2013, el resto de los clubes comenzó a participar en Instagram a partir de 2017.

El A.C.A. utiliza tanto Facebook como Instagram tanto para publicitar sus servicios como para brindar información de interés general relacionada a la institución y también para responder consultas que se presenten tanto de Socios como no socios.

De las publicaciones realizadas por el ACA en las redes (replica la misma tanto en Instagram como Facebook) se puede deducir que se están dirigiendo, en primer lugar a un público que tiene automotor, y lo utiliza frecuentemente. Las publicaciones son de interés para este segmento (información sobre red hotelera, beneficios en estaciones de servicio, tips para cuidar el automóvil, o los beneficios de contar con el servicio de Auxilio Mecánico.

En algunas publicaciones se dirige específicamente a un segmento abc1 – c2, pues la publicación resalta los beneficios de asociación por la compra de OKm. Se ve en la fotografía una mujer joven, con su auto nuevo y look ejecutivo (ver ANEXO 3),

Actualmente Instagram es la red social de mayor crecimiento, que cuenta con más de 1000 millones de usuarios activos en un mes, y de acuerdo a un estudio de WeAreSocial y Hootsuite, posee un rango de edades distribuidos de la siguiente manera: el 6,1% entre 13 y 17 años, el 30 % entre 18 y 24 años, el 35% entre 25 y 34 años, el 16,5 % entre 35 y 44 años, el 7,8 % entre 45 y 54 años, el 3,2% entre 55 y 64 años, y el 1,9% más de 65 años. Aquí el peso de la población joven es muy importante. El 36 por ciento de los usuarios posee menos de 25 años.

Por su parte Facebook, cuenta con alrededor de 2,5 mil millones de usuarios activos en un mes, y posee un rango de edades distribuidos de la siguiente manera: 5,6% entre 13 y 17 años, el 24 % entre 18 y 24 años, el 32% entre 25 y 34 años, el 17,1 % entre 35 y 44 años, el 10,4 % entre 45 y 54 años, el 6,1% entre 55 y 64 años, y el

4,4% más de 65 años. Aquí hay mayor participación de los rangos etarios superiores a los 35 años en relación al Instagram. Mayores de 35 años alcanzan el 38 % de los usuarios de Facebook, mientras que en Instagram representan el 29,4%.

Es decir, teniendo en cuenta que los grupos etarios que navegan en una u otra red, son distintos, debiera el ACA estar utilizando una comunicación diferenciada. Esto no se lo observa, ya que va con el mismo mensaje a ambas redes sociales.

### **2.3.3 Promoción de ventas**

Como lo indica el nombre, esta herramienta de comunicación intenta estimular la compra de los consumidores incrementando la demanda en el corto plazo.

Siguiendo a Santesmases Mestre (1993) la promoción de ventas es un conjunto de actividades de corta duración dirigidas a intermediarios, vendedores, o consumidores, que mediante incentivos económicos o materiales, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de los vendedores e intermediarios.

La campaña denominada “Associate YA” podría encuadrarse en promoción de ventas pues a conductores de vehículos con patentes nuevas, que cargan combustible en las estaciones de servicio A.C.A. se les entregan credenciales de asociación gratuita por seis meses donde pueden gozar de los beneficios de ser Socios. Luego de esos seis meses deciden si continúan pagando la cuota o simplemente descartan la asociación.

Otra campaña de promoción de ventas dirigida a los consumidores es la denominada “si compras un 0km sos Socio del A.C.A.” con alcance nacional que bonifica los 4 primeros meses de cuotas sociales. Pueden acceder a esta promoción cualquier persona física que posea un vehículo 0km para uso particular cuya patente corresponda a la Patente única del Mercosur y que registre los datos del mismo frente al A.C.A..

### **2.3.4 Venta personal**

La venta personal, es una forma de comunicación interpersonal, en la que se produce una comunicación oral en doble sentido entre el vendedor y el comprador. La función del vendedor es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos del marketing de la empresa ya que será quien cree la imagen de la marca que se está intentando vender.

En el caso del A.C.A. la venta personal fue siempre el más importante medio de venta tanto de las asociaciones como de los demás productos o servicios que ofrece el Club, y se lleva adelante en todas sus oficinas que cuentan con personal a cargo, y que se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país. Diariamente se acerca gente consultando para hacerse Socio y conocer los beneficios que tienen disponibles. Y en ese momento se inicia el proceso de acercamiento con el potencial cliente.

Como debilidad en esta tarea, debe destacarse que no existe una dirección de ventas que planifique, organice, administre y controle el sistema y el personal de ventas. Cada empleado A.C.A. a cargo de esta función, la ejecuta de forma espontánea y de la mejor manera que su experiencia y su voluntad le permiten hacer.

En el último tiempo comenzó a haber un cambio de paradigma; dejó de realizarse únicamente venta receptiva, y se comenzaron a hacer ventas a través de llamadas salientes, ofreciendo seguros y cotizaciones, a socios que actualmente no cuentan con este servicio. También se realizan ofrecimientos de asociación al ACA a no socios que se acercan a las oficinas a hacer carnet internacional, a no socios que utilizan las cocheras del ACA y a no socios que utilizan hoteles o camping del club.

Este giro en el modo de ventas de manera receptiva habitual del ACA, fue consecuencia de la baja y/o estancamiento que se dio en el último tiempo en la cartera societaria. Cabe aclarar que no se utiliza al momento ningún tipo de CRM para administrar la cartera societaria aunque se está evaluando la implementación del mismo en el corto plazo.

Teniendo en cuenta este estilo de venta receptiva que caracteriza al ACA, se puede inferir por lo tanto que la comunicación que está llevando adelante el Club es

incongruente. Debiera estar invirtiendo en publicidad fuertemente para atraer a la demanda, aplicando una estrategia de mezcla de promoción de atracción, pero no lo está haciendo. En el interior del país es difícil encontrar en la vía pública o en los medios televisivos o gráficos, publicidad del ACA. “Con una estrategia de atracción, el productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente publicidad y promoción de consumidores) hacia los consumidores finales, para incitarlos a que compren el producto” Kotler y Amstromg, 2001, p.474.

### **2.3.5 Relaciones públicas**

Siguiendo a Santesmases Mestre (1993) las relaciones públicas son un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa.

Siguiendo a Hair, Lamb y Mc. Daniels (2011) un programa de relaciones públicas puede generar publicidad no pagada favorable.

En este sentido, el A.C.A. organiza habitualmente eventos con impacto positivo en la sociedad, los que frecuentemente aparecen como artículos “no pagos” en los medios locales, destacando la participación de la institución y el compromiso de la misma con la comunidad (ver Anexo V).

Ejemplo de estos eventos son:

#### Traslado de parque infantil de tránsito a distintas ciudades (gratuito)

Son una representación a escala de las situaciones de tránsito que vive cotidianamente cualquier individuo dentro de la ciudad.

Este parque, le permite a niños de hasta 8 años de edad, tomar conciencia de hábitos seguros ya sea como pasajeros, peatones o conductores.

#### Talleres de seguridad vial para la juventud (gratuito)

A principios de 2016, se dio comienzo a este nuevo programa pensado especialmente para alumnos del último año del nivel secundario. El objetivo es lograr que el joven, al desempeñarse por la vía pública como peatón, pasajero o conductor, lo haga en forma segura tanto en zona urbana como rural.

La capacitación, revisión y evaluación es totalmente gratuita y se brinda en dos jornadas de 45 minutos cada una. Durante el año 2016 se visitaron 48 colegios y capacitaron 1.945 alumnos.

#### Programa itinerante de educación y seguridad vial (gratuito)

Este programa tuvo inicio en 2014, y se trata de un aula rodante, dotada con la última tecnología, con capacidad para 30 alumnos y un parque infantil de tránsito trasladable.

Tiene por objetivo contribuir a la seguridad vial sensibilizando y capacitando a los grupos de alta vulnerabilidad como niños y adolescentes.

En 2015 se visitaron 16 ciudades y se capacitaron más de 13.000 alumnos a los cuales además se les repartió material gráfico educativo.

## **2.4 Políticas de Distribución**

Tanto las estaciones de servicios del A.C.A., sus hoteles y moteles, como sus bases de Auxilio Mecánico están ubicadas estratégicamente a lo largo y a lo ancho del territorio nacional, y están presentes aún en aquellos lugares remotos de la República al servicio del automovilista en tránsito.

El A.C.A. lleva adelante una estrategia de distribución exclusiva, que supone dar una concesión a un intermediario de la exclusiva venta en un determinado territorio o área de mercado. El intermediario formaliza efectivamente un contrato de concesión con el A.C.A. en el que se especifican las condiciones de la concesión.

A su vez, teniendo en cuenta que el objetivo del A.C.A. es acompañar al Socio en su viaje a lo largo y a lo ancho de la Argentina, debe tener dependencias A.C.A.

distribuidas de una manera intensiva, es decir, intentando llegar al mayor número posible de puntos de venta intentando dar cobertura en todo el país.

Se puede pensar que si el automovilista tuviera que recorrer más kilómetros de los necesarios para encontrar una estación de servicios A.C.A., o un hotel/ motel para hacer uso de los beneficios de la asociación, o esperar mucho tiempo el servicio del AM, la cuota no tendría sentido para el asociado y se terminaría dando de baja.

Por lo tanto las Estaciones de servicios A.C.A., las bases de AM y los servicios complementarios, tratan de cubrir todo el territorio nacional con distancias entre las mismas inferiores a los 300 / 400 km.

En algunas zonas geográficas en las que las dependencias propias del A.C.A. no pueden cumplir con esta premisa, se busca la formalización de convenios para que el asociado cuente con beneficios a través de un tercero (hoteles, moteles, camping, Estaciones de servicio adheridas).

Cabe destacar que las dependencias A.C.A. se encuentran más concentradas y en mayor número, en aquellas áreas geográficas con mayores Socios presentes, como es el caso de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (ver Anexo VI).

#### **Ranking de prestadores de AM.**

Cada prestador tiene a su cargo varias bases de AM las cuales se corresponden con una determinada zona geográfica. Las bases de AM se ubican físicamente en casi todas las estaciones de servicio del ACA salvo algunas excepciones.

Como ya se indicó en el punto 1.4.3, en Capital federal es donde se realizan alrededor del 80 por ciento de los servicios y el resto en el interior del país.

Si se hiciese un ranking de los prestadores de AM en función de los servicios realizados en Junio 2017, sería el siguiente, ordenados de mayor a menor.

Tabla 10. Ranking de prestadores de AM nivel nacional junio 2017

MES DE JUNIO 2017		
DIVISIONAL	CONCESIONARIA	Total Servicios
CAPITAL	JARAM S.A.	3926

CAPITAL	AUXILIO TRES DE FEBRERO SA	3855
CAPITAL	TIGRE	3672
CAPITAL	ANTAE	3355
CAPITAL	EPV SERVICIOS SRL	3342
CAPITAL	ABREA VAZQUEZ	2805
CAPITAL	ALBECAR	2241
CAPITAL	DANE	2205
CAPITAL	AUXILIO FLORES SRL	1744
CAPITAL	VAZQUEZ E HIJOS	1400
MAR DEL PLATA	MDQ ASSISTANCE SRL	894
CORDOBA	SERVICIOS AYMARA S R L	813
TUCUMAN	MAN SERVICIOS SRL	431
CORDOBA	AM PRESTACIONES SRL	386
ROSARIO	GRINOVERO HNOS SRL	313
ROSARIO	JOCAMI SRL	283
NEUQUEN	AUXICAR BARILOCHE SRL	270
TUCUMAN	DATRUCK SRL	262
NEUQUEN	AUXIQUEN S.R.L.(NEUQUEN)	258
MAR DEL PLATA	GRYSOL SRL	223
TRELEW	TIERRA DEL FUEGO SERVICIOS SRL	201
ROSARIO	SERVICIOS RALI SRL	196
TRELEW	RUHEMAR S.R.L.	183
TRELEW	KASIMA SRL	146
TUCUMAN	LA SAETA SRL	137
MAR DEL PLATA	CONDOR SERVICIOS S.R.L.	126
MAR DEL PLATA	DE LOS ANDES SERVICIOS SRL	115
ROSARIO	ZAMBRANO COMBUSTIBLES SRL	81
TRELEW	LAS OLAS SRL	65
NEUQUEN	CELPA SRL	63
MAR DEL PLATA	CORREDOR DEL NOROESTE SRL	59
ROSARIO	FERBER SERVICIOS SRL	53
MAR DEL PLATA	JUER SERVICIOS SRL	45
ROSARIO	TANDEM SRL	32
MAR DEL PLATA	DOMINGO TELLO SRL	31
MAR DEL PLATA	JUAN ALBERTO RAMIREZ SRL	30
ROSARIO	URUGUAY SERVICIOS SRL	26
ROSARIO	SIVERE SERVICIOS S.R.L.	22
CORDOBA	COLOMBATTI JOSE HUGO	19
ROSARIO	PETROVALLE S.A.(ELDORADO)	12
ROSARIO	DA SILVA HNOS.SRL.(P.DE LOS LI	9
ROSARIO	PETROVALLE S.A.(PTO.IGUAZU)	5

ROSARIO	INCA SERVICIOS SRL CLORINDA	2
ROSARIO	ALDUVEZ SRL	2
ROSARIO	SERVICIOS CORDIALES SRL	1

## 2.5 Políticas de Precio

### 2.5.1 Segmento objetivo

Amigo (2012) resalta la importancia de que los bienes para las personas tienen dos valores, el valor de uso y el valor de cambio. El primero refiere a la capacidad del bien para satisfacer una necesidad, tiene en cuenta la calidad y optimiza el concepto del valor único del bien. El segundo (valor de uso) es la capacidad del bien para acceder a otros bienes, tiene en cuenta el precio y optimiza el concepto de la conciencia del bien sustituto.

En este sentido, el A.C.A. fija su precio considerando un cliente objetivo, de tal manera que su demanda se base en el valor de uso y no en el valor de cambio, es decir que el Socio ACA esté dispuesto a pagar el precio que fija la compañía, porque requiere el valor que ACA le ofrece y no regatea su precio.

El ACA al fijar sus precios, está pensando en un cliente que efectivamente utilice y valore sus servicios, para que de esta manera la cuota social que el socio paga quede amortizada a través de todos los beneficios obtenidos. Por ejemplo, un socio que carga un tanque de 50 litros al mes, se ahorra unos 150 pesos en sus cargas de combustibles con el 5% de descuento. Si consume en los servicompras o full por ejemplo 1500 pesos al mes, se ahorra 150 pesos con el 10% de descuento. Si realiza dos lavados del auto al mes, se ahorra aprox. 200 pesos con el 20% de descuento, si deja su automóvil mensual en las cocheras del ACA, tiene un ahorro de 400 pesos aprox. por el 20% de descuento.

Aplicando los principios de Nagle de sensibilidad al precio, se podría afirmar que los siguientes factores son los que están afectando la sensibilidad de la demanda al precio que actualmente fija el ACA, y podría explicar porque Socios se dan de baja

de la compañía. Si bien son nueve los principios, a continuación se describen aquellos que se consideran tienen impacto:

- 1) Efecto del Valor Único: los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es más distintivo. Para que este efecto se desarrolle es necesario tanto tener un buen producto como comunicarlo. Para el caso puntual de ACA, aquí el problema principal estaría en la comunicación. El producto/servicio es muy bueno con atributos de alta calidad, pero el ACA no lo comunica efectivamente.
- 2) Efecto de conciencia de los sustitutos: los compradores son menos sensibles al precio si conocen menos sustitutos. Si bien el ACA no tiene sustitutos perfectos en el mercado, pues el ACA es único a nivel nacional, aquellos clientes que solo requieren el servicio básico de asistencia en la calle o ruta, comparan el ACA con los servicios de SOS Asistencia, o los prestadores alternativos.
- 3) Efecto del gasto total: los compradores son menos sensibles al precio cuanto más bajo es el gasto en comparación con sus ingresos totales. Aquí la importancia de apuntar a un segmento abc1- c2. Como hoy el segmento no está claramente definido por ACA, se está asociando a personas que no cumplen este requisito.
- 4) Efecto precio calidad: los compradores son menos sensibles al precio si el producto supuestamente tiene más calidad, prestigio o exclusividad. Este efecto se desarrolla de manera similar al efecto de valor único. Importan los atributos del producto y comunicarlos. Aquí ACA tiene deficiente la comunicación del valor que está brindando.

#### **Categorías de asociación:**

Existen diferentes categorías de Socios con precios diferenciados, las que son determinadas de acuerdo a la zona de su residencia y al alcance de las prestaciones sociales respondiendo cada una de ellas al siguiente detalle: Categoría Plenarío,

Activo, Adherente, Vitalicio, Honorario, Credenciales Familiares, Socios Corporativos

Categoría Plenario ( 4 / 6) Corresponde a todos los socios residentes en la Capital Federal hasta un radio de 50 Km. y dentro de un radio de 15 Km. dentro de ciudades y centros urbanos donde existen filiales (Sedes ACA). Tienen derecho a todas las prestaciones serviciales brindadas por la institución.

Categoría Activo (7) Esta categoría involucra a todos los socios cuyo domicilio real se encuentra fuera de los lugares establecidos para la categoría Plenario. Los socios Activos tienen derecho a la utilización de todos los servicios. Abonan una cuota de menor valor por no disponer de la totalidad de los servicios en la zona de su domicilio.

Categoría Credencial Familiar (9) Dicha categoría es exclusiva para cónyuges de socios titulares (excepto categoría adherente). Tienen derecho a todas las prestaciones serviciales brindadas por la institución.

Categoría Adherente (8) En esta categoría se hallan incorporadas aquellas personas que solamente tienen interés en la utilización de los servicios sociales, ya que la misma no habilita para el uso de las prestaciones serviciales relacionadas con el automóvil. El ingreso a la misma podrá efectuarse cualquiera sea el domicilio del asociado.

Categoría Vitalicio (2) Se denominan así a los socios provenientes de cualquier categoría que han reunido la antigüedad (40 años continuos de socios o 30 años cuando se produzca el cupo correspondiente) y las condiciones requeridas para acceder a la misma. Está eximido del pago de la cuota social en homenaje a la lealtad del asociado. El socio vitalicio tiene derecho a los mismos servicios asignados a su categoría de origen.

Categoría Honorario: El Presidente de la Nación es Presidente Honorario del Automóvil Club Argentino. Y son Vicepresidentes Honorarios, durante el desempeño de sus funciones: el Vicepresidente de la Nación, Presidente Provisional del Senado,

Presidente de la Cámara de Diputados y el Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. También podrán ser designados socios Honorarios, determinados por la Comisión Directiva, quienes se encuentren en la función pública. Los socios Honorarios están eximidos del pago de la cuota social y gozarán de los beneficios que otorgue la Entidad.

**Socios Corporativos** Esta categoría social tiene por objeto ofrecer las prestaciones a los vehículos pertenecientes a flotas de empresas, instituciones y organismos públicos o privados, instituciones religiosas públicas y privadas y colegios. Las condiciones generales de ingreso son las siguientes: la inscripción mínima brinda prestaciones serviciales a 5 (cinco) vehículos, los que deben estar inscriptos en el Registro de la Propiedad Automotor a nombre de la empresa u organismo que solicita la adhesión. Los vehículos que pueden inscribirse son los siguientes: automóviles (con o sin leyendas publicitarias o comerciales) y utilitarios - camionetas Pick Up (Ford F100 o similar, no mayor), furgonetas (tipo Fiat Fiorino o similar) y furgones (tipo Volkswagen, Ducato, Trafic o similar) -.

**Condiciones dentro de las Categorías:**

**Plenario Joven** Para acceder a esta condición es necesario: ser menor de 26 años, pertenecer a la categoría plenario y tener vehículo registrado. El valor de la cuota social es sustancialmente menor para incentivar el ingreso de jóvenes a la institución. Sólo se presta servicio al vehículo que queda asentado en la asociación.

**Discapacitado** Esta categoría involucra a todos los asociados que padecen algún tipo de discapacidad. Deben presentar un certificado de discapacidad correspondiente.

**Jubilado** Para poder acceder a esta categoría deberán contar con los siguientes requisitos: 1) 25 años de antigüedad ininterrumpidos como socio del ACA. 2) Tener una jubilación igual o menor al importe neto correspondiente a la suma de 2 mínimas 3) Encontrarse efectivamente jubilado o pensionado.

### **3. Implementación de la Estrategia Comercial – Problema central del caso y acciones propuestas**

#### **3.1 Problema central del caso:**

Teniendo en cuenta que el negocio principal del ACA es el AM, y que sobre las otras dos unidades de negocios el club tiene poco margen para hacer cambios ya que la mayoría de las variables vienen determinadas por su casa central (YPF y LACAJA), es que las acciones propuestas a continuación serán sobre el servicio de Auxilio Mecánico.

Luego de realizar un extenso análisis de la situación actual del A.C.A. en lo que respecta a la estrategia comercial implementada actualmente, podemos concluir que el problema central del caso radica tanto en la segmentación como en las variables comerciales, es decir en toda la Estrategia Integrada de Marketing.

Esto se fundamenta en:

Target: el segmento objetivo no está claramente definido. Si se toman en consideración ciertas declaraciones de altos directivos del A.C.A. podría indicarse que el segmento objetivo del Club son: “hombres de clase media que posean auto y busquen un respaldo de Auxilio mecánico”.

Si en cambio observamos determinadas acciones comerciales emprendidas, como la promoción “Asociate ya”, podríamos deducir que el segmento objetivo son conductores de autos OKm. con un determinado poder adquisitivo.

Finalmente si observamos la comunicación, podríamos pensar que el socio ACA se asocia con la mujer independiente de hoy día, profesional, o tal vez con un grupo familiar sin características claramente definidas.

Producto / Precio / Distribución / Publicidad: si el segmento objetivo no está claramente determinado, en consecuencia las demás variables comerciales no

van a estar respondiendo correctamente a las necesidades del mercado que se quiere atender.

### **3.2 Decisiones: Enumeración, justificación y resultados esperados de la acción propuesta.**

Teniendo en cuenta el análisis de situación actual y de la Estrategia comercial integrada implementada, se plantea una redefinición de la estrategia de marketing que conlleva a una readecuación del blanco de mercado, y ciertas modificaciones en la implementación de la mezcla comercial (precio, producto, distribución y comunicación).

En este sentido se propondrán las siguientes acciones a la Gerencia Comercial del Automóvil Club Argentino.

#### **3.2.1 Segmentación:**

Una de las principales problemáticas de la institución es que muchos socios se dan de baja por no utilizar los servicios o por percibir que no tienen suficientes beneficios en relación al abono que están pagando. Un 43% de las renuncias se da por este motivo. Quienes se bajan en estos casos, son aquellas personas que no viajan tanto (tal vez solo para vacaciones), hacen poco uso de los servicios del ACA (no usan el 5% de descuento en los combustibles, no van al servicompras y aprovechan el 10% de descuento, no lavan sus autos en las estaciones con los precios diferenciales para socios, etc.).

Por otra parte, y relacionado a lo anterior, en épocas de recesiones en la economía, las personas que perciben que no usan el servicio, una de las primeras cuestiones que recortan para ajustarse es la cuota societaria. Esta es la segunda causa manifiesta de renuncia de los Socios, representando el 23% de los motivos.

Por estas razones, el ACA debe realizar su segmentación hacia el grupo abc1 y c2, es decir la clase alta (ABC1) que abarca a el 5% de los hogares (600.000 hogares y 1,17 millón de personas), con un ingreso familiar promedio a diciembre de 2018 de \$ 260.000 mensuales y un piso de \$ 130.000 y la clase media alta (C2), con 17% del total (2,04 millones de hogares y 4,70 millones de personas) y un promedio de \$ 80.000 mensuales de ingreso (con un piso de \$ 50.000) a diciembre de 2018. Es decir aquel grupo de hogares que puedan pagar una cuota societaria de alrededor de \$1500 mensuales sin que este valor les represente un % importante de su presupuesto. Aquí estaríamos propiciando el desarrollo del principio de Nagle, del efecto del gasto total, y por ende disminuyendo la sensibilidad de la demanda al precio.

A su vez, dentro de estos segmentos abc1 y c2, se debe nuevamente segmentar y enfocar en aquellas personas que lleven un estilo de vida activo, que tengan automóvil, y que viajen frecuentemente en auto, ya sea por placer o por negocios, tanto hombres como mujeres.

Si bien el A.C.A. se caracterizó desde sus orígenes por ser una institución muy ligada al género masculino, no se debe descuidar el segmento “mujeres” ya que actualmente representan el 30% de las licencias de conducir y un tercio de los asociados del Club. Hoy en día el segmento de mujeres, de perfil activo e independiente, que trabaja y viaja con su auto, con un nivel socioeconómico acomodado, está en crecimiento y puede ser un segmento muy interesante para abordar.

Las ocupaciones que podrían encajar en el segmento objetivo del ACA son aquellas donde la persona viaje gran parte de su tiempo por su labor, y a su vez sus ingresos se asocien al segmento deseado (abc1 y c2) como el caso de gerentes, directivos, gestores comerciales, capacitadores, conferencistas, profesionales.

El estilo de vida de las personas dentro de este segmento, de acuerdo a VALS, se describiría como consumidores orientados hacia el status, que tratan de alcanzar una posición social clara y basan sus compras en las opiniones de otros.

### **3.2.2 Posicionamiento:**

Teniendo en cuenta que el ACA cuenta con la flota de equipos de AM más moderna del mercado y la mejor cobertura a nivel nacional, se sugiere que el posicionamiento se haga sobre estos dos puntos.

El análisis realizado a través de la matriz propuesta de valor – percepción del cliente (Amigo, 2012), determinó que si bien la propuesta de valor del Club es alta, no es percibida como tal por los socios cuando estos no hacen uso de los servicios. La compañía se encuentra en situación de desventaja competitiva, y debe realizar por lo tanto las acciones necesarias para equilibrar su propuesta de valor con respecto a la percepción de los clientes. Por un lado deberá mejorar la comunicación de los beneficios disponibles a los asociados, y por el otro deberá promover el uso del servicio a través de distintas acciones, lo cual impactara positivamente en la percepción del valor recibido por el asociado (el detalle de estas acciones se desarrollara en el punto siguiente de Producto).

### **3.2.3 Producto:**

El producto a ofrecer al mercado deberá ser coherente con el segmento de mercado elegido y el posicionamiento seleccionado.

El A.C.A. debe enfocarse en su unidad estratégica de negocios principal y su principal fuente de recursos, que es la cartera societaria. Como se mencionó en otros apartados el Socio ACA se hace Socio principalmente por el servicio de Auxilio en primer lugar y complementariamente por los servicios y descuentos adicionales que dispone dentro de la institución.

Ahora bien, si hay una tendencia decreciente en los servicios de AM, se debe evitar que el Socio perciba que no le sirve pertenecer al Club o que no usa los servicios, porque esto inevitablemente trae como consecuencia la baja del Asociado.

Una de las propuestas para incrementar la cantidad de beneficios percibidos es la promoción de mantenimientos preventivos a los automóviles de los asociados, es decir, sin esperar a que ocurra el siniestro, invitar al socio para que se acerca al Club, para realizar por ejemplo: control de llantas, control de gases de combustión, luces reglamentarias, suspensión y frenos, control de batería y de otros puntos de seguridad y emergencia.

De esta manera el socio estaría utilizando el servicio efectivamente, y además percibiría un importante beneficio por la asociación, además de estar mejorándose la productividad del servicio del AM.

Esto se sugiere que se realice en todo el ámbito nacional y por tratarse de una promoción, deberá tener fecha de inicio y final determinados. Se recomienda realizarse al menos una vez en el año.

Otra propuesta para disminuir la percepción del no uso del servicio de ACA es premiar con algún beneficio a aquellos asociados que en todo el año no hayan hecho uso del servicio de auxilio mecánico. Por ejemplo entregando vales de combustibles, estadías en hoteles de la red, o vouchers de lavados o services gratuitos. Son servicios o beneficios cuyo costo no es tan representativo para el ACA, pero que para el socio representan un agregado de valor.

Otra cuestión que debería desarrollarse, como parte de los beneficios percibidos por el asociado, es el sentido de pertenencia, satisfaciendo de esta manera la necesidad de afiliación, siguiendo los principios de la pirámide de Maslow. Si el ACA consigue que sus Socios tengan ese sentido de pertenencia al Club, tendrá resuelto un gran reto de cualquier empresa en la actualidad: la fidelización. Se recomienda el desarrollo de actividades donde los Socios coincidan, encuentren puntos en común entre los mismos y puedan desarrollar algún tipo de vínculo. Por ejemplo: invitación a socios a eventos de cierre de fin de año, aniversario del club, u otras actividades que puedan desarrollar las Filiales del club locales.

Otro punto a tener en cuenta es la realización de inversiones en la hotelería de la red propia ACA, a fin de modernizar las instalaciones y estar a la altura del mercado meta determinado. Hoy en día estos hoteles si bien están estratégicamente ubicados, su infraestructura y servicios no son modernos y serian incongruentes con el mercado meta elegido.

Finalmente, la ultima sugerencia es la de romper el vinculo con LACAJA, hoy en día con este convenio, se corre el riesgo de que el Asociado del ACA renuncie al club y se haga del seguro de LACAJA y obtenga la prestación más importante del ACA sin ser Socio. El servicio de AM debe ser exclusivo para el asociado. Esto a su vez reforzaría el principio de Nagle del efecto del valor único, haciendo menos sensible la demanda al precio. Se deberá en consecuencia establecer vínculos y negociar con alguna otra aseguradora para poder continuar con la venta de seguros si es que así se desea.

#### **3.2.4 Distribución:**

Se sugiere continuar con la estrategia de distribución exclusiva, a través de la prestación de los servicios ACA con un único concesionario oficial en un determinado territorio o área de mercado.

Las estaciones de servicios del A.C.A., sus hoteles y moteles, como sus bases de Auxilio Mecánico deberán continuar estando ubicadas estratégicamente a lo largo y a lo ancho del territorio nacional, y estar presentes aún en aquellos lugares remotos de la República al servicio del automovilista en tránsito. Es decir, distribuidas de una manera intensiva, intentando llegar al mayor número posible de puntos de venta, siempre sirviendo en función de las características del segmento de mercado elegido y satisfaciendo de esta manera las expectativas de acompañamiento de los asociados en todo lugar.

En aquellas zonas geográficas en las que las dependencias propias del A.C.A. no puedan estar presentes o no cumplan con los requisitos necesarios para satisfacer al mercado meta determinado (como el caso de algunos hoteles antiguos), se deberá buscar la formalización de convenios para que el asociado cuente con beneficios en instalaciones propiedad de un tercero.

### **3.2.5 Comunicación:**

La estrategia de comunicación, deberá tener como objetivo principal convencer al mercado meta determinado de que los productos y servicios ofrecidos por el ACA representan una propuesta de valor equitativa con los requerimientos y expectativas de los asociados.

- **Publicidad**

Teniendo en cuenta que nuestro mercado meta tendrá un estilo de vida activo, enfocado en el status, que viaja frecuentemente en automóvil, ya sea por negocios o placer, la comunicación vía medios publicitarios deberá realizarse a través de revistas o páginas web enfocadas a negocios o tipo empresariales, medios relacionados con el turismo nacional o internacional, o bien medios donde se incentive el vínculo mujer profesional – auto, teniendo en cuenta que el potencial de este mercado para el ACA hoy en día es muy importante.

Respecto a las acciones vigentes, se sugiere continuar con la utilización de la cartelería fija en estaciones de servicios A.C.A y de las fichetas en las oficinas ACA, ya que el costo de las mismas es prácticamente nulo para el club, aunque se deberá adaptar la comunicación teniendo en cuenta el mercado meta.

La única excepción de no modificar el mensaje se hará con el cartel clásico del ACA del 5% de descuento en combustibles, beneficio exclusivo de los Socios A.C.A. que se encuentra vigente desde el año 2001 y que sirve más bien como un identificador de estación ACA, más que como medio publicitario.

Si bien la mayor inversión o el mayor gasto en publicidad deberán seguir haciéndose en CABA o Gran Buenos Aires que es donde se concentra la mayor cantidad de Socios, se deberá también invertir en publicidad en el interior del país. En ambos casos se deberán comunicar los beneficios y servicios disponibles por ser socio del ACA, tanto para incrementar el uso de estos por parte de los asociados y mejorar su percepción del valor, como así también para atraer nuevos asociados, teniendo en cuenta que la principal venta que realiza el ACA es la receptiva, con una estrategia de mezcla de promoción tipo pull.

- Redes sociales:

Se sugiere diferenciar las comunicaciones teniendo en cuenta las características propias de los usuarios de cada red social. Mensajes más enfocados a la atracción del socio joven en la red Instagram, y mensajes dirigidos a la atracción de un socio más maduro, y de mayor edad, para la red social Facebook.

- Promoción de ventas

Se sugiere continuar con las acciones vigentes, ya que las mismas han tenido resultado positivo en la cartera societaria en los últimos tres años y además están dirigidas al segmento objetivo (autos Okm en la promoción Associate Ya, y promoción Associate carnet internacional, para no socios que viajan al exterior).

Aquí se sugiere mejorar e incrementar la inversión en la comunicación de las promociones vigentes, a fin de atraer mayor cantidad de socios, y no solo a aquellos que se acercan por casualidad a la estación de servicios a cargar combustibles o a la oficina del ACA a hacer el carnet internacional.

- Venta personal

Se sugiere implementar un sistema CRM, (**C**ustomer **R**elationship **M**anagement) que permita centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones de la empresa y sus clientes.

Sera necesario implementar una fuerte capacitación comercial a la fuerza de ventas ya que actualmente no existe una dirección de ventas planificada ni dirigida al segmento objetivo.

Se sugiere incrementar el número de contactos salientes, y no solo realizar venta receptiva. Para ello será necesario reorganizar los horarios del personal ACA de manera tal, que parte del tiempo de sus tareas cotidianas sea realizar llamados telefónicos salientes a fin de concretar y cerrar asociaciones. Y otra parte del tiempo se destine a la atención al público y la venta receptiva.

- Relaciones públicas

Se sugiere continuar con las acciones realizadas actualmente pues tienen un impacto positivo en la imagen institucional además de dar continuidad al mandato fundacional del Club y sus socios fundadores.

Traslado de parque infantil de tránsito a distintas ciudades (gratuito)

Talleres de seguridad vial para la juventud (gratuito)

Programa itinerante de educación y seguridad vial (gratuito)

### **3.2.6 Precio:**

Se sugiere mantener la estrategia de precios vigentes, es decir continuar con la fijación del precio considerando el cliente objetivo, de tal manera que este desarrolle el valor de uso y no en el valor de cambio. Un cliente que efectivamente utilice y valore sus servicios, para que de esta manera la cuota social que paga quede amortizada a través de todos los beneficios obtenidos.

Este valor de uso se potenciara aun más gracias a la mejora en la comunicación y también a la redefinición del mercado objetivo. Se verán desarrollados, gracias a estos cambios, los principios de Nagle de efecto de valor único, de efecto del gasto total y de efecto precio calidad, que impactaran en una disminución de la sensibilidad de la demanda al precio.

Se deberá continuar con las diferentes categorías de Socios existentes con precios diferenciados, de acuerdo a la zona de su residencia y al alcance de las prestaciones sociales, manteniendo las denominaciones vigentes: Categoría Plenario, Activo, Adherente, Vitalicio, Honorario, Credenciales Familiares, Socios Corporativos

#### **4. Conclusiones**

El ACA, una institución centenaria de la Argentina que en último tiempo ha visto reducido el crecimiento de su cartera societaria, a la par que también han disminuido la cantidad de servicios de AM que los socios realizan como consecuencia de la modernización del parque automotor. Esto se traduce en una percepción de no uso del servicio de muchos de los asociados, y de su baja de la cartera consecuentemente. Sumado a esto, la errónea determinación del segmento objetivo, y por ende de toda la mezcla comercial, implican una necesidad de cambio de la estrategia comercial inmediato con el fin de revertir la situación.

Resulta entonces necesario enfocarse en un segmento que efectivamente utilice los servicios, que desarrolle el valor de uso del servicio y no el valor de cambio, que no busque precio continuamente, y que además el pago de la cuota societaria no represente un gran porcentaje en relación a sus ingresos mensuales.

El segmento de la clase social abc1 y c2, constituido por hombres y mujeres activos, profesionales, enfocados al status, que viajen frecuentemente tanto por negocios como por placer, parece ser el perfil indicado como potencial Socio ACA objetivo.

Respecto al servicio / producto que se le brindara a este segmento, se deberá continuar con la alta calidad del servicio de AM que se está prestando hasta el momento, pues todos los socios destacan y valoran esta prestación emblemática del club, lo moderno de sus equipos, el profesionalismo y cordialidad de sus choferes, la cobertura y acompañamiento en todo el país.

Sin embargo, resulta necesario incrementar la percepción del uso del servicio, sobre todo para aquellos socios que viajan menos y/o que no requieren el auxilio mecánico

durante todo un año calendario. Para estos casos resulta imprescindible realizar acciones que promuevan el uso del servicio, a través de mantenimientos preventivos de los vehículos de los socios a precios promocionales o gratuitos. Y también otorgar ciertos premios para compensar ese no uso del servicio, cuyos costos son prácticamente nulos para el ACA, como por ejemplo vales de combustibles, lavados sin cargo, entre otros, pero que para el socio son un agregado de valor.

Agregar a esto desarrollar el sentido de pertenencia a la institución, para que el costo emocional de abandonar el club se incremente. Y finalmente darle exclusividad al Socio ACA, es decir, romper los vínculos con LACAJA, para evitar que terceros tengan acceso al servicio emblema del Club.

La distribución es una de las cuestiones más valoradas por los asociados, la presencia ACA en todo el país, en lugares donde nadie más está presente. Por lo tanto debe continuarse por este camino.

La comunicación debe adecuarse al segmento objetivo determinado, incrementado la presencia publicitaria en el interior del país y la presencia en las redes sociales. De esta manera se mejorara sustancialmente la percepción del valor del servicio. Asimismo incrementando la comunicación de las promociones vigentes se atraerán nuevos socios, siendo así congruente la comunicación con la venta receptiva desarrollada por ACA.

Resulta fundamental profesionalizar y capacitar a todo aquel personal que se destine para la venta personal, además de destinar mayor porcentaje de su tiempo a las llamadas salientes a fin de concretar asociaciones. Otro punto fundamental será disponer de un sistema de CRM con el fin de administrar la cartera de Socios.

Respecto al precio, las categorías vigentes, son las adecuadas y la idea de fijar una cuota en relación a la percepción del valor de cliente, es correcta, de tal manera que para un socio que utiliza habitualmente los servicios del club, dicho valor vuelve a su bolsillo en términos de beneficios. Se desarrolla y se propicia de esta manera el valor de uso en lugar del valor de cambio y el regateo.

La propuesta de valor que se le ofrezca al Asociado debe ser equitativa al valor percibido por estos. “La propuesta de valor puede ser muy buena y representar una escala de costos muy elevada, pero si esa propuesta no es percibida, es como si no se hubiera formulado o implementado” (Amigo, 2012: p.107).

## **5. Bibliografía**

Aaker, David. (1991): Gestión del Valor de la Marca. Ed. Diaz de Santos. Madrid. España.

Amigo, Adriana. (2009): Negocios con Valor. Ed. Fundación Ross. 1° Edición. Rosario. Argentina

Amigo, Adriana. (2012): Negocios con Valor. Ed. Fundación Ross. 2° Edición. Rosario. Argentina

Amigo, Adriana. (2017): Negocios con Valor. Una metodología para generar ventajas competitivas sostenibles. Editorial Académica Española. EAE. 3° Edición. 1° Edición Europea. Madrid. España

Automovil Club Argentino. (2009): Memoria y Balance 2009. Buenos Aires, Argentina.

Automovil Club Argentino. (2010): Memoria y Balance 2010. Buenos Aires, Argentina.

Automovil Club Argentino. (2011): Memoria y Balance 2011. Buenos Aires, Argentina.

Automovil Club Argentino. (2012): Memoria y Balance 2012. Buenos Aires, Argentina.

Automovil Club Argentino. (2013): Memoria y Balance 2013. Buenos Aires, Argentina.

Automovil Club Argentino. (2014): Memoria y Balance 2014. Buenos Aires, Argentina.

Automovil Club Argentino. (2015): Memoria y Balance 2015. Buenos Aires, Argentina.

Automovil Club Argentino. (2016): Memoria y Balance 2016. Buenos Aires, Argentina.

Bodie, Zvi y Merton, Robert. (2003): Finanzas. Ed. Pearson Educación, D.F., México.

Buckley, John V. (1999): Cómo crecer con ventaja competitiva, el valor de la tecnología. Ed. Mc Graw Hill. Colombia.

Evans, James y Lindsay, William. (2000): La Administración y el control de la calidad. Thomson Editores. México.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2001): Marketing. 8va edición. Ed. Pearson Educación. México.

Porter, Michael. (1998): Crear las ventajas del mañana. En R. Gibson (Ed.), Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Lamb. Hair. y Mc. Daniel. (2011): Marketing. 11va edición. Cengage Learning Editores S.A. México.

Levitt, Theodore. (1960): The Marketing myopia. Harvard Business Review, Julio – agosto.

Lovelock, Christopher. (1997): Mercadotecnia de servicios. Ed. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez, México.

Orozco, Arturo (1999): Investigación de Mercados, Concepto y Práctica. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.

Munuera, Alemán, Rodríguez Ezcudero, José Luis y Ana Isabel. (2007): Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en la dirección. ESIC. Madrid, España.

Santesmases Mestre, Miguel. (1993): Conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide SA. Madrid, España.

## 6. Anexos

### Anexo 1: Imagen corporativa

**Pregunta única formulada a Socio ACA utilizando escala de diferencial**

**semántico:**

Reactivo	Calificación					Reactivo
	5	4	3	2	1	
Positivo						Negativo
Eficiencia AM						Deficiente AM
Moderna flota						Anticuada flota
Buena relación costo - beneficio						Muy costoso
Institución moderna y activa						Institución antigua y conservadora
Institución de confianza						No confiable

### Anexo 2: Target o blanco de mercado

**Comunicaciones actuales del ACA:**

## Instagram



 automovilclubar • Seguido

automovilclubar Planeá, disfrutá, viví... del resto, nos encargamos nosotros. #ACAestamos para cuidarte, estés donde estés.

#ACArg #Turismo #Viajes #Auto #Seguros #AsistenciaAlViajero



## Facebook



LLAMANOS  
0800-888-9888



**ASOCIATE LLAMANDO AL  
0800-888-9888**



**ASOCIATE LLAMANDO  
AL 0800-888-9888**



### Anexo 3: Política de comunicación

#### Publicidad:

#### Cartel 5% de descuento





**Redes sociales**

**Automóvil Club Argentino**  14 de septiembre a las 20:00 · 

☀️ ¡Seguimos junto a vos para darte más razones y asegurar tu 0km!  
☀️

¿Sabías? 🙌 ¡Te bonificamos 4 o 6 cuotas sociales y hasta \$6.000 en combustible! 🚗


Y además, ¡tenés un plus de 30% de descuento durante 3 o 6 meses en planes Terceros Completo o Todo Riesgo! 🚗

As... Ver más




## Fichetas

**Servicio de Asistencia al Viajero**



Asóciase llamando al  
**0800-888-9888**



Exclusivo para socios ACA

**ACA Turismo**

**Estamos junto a vos en todos tus destinos.**



*Un servicio exclusivo para socios!*

**0800-888-3777**  
línea a través de 10 a 1700hrs.

[www.aca.org.ar](http://www.aca.org.ar)  
ACA Turismo

© 2015 ACA - Automóvil Club Argentino

## Carteles y fichetas:

Tranquilidad para  
recorrer todo el país



**AUXILIO  
MECÁNICO**

**0800-777-2894**  
Celular \*222



Tranquilidad para  
recorrer todo el país



**AUXILIO  
MECÁNICO**

**0800-777-2894**  
Celular \*222



Tranquilidad para  
recorrer todo el país



**AUXILIO  
MECÁNICO**

**0800-777-2894**  
Celular \*222



### Publicidad A.C.A en eventos deportivos





**Relaciones públicas**

**Fuente: “Diario Popular” Avellaneda - 20 septiembre 2017**

**Los chicos tienen un nuevo parque de educación vial en Crucecita**



**El Automóvil Club Argentino inauguró un predio destinado a alumnos de primero y segundo grado de escuelas primarias. El lugar cuenta con un programa educativo orientado a que incorporen y afiancen los conocimientos de seguridad vial y el uso de la vía pública.**

La sede Avellaneda del Automóvil Club Argentino (ACA) inauguró un Parque Infantil de Tránsito destinado a niños de primero y segundo grado de escuelas primarias de toda la provincia de Buenos Aires. El mismo funciona de lunes a viernes, de 9 a 16, en el edificio que la organización posee en la Estanislao Zeballos 1414 y Olavarría, en Crucecita.

El Parque cuenta con un programa educativo que consta de dos partes. Una teórica, en la cual los niños participan de una charla interactiva con el objetivo de incorporar y afianzar los conocimientos de seguridad vial y el uso de la vía pública.

Y otra parte práctica, en la cual los alumnos, a través de un circuito que incluye mini calles y todas las señalizaciones de tránsito, pueden vivenciar situaciones reales de circulación, con tareas destinadas a un correcto y responsable comportamiento como peatones, pasajeros y conductores de distintos rodados.

Aprender jugando

“El Parque Infantil tiene como misión orientar a los alumnos sobre educación vial, para que entiendan y sepan de qué se trata, de cómo circular en la calle, cuáles son

las reglamentaciones, orientarlos a los sentidos de circulación y qué prevenciones deben tener en cuenta al momento de conducir un vehículo”, explicó Carlos Lugo, quien se desempeña como jefe administrativo del Centro Integral de Seguros Avellaneda.

La sede Avellaneda del Automóvil Club Argentino (ACA) dispuso un sector exclusivo en su predio para el funcionamiento del Parque, que incluye un circuito con mini calles, señales de tránsito verticales y horizontales, cinco bicicletas y cinco cuatriciclos a pedal, y una sala destinada a las charlas de educación vial.

“En una primera instancia tenemos proyectado recibir a 100 chicos por semana, mientras que para el año próximo ya estamos trabajando para incrementar ese número de estudiantes”, relató Carlos Lugo.

“La misión fundamental del ACA es poder llegar a los niños para que tengan una orientación en lo que es la educación vial y posteriormente llegar a los padres. Trabajamos con el objetivo de lograr que el espacio que compartimos sea un lugar más seguro”, agregó el directivo. Y señaló que “la actividad junto a los niños desde edades tempranas permite inculcar hábitos y comportamientos adecuados que trasladarán a sus actitudes”.

Cabe recordar que, desde el año 2014, el Automóvil Club Argentino (ACA) puso en funcionamiento la tercera Escuela de Conducción Vial para adolescentes y adultos,

ubicada también en Estanislao Zeballos 1414 Avellaneda, la cual cuenta con un circuito destinado a realizar las primeras maniobras al volante y las de estacionamiento del vehículo. Para visitar el predio, hay que pedir turno al 4205-9121 o 4204-4522.

**Fuente: Diario “Región Oeste” – Rafaela 27 de agosto de 2016**

Llegó a Rafaela el Parque Infantil de Tránsito del ACA

El Automóvil Club Argentino recorre el país con su pista de educación vial para niños y este fin de semana estará en la ciudad de Rafaela frente a la plaza 25 de Mayo



Este domingo 28 de agosto los más chicos podrán acercarse al Parque Infantil de Tránsito del Automóvil Club Argentino que se encuentra en el sector este de la plaza 25 de Mayo. Pese al fuerte viento y las bajas temperaturas, el ACA ya ha concluido con las instalaciones de dicho parque que tiene como función lograr que los

pequeños adquieran conocimientos sobre la vía pública y puedan tomar conciencia de los riesgos existentes en la calle.

### **Parque infantil de Tránsito en Rafaela.**

En este parque itinerante se intenta reproducir lo más exactamente posible las condiciones que se presentan en el tránsito moderno utilizando vehículos a pedal y colocando distintas señales como semáforos y paso niveles ferroviarios.



### **Pista del Parque infantil de Tránsito del ACA.**

Hablamos con uno de los encargados del armado del circuito quien nos comentó: **-“Está previsto que las actividades comiencen el día domingo 28, pero si el mal tiempo persiste y se producen precipitaciones habrá que repensarlo”.**



**Vehículos a pedal que los niños pueden usar para simular el tránsito de la vía pública.**

No es la primera vez que este mismo parque visita la ciudad, siendo la última en el año 2013, aunque en esa ocasión se procedió con el armado en un lugar techado. **Todos los chicos pueden participar ya que está abierto al público en general**, solo hay que circular con precaución en ese sector del centro debido a que la calle interna de la plaza se encuentra cortada por esta actividad.

**Anexo 4: Política de distribución:**

**Distribución de las dependencias ACA a nivel nacional:**



**Anexo 5: Política de precios**

**Tarifas vigentes desde el 01.01.20:**

 <b>ACA</b> <small>AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO</small>	<b>VALORES VIGENTES DE CUOTAS SOCIALES</b>	<b>TABLA N° 293</b>
	<b>VIGENCIA desde 01-01-2020</b>	

SIN SEGURO AUTOMOTOR										
	SERIE	AÑO DE INGRESO	PLENARIOS		ACTIVOS		PL. JOVEN	ACT. JOVEN	C. FAMILIAR	ADHERENTES
			Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Mensual	Mensual	Semestral
<b>EFFECTIVO</b>	4	Jul/79 a Nov/91	1645		1290					2040
	5	Dic/91 a Dic/05	1750		1435			930		2640
	6	Ene/06 a Dic/13	1885		1525		1055	975	965	3210
	7	Ene/14 a Jun 16	2075		1690		1115	1035	1025	3630
	8	Jul 16 a Dic 18	2110		1725		1150	1070	1060	3870
	9	Ene 19 y post.	2215		1830		1190	1110	1100	4080
		Jubilados	822		643					
		Discapitados	954		745					
<b>DÉBITO AUTOMÁTICO</b>	4	Jul/79 a Nov/91	1423		1110					2040
	5	Dic/91 a Dic/05	1528		1255			780		2640
	6	Ene/06 a Dic/13	1663		1345		910	830	815	3210
	7	Ene/14 a Jun 16	1853		1510		970	890	875	3630
	8	Jul 16 a Dic 18	1888		1545		1005	925	910	3870
	9	Ene 19 y post.	1993		1650		1045	965	950	4080
		Jubilados	822		643					
		Discapitados	954		745					

CON SEGURO AUTOMOTOR DE CASCO										
	SERIE	AÑO DE INGRESO	PLENARIOS		ACTIVOS		PL. JOVEN	ACT. JOVEN	C.FAMILIAR	
			Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Mensual	Mensual	
<b>EFFECTIVO</b>	4	Jul/79 a Nov/91	1150	11448	905	8940				
	5	Dic/91 a Dic/05	1255	12708	1050	10680				680
	6	Ene/06 a Dic/13	1390	14328	1140	11760	855	740		715
	7	Ene/14 a Jun 16	1580	16608	1305	13740	915	800		775
	8	Jul 16 a Dic 18	1615	17028	1340	14160	950	835		810
	9	Ene 19 y post.	1720	18288	1445	15420	990	875		850
		Jubilados	822	9864	643	7716				
		Discapitados	954	11448	745	8940				
<b>DÉBITO AUTOMÁTICO</b>	4	Jul/79 a Nov/91	954	11448	745	8940				
	5	Dic/91 a Dic/05	1059	12708	890	10680				545
	6	Ene/06 a Dic/13	1194	14328	980	11760	720	605		580
	7	Ene/14 a Jun 16	1384	16608	1145	13740	780	665		640
	8	Jul 16 a Dic 18	1419	17028	1180	14160	815	700		675
	9	Ene 19 y post.	1524	18288	1285	15420	855	740		715
		Jubilados	822	9864	643	7716				
		Discapitados	954	11448	745	8940				

