



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PLAN TRABAJO FINAL

PLAN DE MARKETING PARA SEGUROS AUTO-EXPENDIBLES
EN CADENAS DE DISTRIBUCIÓN MASIVA. ESTUDIO Y APLICA-
CIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR AL CLIENTE.

CARRERA

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCION Y GESTIÓN DE MARKETING
Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

AUTOR

GABRIEL MATIAS PATO

TUTOR

Mg. FABIÁN SUFFERN

2014



DECLARACIÓN DE COMPROMISO

"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

.

.....

Gabriel Matías Pato

DNI: 30.979.938

INDICE

ANTECEDENTES.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	7
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	8
HIPOTESIS.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
ANALISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN.....	14
CONCLUSIONES.....	30
RECOMENDACIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXOS.	37
Carta de aceptación del tutor del trabajo de posgrado.....	38
CV del tutor del trabajo de posgrado.....	39
Anexo 1: Prototipo de producto.....	40
Anexo 2: Cashflow.....	41
Anexo 3: Cuestionario utilizado.....	42

ANTECEDENTES

Philip Kotler define al Marketing Lateral como “todo proceso de trabajo que aplicado a productos o servicios existentes, genera productos y servicios nuevos e innovadores que proponen necesidades, usos, situaciones o públicos objetivos que en la actualidad permanecen sin cubrir”¹. Hoy en día el elevado nivel de competitividad nos lleva a pensar en el Marketing Lateral, ya que lo que define Kotler como Marketing Vertical no serán fuentes suficientes para la creación de valor, ni para los accionistas, ni para los clientes y menos aún para la propia supervivencia del negocio.

Entrando en el mundo de los servicios Miguel A. Vicente², establece que las características más destacadas de los mismos son:

- **“Intangibilidad:** No pueden verse, olerse, ni probarse antes de ser utilizados. Por lo tanto la empresa prestadora habrá de dar evidencias de la “promesa” que el servicio dice hacer por nosotros.”
- **“Insatisfacción original:** Es una característica que se deduce de la intangibilidad, esto se debe a que los servicios no puede probarse previamente. Por tal motivo, se experimenta una sensación de insatisfacción superior a la compra de un producto físico.”

Analizando el mercado asegurador en los últimos años los ramos de robo, incendio, combinado familiar, vida y accidentes personales registran un crecimiento de prima promedio estimado en un 25% anual. Estos valores son ajustados por el índice IPIM y registrados por la SSN. Representan un segmento con una tasa de crecimiento considerable y una baja siniestralidad estimada en un 25%. En el otro extremo el ramo líder, automóviles, registra una siniestralidad promedio del 52%.

Tomando estos números como marco de referencia y las exigencias de la SSN para que las aseguradoras tengan un resultado técnico positivo, las mismas encontraron un nicho interesante para alcanzar las metas exigidas por el ente regulador, los microseguros. Estos productos son un mecanismo cuya finalidad es proteger a las personas pobres contra riesgos frecuentes como accidentes, enfermedad, fallecimiento en la

¹ Kotler, Phillip. *Marketing lateral*. Madrid: Pearson Educación, 2004.

² Stern, Jorge E y otros. *Las claves del Marketing actual*. Argentina: Norma, 2005.

familia, desastres naturales, etc. Como contra partida se solicita el pago de las primas de un seguro que se ajusta a sus necesidades, ingresos y nivel de riesgo. Están dirigidos principalmente a los trabajadores de bajos ingresos del mundo en desarrollo especialmente los del sector informal, que son quienes están más desatendidos por los esquemas habituales del seguro comercial y social. La venta suele efectuarse a través de canales indirectos.

El mercado de seguros tradicionales, comprendido por hogar y autos, se encarga de aquellos que desean contratar un servicio a medida y personalizado. Los potenciales clientes actúan dentro del sector financiero formal. La venta se realiza habitualmente a través de canales propios como sucursales, telemarketing y WEB.

Sumado al interés de las aseguradoras por este nicho y diferentes estudios realizados por revistas especializadas y la SSN, los microseguros son un mercado que presentan las siguientes características:

- El 82% de las personas que viven en Capital y GBA estarían dispuestas a contratar un seguro de vida.³
- Las principales barreras a la adquisición de un seguro son: el desconocimiento de las ventajas de los productos, la ausencia de oferta adaptada y el precio.³
- El 69% de los encuestados no posee ningún tipo de seguro.³
- Compañías líderes como AON poseen 5 millones de clientes activos y más de 5.5 millones de pólizas, con productos de microseguros, en países de Latinoamérica.⁴

Como se puede observar en los principales resultados de la investigación, existe una necesidad insatisfecha en la demanda donde el 69% no posee seguros de este tipo. Dentro de dicho segmento hay una población importante que estaría dispuesta a com-

³ Murakami, Brigitte. Potencial de desarrollo de los microseguros en Argentina, Estudio de mercado. En: "<http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=buenos%20aires%2C%20agosto%202010%2C%20brigitte%20murakami&source=web&cd=1&ved=0CEsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaestrategas.com.ar%2Fbank%2Fdata%2Fpremio%2F2010%2FQuinta_Mencion.doc&ei=kLLeT_3 FBoHM9QSQqLTwCg&usg=AFQjCNHVA7t4CA1aZKLHG81vy5FPlytqqQ &cad=rja>", 13/06/2012.

⁴ Deglauy, Diana. En: *Estrategas*, 06/2012, pág. 106.

prar productos de baja prima, aproximadamente un 82%. Sumado a esto el consumidor siente que el principal obstáculo para la contratación es la ausencia de seguros adaptados a sus necesidades, el desconocimiento de las ventajas que tiene la cobertura y esto le genera la sensación que el precio no es justo. Tal es así que investigaciones realizadas sobre la percepción del mercado asegurador revelan que los clientes perciben que las aseguradoras pagan lo que quieren y cuando quieren. Esto refleja las palabras de Francisco Alterra, presidente de la Asociación Argentina de Compañías de Seguros, Expo Estrategas 2010: “Debemos aceptar el desafío de la transparencia: pólizas mucho más simples y claras, con coberturas básicas y exclusiones bien explicadas. Hay que generar confianza, pagar rápido y cuando corresponda”.⁵

⁵ Ridley. Marketing de Seguros: Posicionamiento y publicidad, En: http://www.revistaestrategas.com.ar/bank/data/premio/2010/Segundo_Premio.doc. 10/03/2014

JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo se busca analizar el mercado asegurador, específicamente el segmento de microseguros. Planteando estrategias de diferenciación se intentará demostrar que es posible lograr ventajas competitivas a través de la tangibilización del servicio. Así mismo, otro de los motivos es que la innovación es un requisito indispensable para poder sobrevivir en cualquier negocio que se desenvuelva la organización. De esta forma, este nuevo producto persigue como objetivo, reducir la intangibilidad e insatisfacción original que cualquier servicio causa.

La realización de este trabajo se justifica en el hecho de que es requisito necesario para obtener el título de Especialista en Marketing y Gestión de la Estrategia Competitiva.

PLANTEO DEL PROBLEMA

La falta de innovación, concientización, contratación sencilla, pólizas claras y sin letras chicas se traducen en falta de confianza para el correcto desarrollo del mercado de microseguros en la Argentina. La industria aseguradora se enfrenta en un contexto, donde está desaprovechando oportunidades de negocios en el mercado de consumo masivo. En definitiva, lo que buscan las empresas es maximizar el margen de ganancias y tienen que analizar la posibilidad de ampliar su cartera de productos.

De estas premisas surgen las siguientes preguntas a responder:

- ¿Cuál es el potencial mercado para microseguros en los principales centros urbanos de Argentina? ¿Por qué es un segmento rentable y atractivo para las compañías?
- ¿Podría una empresa aseguradora ofrecer productos enlatados y auto expendibles en tiendas de consumo masivo? ¿El cliente estaría dispuesto a comprar este producto sin asesoramiento alguno?
- ¿Es considerado este tipo de productos, por el cliente, como una ventaja competitiva e innovación por parte de la oferta?
- ¿Le resulta practico y útil este tipo de presentación al cliente? ¿Estaría dispuesto a comprarlo?

HIPOTESIS

Tomando un poco de los dos formatos microseguros y seguros tradicionales se comprobara la factibilidad para crear un nuevo producto y forma de comercialización innovadora para satisfacer la demanda insatisfecha. La propuesta consiste en ofrecer al cliente un seguro “enlatado”, que puede adquirir el mismo sin necesidad de ser asesorado por la sencillez de las coberturas y lo económico que resulta. Son productos de baja prima y baja siniestralidad en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollo de un Plan de Marketing y estrategia competitiva para el lanzamiento de seguros auto-expendibles, dentro del sector microseguros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para poder desarrollar una estrategia que genere ventajas competitivas y un Plan de Marketing adecuado para el nuevo producto resulta vital trazar una serie de objetivos específicos:

- Comprender el proceso de decisión y compra del consumidor argentino para microseguros.
- Desarrollo del concepto de producto.
- Análisis de las estrategias de comercialización (Distribución, publicidad, precio).
- Analizar cómo se perciben los atributos del nuevo producto frente a los productos sustitutos.
- Teniendo en cuenta las expectativas del segmento objetivo y las mantenidas por productos sustitutos ¿Qué nicho podría ocupar el nuevo producto?

MARCO TEÓRICO

Con el fin de analizar el problema en cuestión resulta fundamental el apoyo teórico de los fundamentos basados en estrategias y desarrollo competitivo, marketing lateral, administración de productos, posicionamiento y creación de valor.

Alberto Levy describe al desarrollo competitivo como aquello que “[...] liga los cinco elementos clave de una organización –Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados- para lograr crear valor patrimonial y rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenido, lealtad y retención de la demanda y gente comprometida, integrada, alineada y de alto nivel de vocación y desempeño”⁶. En el planteo del problema se menciona si una empresa es capaz de ofrecer microseguros y seguros enlatados en formato de productos auto-expendibles, para ello es necesario analizar la propuesta teórica, realizada por diferentes autores sobre Estrategia Competitiva. Una vez definido el concepto de Marketing Lateral (ver sección introducción) se puede analizar que objetivos persigue este tipo de procesos con preguntas como: “¿Qué necesidades puedo satisfacer con mi producto si lo cambio? ¿Qué consumidores no potenciales podría alcanzar cambiando mi producto? ¿Qué otros productos pueden generarse a partir de mi producto actual?”⁷.

Tomas C. O’Guinn, en su libro *publicidad y comunicación integrada de marca*, define al posicionamiento como “El proceso de diseñar una marca para que pueda ocupar un sitio distintivo y valioso en la mente del consumidor meta, en relación con otras marcas y luego comunicar este carácter distintivo a través de la publicidad”⁸. Es por ello que una vez analizado la factibilidad económica del producto, se debe analizar las diferentes alternativas de posicionamiento, para una adecuada comercialización en el mercado meta. Por último, para poder resolver cuestiones relacionadas a la administración de productos nos basamos en las calificaciones que utiliza Donald R. Lehman, donde describe lo siguiente: “[...] Los productos con cierta novedad consisten en variaciones de pequeña importancia en productos existentes, 1) Cambiar ingredientes, 2) Agregar características, o 3) productos llamados “Yo también” que en mucho se asemejan a productos existentes (de competidores)”⁹. En contraste menciona que los productos totalmente nuevos son realmente diferentes ya que estos: “1) Crean o amplían una nueva categoría, con lo cual hacen que la competencia entre categorías sea clave. 2)

⁶ Levy, Alberto. *Desarrollo Competitivo y Dinámica de los Sectores Industriales*. Buenos Aires, 2010.

⁷ Kotler, Phillip. *Marketing lateral*. Madrid: Pearson Educación, 2004.

⁸ O’Guinn, Tomas C. *Publicidad y comunicación integrada de marca*. Mexico: Pearson Educación, 2004.

⁹ Lehmann, Donald y Winer Russell S. *Administración del producto*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana editores, 2007.

Son nuevos consumidores, quienes con frecuencia requieren aprendizaje sustancial. 3) Crean problemas generales como son los canales apropiados de distribución y responsabilidad organizacional. 4) Crean una necesidad de infraestructura, software y anuncios”⁸.

Es atractivo considerar el desafío propuesto por Kevin Lane Keller quien describe: “Uno de los desafíos presentes en el marketing de los servicios es que estos son menos tangibles que los productos y su calidad tiende a variar más dependiendo de la persona o personas que los ofrezcan. Por esa razón, el desarrollo de marcas puede ser particularmente importante para las empresas de este sector como forma de abordar la intangibilidad y los problemas de variabilidad en la calidad”.¹⁰

El escenario donde estará presente el producto propuesto, es un punto de análisis y partida para entender la viabilidad del mismo. Dentro de un ambiente sumamente competitivo como el supermercadista, debe contemplarse aspectos fundamentales de la tangibilización del producto como su packaging, a lo que Jorge Stern en su libro las claves del marketing actual lo define como: “El packaging o envase es un elemento utilizado, básicamente, para proteger al producto y presentarlo al mercado. En algunos casos, su función consiste solo en contenerlo, envolverlo o resguardarlo. Hoy en día el packaging se utiliza, además, como un importante medio de diferenciación y de comunicación, y emplea colores, diseños, formatos y materiales atractivos para estimular al compra. Tanto es así que muchos especialistas en Marketing lo consideran la “quinta p” del Marketing operativo, ya que si esta bien diseñado puede crear un valor de conveniencia para el consumidor. Los objetivos del packaging pueden resumirse de la siguiente manera:

- Contener y proteger el producto
- Diferenciarlo de la competencia
- Llamar la atención
- Describir las características del producto
- Crear confianza en el consumidor
- Generar una impresión favorable de la empresa”¹¹

¹⁰ Kevin Lane Keller. *Administración Estratégica de Marca*. Naucalpan de Juárez: Editorial Pearson Educación de México, 2008.

¹¹ Jorge E. Stern, Guillermo A. Testorelli, Miguel A. Vicente. *Las claves del Marketing Actual*. Buenos Aires: Grupo editorial Norma, 2005.

Con el propósito de revisar algunos conceptos a tratar en el presente trabajo, se detallaran los siguientes conceptos:

- Microseguros: “En la actualidad resulta difícil afirmar que exista unanimidad sobre la definición de “microseguro”. Sin embargo, se pueden identificar dos tendencias para definirlo, en primer lugar, en razón del monto de las coberturas o primas (definiciones prácticas) y, en segundo lugar, en razón de la población a la cual el seguro está destinado. Según la primera tendencia, el seguro es considerado como “micro” debido al monto del valor asegurado o de la prima. [...] Según la segunda tendencia, el microseguro es definido en razón de la población a la cual se encuentra destinado.”¹²
- Índice de Siniestralidad: “Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el coste de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global de las primas que han devengado en el mismo periodo tales operaciones.”¹³
- Prima: “Portación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que este le ofrece.”¹⁴
- Resultado Técnico: “El resultado técnico es el que proviene propia y exclusivamente del ejercicio de la actividad aseguradora, sin tener en cuenta otra serie de ingresos y gastos que pueda tener la empresa ajenos a la citada actividad, como puede ser su gestión financiera o de inversiones.”¹⁵

¹² Análisis de experiencias destacables en Iberoamérica y el Caribe.

¹³ Diccionario MAPFRE Seguros, Fundación MAPFRE. <http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/-vertermino.shtml?i/indice-de-siniestralidad.htm>. 10/03/2014

¹⁴ Diccionario MAPFRE Seguros, Fundación MAPFRE. <http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/-vertermino.shtml?p/prima.htm>. 10/03/2014

¹⁵ Diccionario MAPFRE Seguros, Fundación MAPFRE. <http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/-vertermino.shtml?r/resultado-tecnico.htm>. 10/03/2014

ANÁLISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR:

La industria aseguradora produce una facturación anual superior a los 50 mil millones de pesos y resultados netos por más de 4 mil millones de pesos, lo que entiende un negocio con una rentabilidad neta promedio del 8%.¹⁶

De los productos que comprenden el negocio a analizar, se observa que el crecimiento interanual para el Seguro de Hogar es de +4.6%, mientras que para el ramo que agrupa Robo, Garantías Extendidas y Compra Protegida es de +8.8% y el de Accidentes Personales es de +5.4% promedio, tomando como referencia los ejercicios 2012 y 2013. Estos números reflejan que aportaron al Resultado Neto de las compañías unos 65 millones de pesos, siendo el que menor contribución presenta Seguro de Hogar con un resultado negativo de 46 millones de pesos.¹⁷

Concretamente estos productos del mercado asegurador, se ven influenciados por el progreso del mercado de consumo masivo, puesto que su objeto es asegurar las compras realizadas en las grandes tiendas frente a un riesgo establecido en la cobertura ofrecida. Podemos observar que las ventas de unidades en supermercados, se incrementaron en un +16.5%, en el periodo acumulado enero-febrero 2013. Y en grandes centros comerciales, otro de los sectores más adecuado para la comercialización, registro un alza similar ya que dicha tasa registro un incremento de +16.8%, para el mismo periodo.¹⁸

Este mercado indica que más prospectos calificados poseen una mayor cantidad de objetos asegurables y que si bien la tendencia para el 2014 es que se desacelere esta tasa, se entiende en los análisis que los niveles de consumo ya establecidos en estos periodos y su mantención, representan un fuerte atractivo para las aseguradoras.

¹⁶ Revista Estrategas On-Line. Ranking de Seguros por Ramos. En: <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php>, 10/05/2014.

¹⁷ Revista Estrategas On-Line. Ranking de Seguros por Ramos. En: <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php>, 10/05/2014.

¹⁸ Deloitte. Informe Sectorial de Consumo Masivo en Argentina , En: http://www.deloitte.com/assets/Dcomargentina/Local%20Assets/Documents/industrias/consumo_masivo/l nformes%20Sectoriales/arg_cb_inf-sect-arg-11_23012014.pdf. 10/03/2014

Observando la información publicada por el INDEC para la distribución de ventas por rubros, el 3er. Trimestre de 2013 representó un fuerte aumento de productos relacionados a la electrónica, del orden de +40.1% interanual.¹⁹

Este tipo de productos requiere un grado de compromiso elevado en su compra, lo cual es un disparador para la contratación de un seguro relacionado. Consecutivamente es interesante analizar el progreso del uso de medios de pagos electrónicos en estos rubros, puesto que este tipo de seguros requiere de los mismos para su comercialización.

El medio de pago más utilizado en estos sectores son las Tarjetas de Crédito Bancario en cuotas con un 66.7%, seguido por un 6.7% para un solo pago de la misma entidad y un 6.7% con tarjetas de crédito del establecimiento en cuotas. Esto marca que un 80% de las transacciones, se realizan por el medio de pago requerido por el negocio.²⁰

Existen antecedentes donde las compañías innovan con seguros específicos para vender a través de estos mercados atractivos, tal es el caso del Retail Falabella que desde hace varios años comercializa los productos Compra Protegida y Bolso Protegido, los cuales se orientan a brindar un servicio adicional a sus clientes, brindando un valor agregado y aumentando el ticket promedio en la tienda. Tienen dos puntos de comercialización, uno es en un stand en el centro de las tiendas, donde el objetivo primordial es la comercialización de sus tarjetas de crédito. En segundo lugar ofrecen el producto de compra protegida, en la línea de caja.

Diferentes tiendas especializadas en venta de electrodomésticos, como Garbarino, deciden comercializar, en la mayoría de sus productos, el seguro de “Garantía Extendida”. El argumento de venta se trabaja bajo el siguiente concepto: “Es un seguro, que implica una promesa de servicio consistente en extender la garantía original del fabricante por más tiempo. Es un espejo de la garantía original de fábrica.”²¹ En líneas generales es ofrecido por el vendedor, una vez que cerró la venta del objeto asegurable.

En lo que refiere al segmento de supermercado, el caso de WalMart presenta gran relevancia, ya que generó una tarjeta propia, asociándose a marcas líderes del

¹⁹ Deloitte. Informe Sectorial de Consumo Masivo en Argentina , En: http://www.deloitte.com/assets/Dcomargentina/Local%20Assets/Documents/industrias/consumo_masivo/Informes%20Sectoriales/arg_cb_inf-sect-arg-11_23012014.pdf. 10/03/2014

²⁰ Deloitte. Informe Sectorial de Consumo Masivo en Argentina , En: http://www.deloitte.com/assets/Dcomargentina/Local%20Assets/Documents/industrias/consumo_masivo/Informes%20Sectoriales/arg_cb_inf-sect-arg-11_23012014.pdf. 10/03/2014

²¹ Garbarino, En: <http://www.garbarino.com/garantiaExtendida.php>. 10/03/2014.

sector como Mastercard. Una vez instalado en este mundo, se animo a incursionar en los seguros y lanzo su línea de productos, los cuales permiten asegurar en stands que se encuentran a un costado de la galería comercial los siguientes bienes: vivienda, auto y contratar garantías extendidas. Esto aumenta el ticket promedio y permite generar un negocio derivado muy atractivo. Sin embargo requiere un esfuerzo por parte del cliente en acercarse a estos stands, puesto que no es una venta proactiva, si no que aguardan que el cliente se acerque a consultar por la tarjeta y en ese momento realizan un crossselling de estos productos.

ANALISIS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO:

El concepto de negocio que se pretende aplicar en este proyecto, es el desarrollo de un seguro auto-expendible, brindándole al cliente un concepto innovador donde pueda contratarlo sin necesidad de asesoramiento y poniendo a disposición una amplia accesibilidad.

La estrategia genérica es capturar clientes en el momento donde se encuentran decidiendo compras de alta implicancia económica o emocional. Económica se refiere a productos tecnológicos portátiles de alta gama o electrodomésticos, los cuales generan habitualmente en el consumidor una decisión de inversión importante y se ve expuesto a riesgos de fallas, daño o robo. Mientras que los que involucran una decisión emocional, el seguro trabaja en la reducción de la sensación de inseguridad por robo o daño para productos como carteras, bolsos y otros objetos adquiridos en tiendas de grandes superficies.

A los efectos de crear valor para el cliente, se trabajara la ubicación del producto en supermercados y locales de grandes centros comerciales, cerca del objeto o situación asegurable. Esto genera una amplia accesibilidad y permite al cliente elegir la cobertura deseada, sin requerir asesoramiento adicional.

A continuación realizaremos un análisis del exhaustivo del concepto y los diferentes aspectos que pueden influenciar el mismo:

Poder de negociación con proveedores: En lo que refiere a proveedores el poder de negociación es bajo si el producto es implementado por una compañía líder de la industria, puesto que la realización de la cantidad de productos físicos (con formato de caja) estimados implicaría una gran producción para una imprenta. Industria atomizada

y con poco poder de negociación. En referencia al Call Center, otro de los recursos necesarios para la aplicación del producto, es recomendable que sea terciarizado, evitando barreras de salidas. Permitiría desmontar rápidamente la operación en caso de querer retirarse del *mercado*.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes son jóvenes y adultos – contemporáneos entre los 20 y 59 años – de NSE C2, C3, D1. Son clientes que exigen una comunicación clara y precisa de lo que contratan. Es un público acostumbrado a comprar con promociones en estos puntos de venta.

Competidores directos: Las principales marcas del ramo, las cuales se encuentran presentes en los Retailers y grandes superficies a través de stands. Entre ellos encontramos a Sancor Seguros, Galicia Seguros, Liberty, ACE Seguros, BBVA Seguros, QBE La Buenos Aires, Caja de Seguros S.A. Entre ellas se reparte el 70% del share de facturación²².

Sustitutos: Como producto sustituto se puede entender otros canales de comercialización, como ser los bancos y las ventas a través de call center. Claramente representan una amenaza, ya que los encuestados consideran como variable de decisión el asesoramiento por parte del vendedor.

Barrera de entradas a competidores potenciales: Si bien la industria aseguradora posee limitantes por sí mismo y regulados por la SSN, un contrato de exclusividad firmado con las cadenas que vendan el producto sería lo más adecuado. Al menos para los primeros dos años de implementación, que es cuando haremos el mayor esfuerzo publicitario en tiendas por persuadir al consumidor. Que el producto sea implementado por una compañía que ya posea una cartera de este tipo de riesgos, permite soportar de forma más rentable los siniestros que se puedan generar.

Barreras de salida: Las barreras de salida son bajas, solo debe asumirse el compromiso generado por los seguros vendidos, de todas formas si la compañía decide retirarse por completo, la cartera puede ser vendida a otra compañía de seguros.

²² Revista Estrategas On-Line. Ranking de Seguros por Ramos. En: <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php>, 10/05/2014.

ANALISIS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO:

Nuestro producto, un seguro auto-expendible, es aquel que además de ofrecer alguna de las coberturas tradicionales de robo, daño y/o garantía extendida suma la facilidad de contratación y activación. Además permite elegir entre diferentes sumas aseguradas, de acuerdo a lo que necesita el cliente. Cuenta con una línea de atención exclusiva para siniestros y soporte del producto. Sumando el diseño de un packaging adecuado al target, fácil de identificar y práctico. Se encontrara disponible en forma de cajas, con una tarjeta de activación adentro y un manual que incluye una descripción de las coberturas. Siempre estando cerca de los objetos a asegurar, por ejemplo: En el sector frio del supermercado, donde se encuentran los Televisores, podrá encontrar al lado la caja con la cual asegurar dicho televisor, ver anexo 1. El mismo podrá activarse en forma telefónica o bien a través de Internet.

Como se describe en el párrafo anterior, el producto se concibe como un todo, donde la accesibilidad del mismo por parte del cliente será el armonizador entre el servicio brindado y la respuesta a una necesidad insatisfecha hasta hoy.

Los atributos principales son:

- Coberturas de robo, daño y fallas técnicas acordes a los productos ofrecidos en grandes superficies comerciales y tiendas.
- Precio justo de acuerdo a la percepción del cliente.
- Accesibilidad para contratarlo.
- Producto sin letras chicas.
- Con el objetivo que el producto sea atractivo para el canal, se brindara una compensación al intermediario superior a otras formas de comercializarlo.
- Ahorro de tiempo en su contratación.
- Fácil activación.

Para la estrategia de entrada y crecimiento, es fundamental poder establecer Alianzas Estratégicas con las grandes cadenas como Falabella, Garbarino, Rodo, Wal-Mart, Fravega, Carrefour y Coto. Por otra parte será objetivo del producto, aumentar el portafolio de la compañía. Esto se lograra identificando tendencias y nuevos nichos de productos a asegurar.

INVESTIGACIÓN DEL CLIENTE Y SU POTENCIALIDAD:

Para tener un análisis del perfil del cliente y su potencialidad, partimos de información estadística recabada y generación propia de información.

De este análisis se desprende que el 58% de los encuestados no posee un seguro que esté relacionado con su automóvil. Sin embargo cuando se les consulta si contratarían este nuevo tipo de producto, el cual se trata de un seguro no vinculado a su automóvil, un 44% afirma que lo haría. Si bien es un dato inferior al 69% del estudio realizado por Murakami y Brigitte²³, representa un segmento muy amplio de clientes que no tienen este tipo de seguros y sin embargo están dispuestos a contratarlo. Por otro lado, los que si poseen este tipo de seguros, les resulta atractiva esta nueva forma de contratación.

De aquellos a los cuales se les consulto sobre la probabilidad de compra de seguros de baja prima y bajo el formato propuesto un 76% afirmo que lo haría. Si a esta intención de compra le aplicamos un factor de corrección del 55%, puesto que existe una diferencia entre lo que el consumidor dice que va a hacer y verdaderamente hace, tenemos un resultado final de 42%.

Si llevamos estos datos a la información brindada por el Censo 2010, podemos obtener el siguiente cuadro como mercado objetivo:

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	% QUE CUMPLE CON LA CONDICIÓN	MERCADO OBJETIVO
Total habitantes	100%	40.117.096
CABA, 24 partidos GBA, Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Tucumán, Salta. ²⁴	56%	22.497.396
PEA entre 20 y 60 años ²⁵	42%	9.441.724

²³ Murakami, Brigitte. Potencial de desarrollo de los microseguros en Argentina, Estudio de mercado. En: "<

²⁴ Indec. Censo 2010. En: http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp. 10/03/2014.

²⁵ Indec. Censo 2010. En: http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp. 10/03/2014.

Segmento NSE C2, C3, D1 ²⁶	79%	7.458.961
Intención de compra para el nuevo producto.	76%	5.668.810

En base a la segmentación propuesta, del total de habitantes, se considero únicamente el correspondiente a las provincias con mayor presencia de centros comerciales y tiendas de grandes superficies. Luego se utilizo la variable PEA del rango etario asegurable (Población Económicamente Activa), entendiendo que son los que tienen dinero disponible para consumo. Luego se segmento por NSE adecuado para este tipo de productos y por último se considero aquellos que contestaron afirmativamente que comprarían este nuevo formato, sin el factor de corrección. Esto arroja como resultado que el mercado objetivo es de 5.668.810 prospectos.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA:

El market share deseado para un negocio sustentable, se expresa en el siguiente cuadro:

Participación de mercado	Año 1	Año 2	Año 3
Demanda anual en pólizas	4.553.695	4.553.695	4.553.695
Total de ventas en pólizas	91.074	136.611	227.685
Participación de mercado	2%	3%	5%

La demanda anual en pólizas, resulta de entender que realmente compraran un 55% de los que manifestaron pertenecer al mercado objetivo (mercado en base a intención de compra), esto arroja 3.035.797 prospectos. De los cuales se entiende que cada prospecto contratara 1.5 pólizas promedio, lo que da como resultado 4.553.695 pólizas.

Como se menciona en el análisis del sector, este segmento presenta un aumento en el consumo de rubros de electrodomésticos y artículos para el hogar. Cocinas, calefacto-

²⁶ Ser clase media. En: <http://www.iprofesional.com/notas/169820-Ser-clase-media-definen-cunto-hay-que-ganar-y-alertan-por-freno-en-movilidad-ascendente.10/03/2014>.

res, calefones y termotanques presento un crecimiento del +46%, Equipos de aire acondicionado +33.4%, Computación y accesorios informáticos +25.8%, Heladeras y Freezer +24.4%, Lavarropas, secarropa y lavavajilla +22.1%. Por su parte los equipos de audio, walkmans, radios y televisores se mostraron sin variaciones respecto al ejercicio 2012.²⁷ Este aumento de consumo aumenta las probabilidades de compra, ya que el seguro es un producto complementario, considerando este incremento se asume la compra de una póliza y media por prospect.

ANALISIS FODA DEL NEGOCIO:

La importancia en la realización de este análisis es poder determinar de manera objetiva y crítica, que aspectos del proyecto tienen ventajas respecto a la competencia y que aspectos se necesitan tener en cuenta para lograr el nivel de éxito que se espera del mismo.

- Fortalezas:
 - Diferenciación del producto, único en la industria.
 - Concepto nuevo y de alto valor agregado
 - Accesibilidad y expansión geográfica de la comercialización a bajo costo.
 - Ahorro en costo de capacitación y fidelización del intermediario.
 - No se requiere de la voluntad de un intermediario para la venta.
 - Creador de categorías.

- Oportunidades:
 - Mercado con proyección y evolución constante a nivel nacional.
 - Competencia inexistente en este formato.
 - Gran interés y aceptación por parte del cliente.
 - Falta de ofrecimiento por parte de los intermediarios actuales.

- Debilidades:
 - Rivalidad en góndola con otros productos de mayor rotación.
 - Entorno muy competitivo y que requiere de gran inversión en el punto de venta.

²⁷ Deloitte. Informe Sectorial de Consumo Masivo en Argentina , En: http://www.deloitte.com/assets/Dcomargentina/Local%20Assets/Documents/industrias/consumo_masivo/Informes%20Sectoriales/arg_cb_inf-sect-arg-11_23012014.pdf. 10/03/2014

- Amenazas:
 - Posible entrada al mercado de nuevos players.
 - Fuerte caída en el consumo de bienes asegurables.
 - Modificación en regulaciones sobre formas de comercialización.

ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD Y SUS ECONOMICS:

Una oportunidad tiene la característica de ser atractiva, durable y debe captarse en el momento y lugar correcto. Asimismo, se relaciona a un producto o servicio para el cual crea o agrega valor para sus compradores o usuarios finales. La oportunidad debe permitir alcanzar una ventaja competitiva, buenos resultados económicos y financieros y potencial crecimiento.

Por lo expuesto en el apartado de Investigación del Cliente y su Potencialidad, podemos observar que del total del mercado objetivo un 76% estaría dispuesto a contratar este seguro bajo el formato seguro auto-expendible.

Asimismo del Análisis Estructural del Sector se desprende claramente que no existe en estos canales de distribución, concentradores de grandes volúmenes de venta por excelencia, una oferta de microseguros que combine la necesidad de asegurar fácil y rápidamente, que incluya un contrato sin letras chicas.

La oportunidad está dada por la conjunción de estas dos necesidades básicas de los clientes, en un lugar único en su categoría.

El producto combinara un packaging de gran impacto visual, una tarjeta de activación y un folleto que indica los productos y sumas aseguradas, reduciendo así la intangibilidad tradicional del servicio. Además contara con una línea exclusiva de atención y denuncia de siniestros.

Para el análisis de costos e ingresos, se considero el lanzamiento de este producto como uno más dentro del portfolio de productos existentes.

MARGENES BRUTOS Y OPERATIVOS:

El detalle de márgenes brutos y operativos se presentan en el siguiente cuadro. Los mismos indican la operación y funcionamiento del negocio.

Cuadro de Márgenes

	AÑO 1	AÑO 2
Ingresos por ventas	\$ 26.639.116	\$ 117.241.658
Costo por póliza vendida	\$ 14.375.560	\$ 56.651.169
Margen operativo	\$ 12.263.556	\$ 72.854.045
Gastos de Comercialización	\$ 4.737.500	\$ 945.000
Gastos de Administración	\$ 4.191.163	\$ 11.582.655
Otros Gastos 3% (1)	\$ 799.173	\$ 3.517.250
Margen antes de impuestos	\$ 2.535.720	\$ 47.081.304

Fuente: Propia

Se puede apreciar que el margen operativo del negocio representa un 54%, en el año 1, y solamente un 10% de margen neto antes de impuestos para el mismo año. Pero ya en el año 2, este margen operativo es de 48% y el margen neto antes de impuestos asciende a 40%.

Los valores que arroja el negocio, nos muestra una interesante oportunidad, que permite ascender el margen neto en 18 veces al segundo año.

COSTOS FIJOS Y VARIABLES:

En el presente estudio, los costos totales representan un 87% sobre los ingresos totales para el año 1 y un 60% para el año 2. Como característica interesante podemos destacar que los costos fijos representan un 40% para el año 1, disminuyendo esta proporción hasta un 22% en el año 2. Los costos variables corresponden a un 60% para el año 1 y un 78% para el año 5. (Ver Tabla de Costos Fijos y Variables).

Tabla Costos Fijos y Variables

COSTOS	AÑO 1		AÑO 2	
	%	TOTAL ANUAL	%	TOTAL ANUAL
COSTOS TOTALES	100%	\$ 24.103.396	100%	\$ 72.696.073
TOTAL FIJOS	40%	\$ 9.727.836	22%	\$ 16.044.904
Marketing & Ventas	20%	\$ 4.737.500	1%	\$ 945.000
Gastos administrativos	12%	\$ 2.931.163	10%	\$ 6.965.655
Otros gastos	3%	\$ 799.173	5%	\$ 3.517.250
Servicios de Terceros	5%	\$ 1.260.000	6%	\$ 4.617.000
TOTAL VARIABLES	60%	\$ 14.375.560	78%	\$ 56.651.169
Comerciales	53%	\$ 12.670.656	65%	\$ 46.896.663
Operativos	7%	\$ 1.704.903	13%	\$ 9.754.506

Fuente: Propia

Del total de los costos fijos, es importante aclarar que dentro del año 1 se asigno en Marketing & Ventas un extra presupuesto del 85%, que es destinado al lanzamiento del producto. Del total de los costos variables, los mismos se deben a costos comerciales que incluyen Comisiones al Canal, Siniestros, y descuentos a clientes.

TIEMPO HASTA OBTENER FLUJOS DE FONDOS POSITIVOS:

El flujo de fondos queda conformado de la siguiente manera, ver anexo 2 Tabla de Flujos de Fondos.

En el mismo podemos observar que en el mes 4 se obtienen flujos de fondo positivos y los mismos se mantienen a los largo de los 2 años.

Cuadro de flujos de fondos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	AÑO 1	AÑO 2
Prima	\$ 341.527	\$ 683.054	\$ 1.024.581	\$ 1.366.109	\$ 26.639.116	\$ 117.241.658
Descuentos al cliente	85.382	170.764	170.764	170.764	\$ 683.054	\$ 0
Inversión Lanzamiento	1.316.667	1.316.667	1.316.667	0	\$ 3.950.000	\$ 0
Marketing & Publicidad	0	0	0	87.500	\$ 787.500	\$ 945.000
Comision al canal	153.687	307.374	461.062	614.749	\$ 11.987.602	\$ 46.896.663
Estructura + Personal	349.264	349.264	349.264	349.264	\$ 4.191.163	\$ 11.582.655
Total Costo Adq.	\$ 1.904.999	\$ 2.144.068	\$ 2.297.755	\$ 1.222.276	\$ 21.599.319	\$ 81.023.637
Siniestralidad	21.858	43.715	65.573	87.431	\$ 1.704.903	\$ 9.754.506
Otros Gastos 3% (1)	10.246	20.492	30.737	40.983	\$ 799.173	\$ 3.517.250
Contribución	\$ -1.595.576	\$ -1.525.221	\$ -1.369.485	\$ 15.418	\$ 2.535.720	\$ 47.081.304

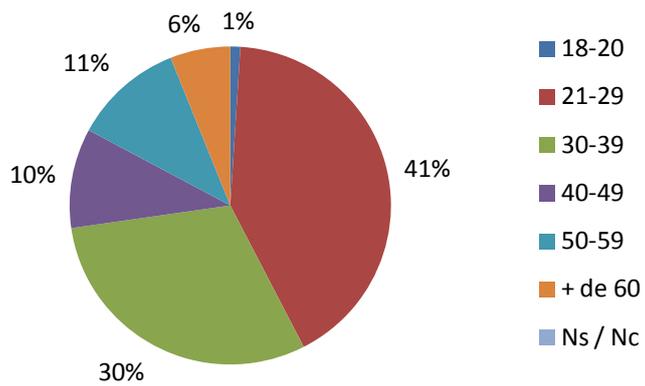
Fuente: Propia

ENCUESTAS:

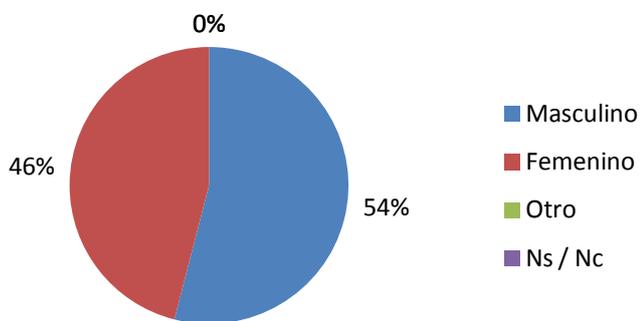
Se realizaron 160 encuestas a mayores de 18 años, residentes de todo el país, siendo de CABA y GBA el 95% de la base.

Las encuestas realizadas se encuentran en la sección anexo 3 de este Trabajo Final de Posgrado y a continuación se presentan los resultados obtenidos:

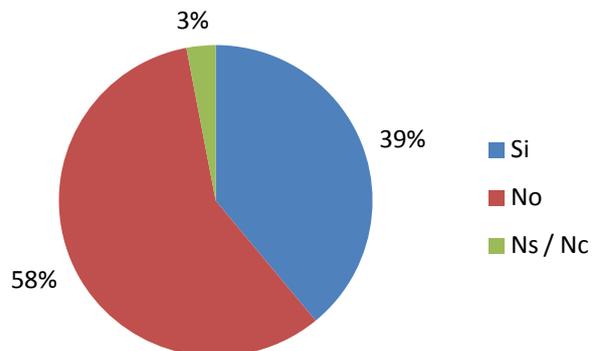
1- ¿Cuál es su categoría de edad?



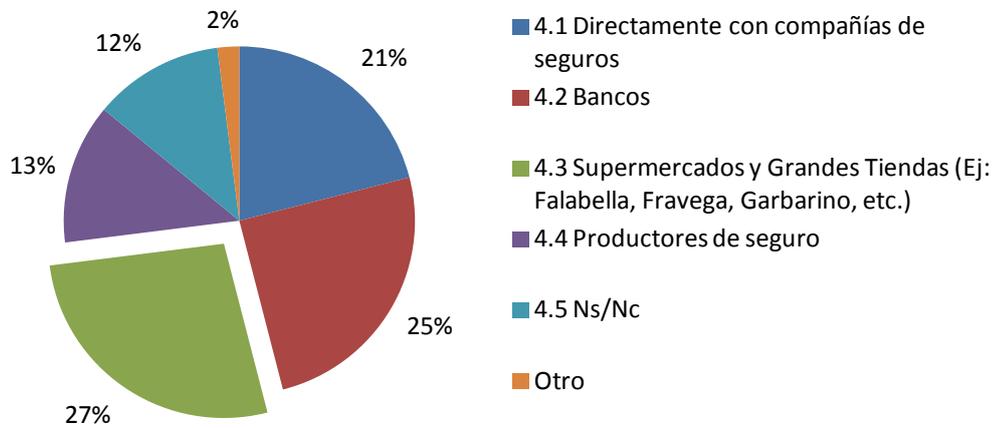
2- Indique su genero



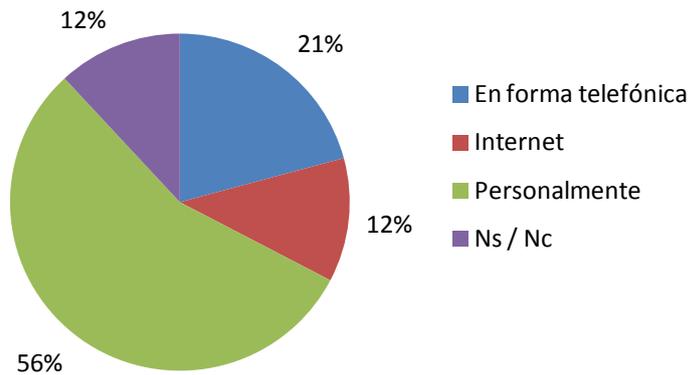
3- ¿Cuenta con algún seguro o garantía extendida (no de fábrica), que no esté relacionado con su auto?



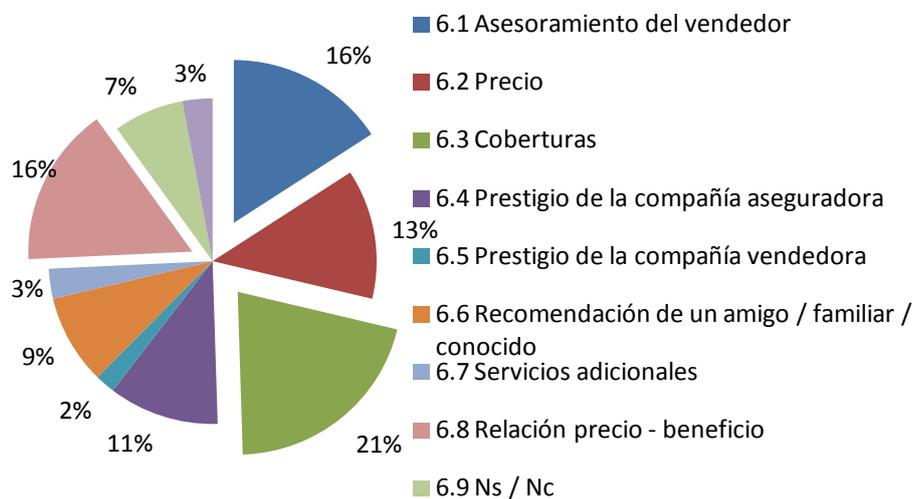
4- Cuando contrata seguros que no están relacionados a su automóvil o garantías extendidas para sus electrodomésticos ¿Donde lo contrata?
-Resultados en base al universo que contestó SI, en la pregunta 3.-



5- En referencia a la forma de contratación de dicho seguro ó garantía extendida, usted prefiere contratarlo:
-Resultados en base al universo que contestó SI, en la pregunta 3.-

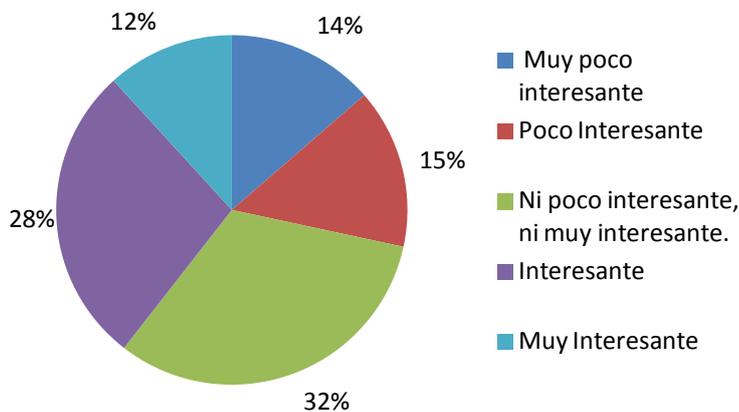


6- ¿Cuáles fueron los **3 principales factores** que incidieron para contratar este tipo de seguros?
-Resultados en base al universo que contestó SI, en la pregunta 3.-

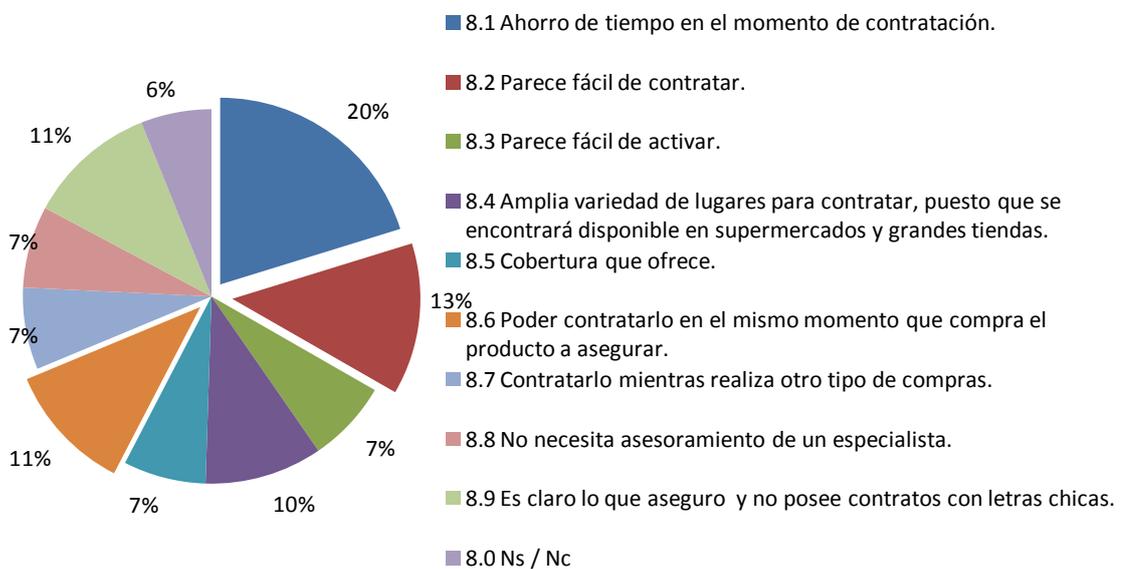


Dentro de otros existía la posibilidad de detallar que factor no estaba listado e incidía en la contratación, todos respondieron bajo el ítem **“Valor de Reparación / reposición”**

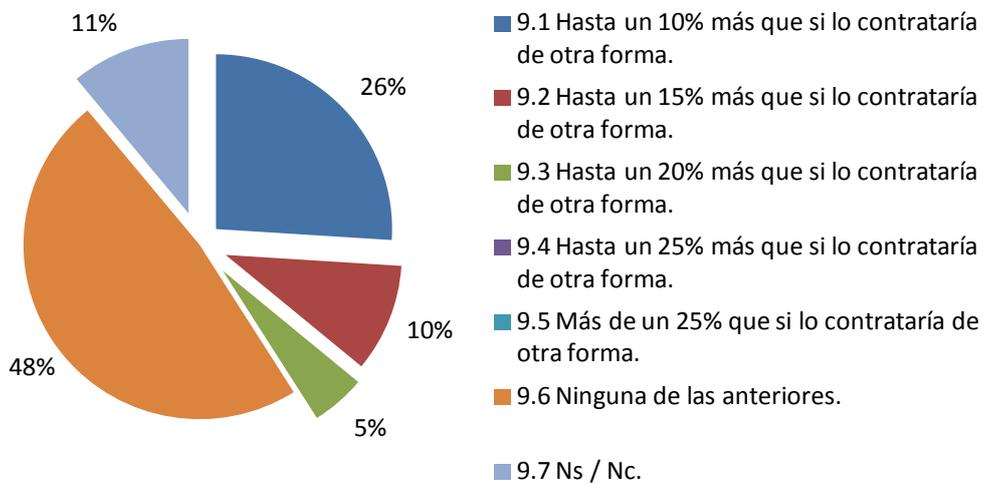
- 7- A continuación le voy a mencionar un nuevo formato de seguros y le voy a consultar sobre la aceptación del mismo. El nuevo formato propuesto permite asegurar productos relacionados a sus compras cotidianas, electrodomésticos, productos para el hogar, bicicletas, tecnología, la compra realizada, objetos electrónicos de uso diario e inclusive su vivienda completa si así lo quisiera. El mismo lo encontrará en las góndolas de supermercados y grandes tiendas comerciales en forma de cajas, con una tarjeta de activación adentro. Como principal ventaja, usted no necesita asesoramiento, ya que en el envase le indicará que productos cubre ese seguro y hasta que monto. Cuando pague su compra en las cajas abonará el mismo y luego lo podrá activar telefónicamente, en la web o desde su celular.
 ¿Cuán interesante le parece esta nueva forma de asegurar lo que usted compra ó necesita asegurar?



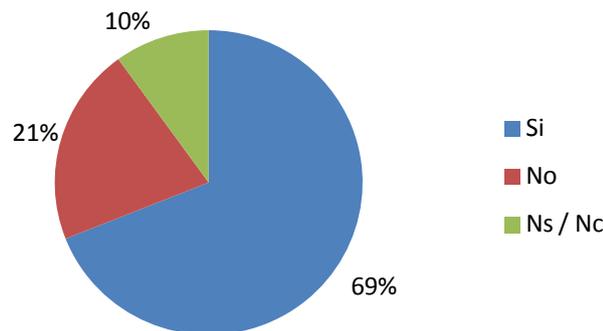
- 8- Cuáles de los siguientes afirmaciones considera que serían **las 3 principales ventajas** respecto a los tradicionales productos de seguros, suponiendo que el precio es similar al que usted pagaría en otra forma de contratación:



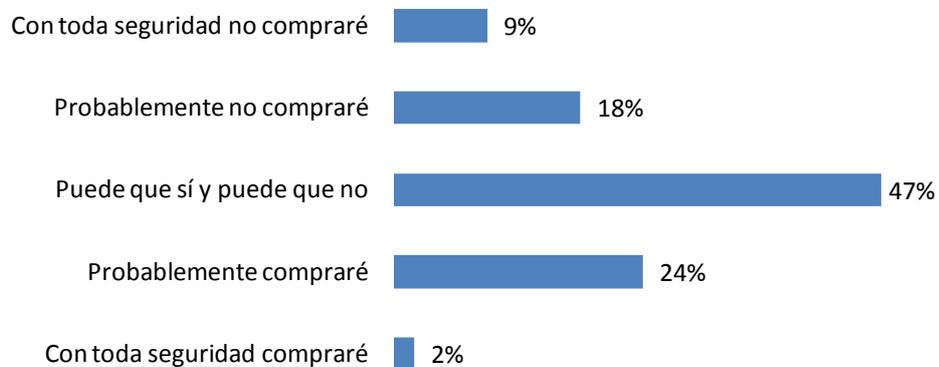
9- Cuanto más estaría dispuesto a pagar por las ventajas que presenta el nuevo formato de seguro, sin que deje de ser un precio justo según su percepción:



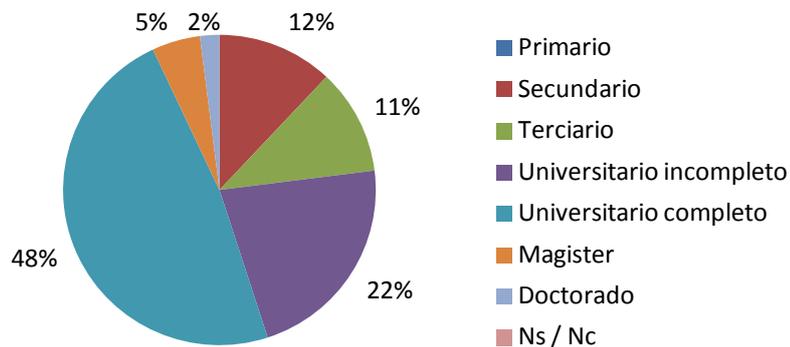
10- ¿En caso que una compañía aseguradora comercializara este tipo de producto, usted considera que la misma se trata de una empresa innovadora?



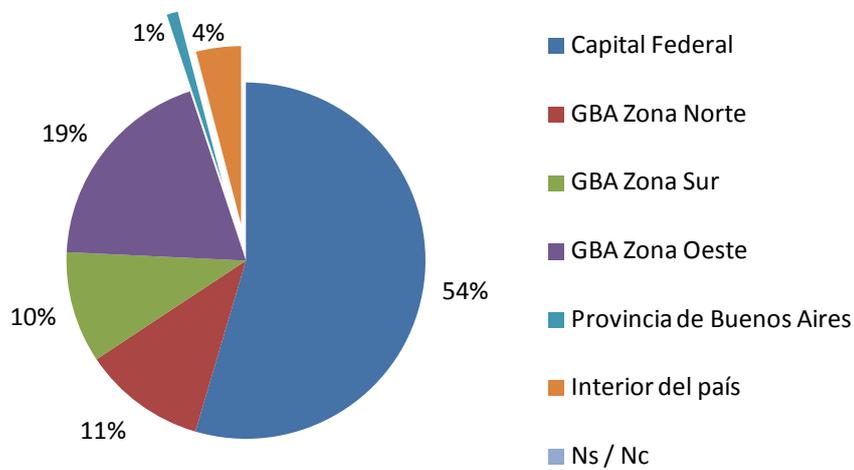
11- ¿Usted compraría este nuevo formato de producto para asegurar lo que necesita?



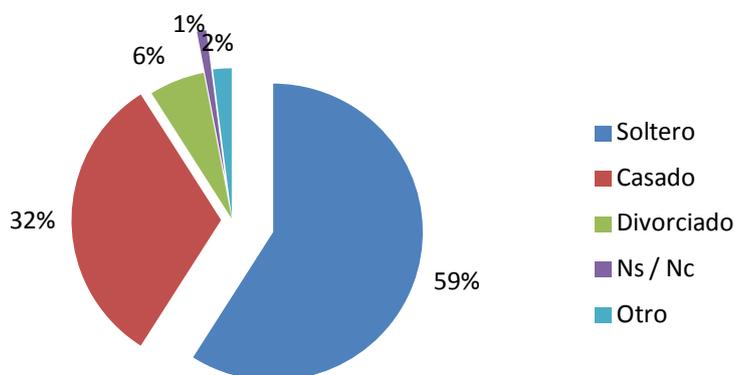
12- ¿Cuál es su máximo nivel de educación alcanzado?



13- ¿Cuál es su lugar de residencia?



14- ¿Cuál es su estado civil?



CONCLUSIONES

Después del análisis llevado a cabo sobre el concepto de negocio con información secundaria y las encuestas realizadas a distintos prospects sobre el producto analizado, podemos concluir que el concepto de seguros-autoexpendibles se insertaría dentro un mercado joven y pujante. El nicho que agrupa estas coberturas viene registrando una tasa de crecimiento considerable, acompañada por el alto nivel de consumo del mercado interno.

La mayoría de las compañías ponen su énfasis en los seguros vinculados al auto, sin embargo los estudios demuestran una carencia en el ofrecimiento de seguros de garantías extendidas y seguros de baja prima o microseguros.

El énfasis en estos productos de baja prima le permite a una compañía ya existente en el mercado, diversificar su cartera y ampliar su gama de productos. De acuerdo a la información analizada el mercado ve una falta de ofrecimiento de este tipo de productos en el momento indicado. Muchas veces el vendedor no ve rentable vender un producto adicional, cuando la comisión que le dejan por el mismo es baja. El cliente muchas veces no identifica fácilmente que puede adquirir este tipo de seguros, puesto que se comercializan únicamente en un stand, cuyo principal objetivo es la venta de la tarjeta de marca propia.

Resulta importante analizar las respuestas brindadas en la pregunta 3, donde un 58% de los encuestados no posee un seguro de este tipo. Lo cual refuerza lo analizado sobre el bajo ofrecimiento por parte de los vendedores, en este tipo de plazas, ya que como veremos más adelante solamente un 24% se negó a contratarlo bajo el nuevo formato.

Se observa un comportamiento disgregado en la respuesta de la pregunta 4, lo que indica que no existe un canal predefinido para la contratación de este tipo de seguros, tomando como análisis aquellos que si lo hicieron. Esto representa una oportunidad, puesto que no hay un target que se encuentre fidelizado por algún canal en particular, si no que está abierto a nuevas propuestas. Esto no sucede cuando se les pregunta sobre la forma de contratación, punto central del nuevo concepto, y afirmativamente se ve un claro agrupamiento de respuestas con un 56%, que prefieren la contratación en forma presencial.

Es de suma importancia conocer cuáles fueron las 3 variables que incidieron en la contratación. En la pregunta 3 se consulto acerca de esta variable y las respuestas

arrojaron como factores primordiales: Coberturas con un 21%, Relación precio-beneficio con un 16% y Asesoramiento del vendedor con el mismo porcentual. Esto explica el 56% de la decisión de compra, sin embargo el precio, la recomendación y el prestigio de la aseguradora son factores que completan la ecuación. Una minoría contestó que analiza la relación costo de reparación y pago efectuado por el seguro.

Si agrupamos la cantidad de respuestas favorables (valoraciones 4 y 5), que obtenemos cuando se les consulta sobre cuán interesante les resulta el nuevo formato, se registró un 36%, sin embargo solo un 29% respondió que no es interesante. Lo cual se correlaciona en forma absoluta, con la cantidad de encuestados que aseguran que no comprarían este nuevo formato. Un valor muy bajo para tratarse de un producto innovador en sí mismo.

De los resultados obtenidos en correlación a cuáles serían los 3 principales atributos que destacarían del nuevo producto, las variables con más respuestas son: Ahorro de tiempo 20%, fácil adquisición 13%, momento oportuno y transparencia del contrato se ubican en un tercer lugar con un 11%. Es importante destacar que el siguiente atributo es la accesibilidad del mismo con un 10%. Estos agrupan un 65% de los atributos más importantes, un punto importante a considerar para la comunicación del mismo. Estas variables se corresponden en forma directa a aquellos encargados de resolver la necesidad insatisfecha actualmente: falta de ofrecimiento, disponibilidad en el momento indicado y transparencia del producto.

Uno de los aspectos centrales del análisis realizado es la variable precio y en tal sentido se puede observar que en la pregunta 9, los clientes están dispuestos a pagar hasta un 25% más del que si lo contratarán a través de otro formato. Esto está representado por el 52% que contestó en tal sentido, un aspecto considerable que realiza aun más atractiva la oferta del nuevo formato.

Completando la necesidad que satisface, se le propone al encuestado que califique si considera innovadora a una compañía que desarrolle este concepto y en un 69% respondió en forma afirmativa. Lo que hace suponer que en el largo plazo, no solo obtendrá resultados positivos en términos de rentabilidad económica y diversificación de su cartera de productos, si no que incrementara considerablemente su capital de marca.

Otra de las preguntas de mayor interés de este estudio, es la relacionada a la intención de compra que genera esta idea, dicho de otra forma que haría el cliente en el

momento de la verdad. Y en tal sentido un 74% respondió en forma positiva, lo que hace suponer un índice de ventas muy atractivo.

Habiéndose desarrollado el análisis de las respuestas de la investigación efectuada, que contempla todas las variables necesarias para la viabilidad del concepto de negocio, podemos concluir que el mismo demuestra ser atractivamente rentable y tiene una alta viabilidad.

Los indicadores económicos en un escenario conservador de ventas, arrojan un Break Even en el mes 11 y un margen neto antes de impuestos (resultado técnico) del 40%, en contraste con el 20% promedio que registro el rubro en el periodo 2013, valores por demás atractivos. Un punto fuerte de los indicadores, es que el costo variable esta asociado directamente al costo de venta del producto, en el orden del 78% en el segundo año. Lo que permite una clara salida del mercado en caso de presentarse un escenario no contemplado o regulación que prohíba este tipo de comercialización.

Podemos encontrar que el presente proyecto apunta a revalorizar la imagen y rentabilidad de la compañía, expandiendo el mercado objetivo de la industria. Es importante el aprovechamiento de la falta de ofrecimiento existente, de estos microseguros en el momento de la compra de objetos a asegurar. Dadas las dimensiones evidenciadas en la oportunidad de negocio presentada, se deberá considerar la expansión futura a cualquier momento de compra que presente un objeto a asegurable.

A lo largo de la investigación queda evidenciado como se entrelazan los recursos humanos y económicos, con la finalidad de explotar una oportunidad de negocio, persiguiendo como objetivo principal la creación de valor para el cliente.

RECOMENDACIONES

En el apartado de conclusiones se detallan los motivos que representan este nuevo formato, como una atractiva oportunidad de negocio para cualquier aseguradora del mercado.

Es importante para este modelo de negocio, poder entender cada punto de contacto con el cliente. La empresa se encontrara compitiendo en tiendas de grandes superficies, lo que implica que tendrá que enfocar sus esfuerzos en el punto de venta. Esto explica la asignación del 86% del presupuesto estimado de marketing para acciones de POP y activaciones tácticas. Deberá buscar un lugar entre marcas que se encuentran acostumbradas a desenvolverse en este tipo de canales. Dado los resultados de las investigaciones la comunicación fuera del punto de venta, debe realizarse resaltando los siguientes beneficios funcionales del producto: ahorro de tiempo, fácil activación y accesibilidad. Respondiendo al insight: “Quiero proteger lo que necesito, fácil, rápido y sin engaños”. Como objetivos principales las acciones tácticas deben perseguir: lograr una rápida penetración en el mercado, generar experiencias de compra y lograr el boca en boca.

Si bien el precio no pareció ser un factor determinante para aquellos que optarían por comprar este formato, ya que un 52% estaría dispuesto a pagar hasta un 25% adicional, el consumidor por el cual va a competir el producto se encuentra inmerso en un mundo de promociones. Por tal motivo y el entorno que lo rodea se sugiere ingresar a con una estrategia de precios que contemple un descuento al cliente en el lanzamiento del producto.

Cabe destacar que el canal supermercadista exige comisiones altas para exhibir productos en sus góndolas, si bien en términos generales se contempla un 45% sobre facturación, se propone negociar un 40% para el segundo año lo que permitirá obtener una mayor rentabilidad y la baja de comisión será compensada por la cartera generada en el primer año, la cual seguirá reportando un ingreso adicional a la cadena.

En referencia al equipo necesario que debería contratar la empresa para operar el negocio propuesto, se requiere de una estructura de 3 personas. Una realizaría la interacción con las aéreas internas y externas administrativas y de Marketing del socio, mientras que dos personas se encargarían del desarrollo comercial. Para el segundo año, si se cumplen los objetivos de market share propuestos se sugieren 3 comerciales y 3 administrativos.

En mención a recomendaciones de índole legal, observamos claramente que el ente regulador, la Superintendencia de Seguros de La Nación, no debería presentar grandes inconvenientes ante esta forma de comercialización puesto que se podría enmarcar bajo un contrato de Agente Institorio o bien un acuerdo comercial donde la tienda pone a disposición el espacio para el ofrecimiento del seguro. El mismo realiza el cobro simbólico del producto, ya que el cliente comienza a utilizarlo cuando realiza el llamado de activación.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Kotler, Phillip. *Marketing lateral*. Madrid: Pearson Educación, 2004.
- Lehmann, Donald y Winer Russell S. *Administración del producto*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana editores, 2007.
- Stern, Jorge E y otros. *Las claves del Marketing actual*. Argentina: Norma, 2005.
- Lambin, Jean-Jacques. *Dirección de Marketing gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill, 2008.
- Keller, Kevin Lane. *Administración estratégica de marca*. México: Pearson Educación, 2008.
- Stern W. Louis y otros. *Canales de comercialización*. Madrid: Pearson Educación, 2001.
- Santesmases Mestre, Miguel. *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid : Pirámide, 2007.
- Zeithaml, Valarie A. *Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México, D.F. :McGraw Hill, 2002

Internet

- Super Intendencia de Seguros. Información contable y estadística. En: “<http://www.ssn.gov.ar/fwcm/?page=/fwcm/Modules/CentralTree/index.asp&id_section=11>”, 18/06/2012.
- Deloitte. Informe Sectorial de Consumo Masivo Argentina. En: http://www.deloitte.com/assets/Dcomargentina/Local%20Assets/Documents/industrias/consumo_masivo/Informes%20Sectoriales/arg_cb_inf-sect-arg-11_23012014.pdf.
- Guillermo Olivetto. Ser clase media hoy en argentina. En: <http://www.iprofesional.com/notas/169820-Ser-clase-media-definen-cunto-hay-que-ganar-y-alertan-por-freno-en-movilidad-ascendente>
- INDEC. Censo 2010. En: http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp

- Revista Estrategas. Segunda mención mercado publicitario de seguros. En: http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=buenos%20aires%2C%20agosto%202010%2C%20brigitte%20murakami&source=web&cd=1&ved=0CEsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaestrategas.com.ar%2Fbank%2Fdata%2Fpremio%2F2010%2FQuinta_Mencion.doc&ei=kLLeT_3FBoHM9QSqQLTwCg&usg=AFQjCNHVA7t4CA1aZKLHG81vy5FPlytqqQ &cad=rja>, 13/06/2012.
- Revista Estrategas. Ranking de aseguradoras. En: <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php>
- MAPFRE. Diccionario del seguro. En: <http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?p/prima.htm>
- Revista Estrategas. Segundo premio estudio de microseguros en argentina. En: http://www.revistaestrategas.com.ar/bank/data/premio/2010/Segundo_Premio.doc.

ANEXOS

CARLOS FABIÁN SUFFERN



Barrió Cerrado El Estribo - Tortuguitas
DNI: 17.365.203
Fecha de Nacimiento: 30/07/1965
E-mail: suffern@lacaja.com.ar

EXPERIENCIA LABORAL

Socio y Vicepresidente en Bodegas Riglos

Diciembre 2011 - Actualidad

La Caja de Ahorro y Seguros

Noviembre 2002 – Actualidad

2 etapas: Director Red Comercial - Commercial Network Director

Responsable de la estrategia del desarrollo Comercial de productos Retail y Corporativos en la Red de Sucursales. Expansión de la Red y capilarización de la misma en el mercado. Desarrolló de la comercialización de otros productos en el Call Center para maximizar las capacidades operativas y su rentabilidad. Responsable de la Estrategia Comercial e implementación de modelos para el desarrollo de Nuevos Negocios.

Gerente Comercial Red Interior

Setiembre 1998 – Noviembre 2002

Desarrollo de la actividad comercial de la marca, tanto en el Negocio Corporate, como Pyme y Retail en el ámbito geográfico de las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis y Santa Rosa con 10 sucursales y 90 personas a cargo.

Finca Flichman

Setiembre 1994 – Setiembre 1998

Gerente Marketing

Gerente de Marketing, reportando al CEO para Argentina y Chile. Responsable del plan de comunicación y de marca, las acciones tendientes a desarrollar, la imagen institucional, la generación de campañas de publicidad y acciones comerciales con valor agregado. Interactuó con los proveedores estratégicos (publicidad, diseño, promoción, medios, investigación de mercado, etc). manejo de la prensa y RRPP. Orientado a un equipo de trabajo con todas las áreas en especial – ventas, producción y enología –

EDUCACIÓN

- Magister en Administración de Empresas – IDEA
- Licenciado en Administración de Empresas

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

Buenos Aires, Agosto de 2013

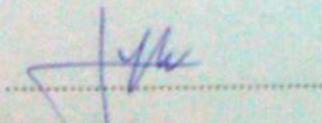
Universidad de Buenos Aires
Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Ref: Aceptación para el desempeño como tutor del Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de Gabriel Matias Pato.

Estimados Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes a efecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del Trabajo Final de Carrera que realizara el Licenciado en Comercialización Gabriel Matias Pato, con el título de "PLAN DE MARKETING PARA SEGUROS AUTO-EXPENDIBLES EN CADENAS DE DISTRIBUCIÓN MASIVA. ESTUDIO Y APLICACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR AL CLIENTE.", que será elaborado en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, los saluda cordialmente.



Fabián Suffern

DNI: 17365203

Anexo 1



Anexo 2



CASH FLOW - SEGUROS AUTO-EXPENDIBLES

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ingresos por ventas	\$ 341.527	\$ 683.054	\$ 1.024.581	\$ 1.366.109	\$ 1.707.636	\$ 2.049.163	\$ 2.390.690	\$ 2.732.217	\$ 3.073.744	\$ 3.415.271	\$ 3.756.798	\$ 4.098.326	\$ 26.639.116
Descuentos al cliente	85.382	170.764	170.764	170.764	85.382	0	0	0	0	0	0	0	\$ 683.054
Siniestralidad	21.858	43.715	65.573	87.431	109.289	131.146	153.004	174.862	196.720	218.577	240.435	262.293	\$ 1.704.903
Comisión al canal	153.687	307.374	461.062	614.749	768.436	922.123	1.075.810	1.229.498	1.383.185	1.536.872	1.690.559	1.844.246	\$ 11.987.602
Margen operativo	\$ 80.600	\$ 161.201	\$ 327.183	\$ 493.165	\$ 744.529	\$ 995.893	\$ 1.161.875	\$ 1.327.857	\$ 1.493.840	\$ 1.659.822	\$ 1.825.804	\$ 1.991.786	\$ 12.263.556
Inversión Lanzamiento	1.316.667	1.316.667	1.316.667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 3.950.000
Gastos de Comercialización	1.316.667	1.316.667	1.316.667	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	87.500	\$ 4.737.500
Gastos de Administración	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	349.264	\$ 4.191.163
Otros Gastos 3% (1)	10.246	20.492	30.737	40.983	51.229	61.475	71.721	81.967	92.212	102.458	112.704	122.950	\$ 799.173
Margen antes de impuestos	\$ -1.595.576	\$ -1.525.221	\$ -1.369.485	\$ 15.418	\$ 256.537	\$ 497.655	\$ 653.391	\$ 809.127	\$ 964.864	\$ 1.120.600	\$ 1.276.336	\$ 1.432.073	\$ 2.535.720

(1) Se considera un 3% sobre facturación

Cartera (2)	7.589	15.179	22.768	30.358	37.947	45.537	53.126	60.716	68.305	75.895	83.484	91.074	
Ventas / Altas de Póliza	7.589												
Ventas / Altas Totales	7.589	15.179	22.768	30.358	37.947	45.537	53.126	60.716	68.305	75.895	83.484	91.074	
Bajas													
Pólizas Vigentes	7.589	15.179	22.768	30.358	37.947	45.537	53.126	60.716	68.305	75.895	83.484	91.074	
Costo por alta	11	21	43	65	98	131	153	175	197	219	241	262	

(2) Cartera expresada en cantidad de pólizas

CASH FLOW - SEGUROS AUTO-EXPENDIBLES

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	AÑO 2
Ingresos por ventas	\$ 6.196.668	\$ 6.857.277	\$ 7.514.583	\$ 8.168.603	\$ 8.819.352	\$ 9.466.848	\$ 10.111.106	\$ 10.752.143	\$ 11.389.975	\$ 12.024.617	\$ 12.656.087	\$ 13.284.399	\$ 117.241.658
Descuentos al cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 0
Siniestralidad	515.563	570.525	625.213	679.628	733.770	787.642	841.244	894.578	947.646	1.000.448	1.052.986	1.105.262	\$ 9.754.506
Comisión al canal	2.478.667	2.742.911	3.005.833	3.267.441	3.527.741	3.786.739	4.044.442	4.300.857	4.555.990	4.809.847	5.062.435	5.313.759	\$ 46.896.663
Margen operativo	\$ 3.202.438	\$ 3.543.841	\$ 3.883.537	\$ 4.221.534	\$ 4.557.841	\$ 4.892.467	\$ 5.225.420	\$ 5.556.707	\$ 5.886.339	\$ 6.214.322	\$ 6.540.666	\$ 6.865.377	\$ 72.854.045
Inversión Lanzamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 0
Gastos de Comercialización	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	78.750	\$ 945.000
Gastos de Administración	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	965.221	\$ 11.582.655
Otros Gastos 3% (1)	185.900	205.718	225.437	245.058	264.581	284.005	303.333	322.564	341.699	360.739	379.683	398.532	\$ 3.517.250
Margen antes de impuestos	\$ 1.972.567	\$ 2.294.151	\$ 2.614.128	\$ 2.932.505	\$ 3.249.289	\$ 3.564.490	\$ 3.878.115	\$ 4.190.172	\$ 4.500.668	\$ 4.809.612	\$ 5.117.012	\$ 5.422.874	\$ 47.081.304

(1) Se considera un 3% sobre facturación

Cartera (2)	102.003	112.877	123.697	134.463	145.175	155.833	166.438	176.990	187.489	197.936	208.331	218.673	
Ventas / Altas de Póliza	11.384												
Ventas / Altas Totales	91.074	102.458	113.842	125.227	136.611	147.995	159.379	170.764	182.148	193.532	204.916	216.301	
Bajas	455	510	564	618	672	726	779	832	885	937	990	1.042	
Pólizas Videntes	90.619	101.493	112.313	123.078	133.790	144.449	155.054	165.606	176.105	186.552	196.946	207.289	
Costo por alta	281	311	341	371	400	430	459	488	517	546	575	603	

(2) Cartera expresada en cantidad de pólizas

RATIOS & DATOS

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	RATIOS ECONÓMICOS	
Prima Promedio	\$ 45	\$ 61	Inflación Año 2	35%
Comision al canal	45%	40%		
Promocion al cliente 4M (3)	25%			
Cancel Rate		0,5%		
Siniestralidad	6,4%	8,3%		

(3) Inventivo por contratación 25% de descuento 4 cuotas, 2 primeros meses del lanzamiento

COSTOS DE ESTRUCTURA	AÑO 1	AÑO 2	FORECAST DE VENTAS	
CALL			Demanda anual de pólizas	AÑO 1 AÑO 2
Llamadas IN BOUND Customer - mensual	9.866	32.165	4.553.695	4.553.695
Llamadas IN BOUND Activación - mensual	7.589	11.384	Penetración de ventas 2%	91.074
Operadores Activación	2	3	Penetración de ventas 3%	136.611
Operadores Customer	5	16	Ventas mensuales	AÑO 1 AÑO 2
Costo por operador - mensual	\$ 15.000	\$ 20.250	7.589	11.384
Costo Total Operación - mensual	\$ 105.000	\$ 384.750		
Personal Comercial y Administrativo				
Personal Administrativo (1)	\$ 13.500	\$ 54.675		
Personal Comercial (2)	\$ 60.000	\$ 180.000		
PACKAGING PRODUCTO				
Producción Tangible por unidad	\$ 15	\$ 20		

(1) 1 Persona administrativa para el primer año, 3 personas administrativas para el segundo año.

(2) 2 Personas comerciales para el primer año, 3 personas comerciales para el segundo año.

MARKETING	AÑO 1	AÑO 2
CONCEPTO	TOTAL	TOTAL
LANZAMIENTO	\$ 3.950.000	
Internet & Mobile	\$ 250.000	
Medios másivos	\$ 3.000.000	
Acciones Tácticas	\$ 200.000	
POP en tiendas	\$ 500.000	
ON-GOING	\$ 700.000	\$ 945.000
Internet & Mobile	\$ 100.000	\$ 150.000
POP en tiendas	\$ 350.000	\$ 525.000
Acciones Tácticas	\$ 250.000	\$ 375.000
TOTAL	\$ 4.650.000	\$ 945.000

COSTOS	AÑO 1		AÑO 2	
	%	TOTAL ANUAL	%	TOTAL ANUAL
COSTOS TOTALES	100%	\$ 23.221.396	100%	\$ 69.879.973
TOTAL FIJOS	38%	\$ 8.845.836	19%	\$ 13.228.804
Marketing & Ventas	20%	\$ 4.737.500	1%	\$ 945.000
Gastos administrativos	9%	\$ 2.049.163	6%	\$ 4.149.555
Otros gastos	3%	\$ 799.173	5%	\$ 3.517.250
Servicios de Terceros	5%	\$ 1.260.000	7%	\$ 4.617.000
TOTAL VARIABLES	62%	\$ 14.375.560	81%	\$ 56.651.169
Comerciales	55%	\$ 12.670.656	67%	\$ 46.896.663
Operativos	7%	\$ 1.704.903	14%	\$ 9.754.506

Anexo 3

Cuestionario utilizado

Mensaje introductorio: Estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de un nuevo formato de seguro, la misma es anónima y no le preguntaremos datos personales. Le agradeceremos si puede brindarnos unos minutos de su tiempo y responder el siguiente cuestionario.

(1) ¿Cuál es su categoría de edad?

Si es menor de 18 años, por favor no complete la encuesta.

- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- + de 60
- Ns / Nc

(2) Indique su género

- Masculino
- Femenino
- Otro
- Ns / Nc

(3) ¿Cuenta con algún seguro ó garantía extendida (no de fábrica) y que no esté relacionado con su auto?

Pasar a la pregunta 7, si la respuesta es "NO" o "Ns/Nc"

- Si
- No
- Ns / Nc

(4) Cuando contrata seguros que no están relacionados a su automóvil o garantías extendidas para sus electrodomésticos ¿Donde lo contrata?

- 4.1 Directamente con compañías de seguros
- 4.2 Bancos
- 4.3 Supermercados y Grandes Tiendas (Ej: Falabella, Fravega, Garbarino, etc.)
- 4.4 Productores de seguro
- 4.5 Ns/Nc

(5) En referencia a la forma de contratación de dicho seguro ó garantía extendida, usted prefiere contratarlo:

- En forma telefónica
- Internet
- Personalmente
- Ns / Nc

(6) ¿Cuáles fueron los principales factores que incidieron para contratar este tipo de seguros?

Puede contestar entre 1 y 3 opciones

- 6.1 Asesoramiento del vendedor
- 6.2 Precio
- 6.3 Coberturas
- 6.4 Prestigio de la compañía aseguradora
- 6.5 Prestigio de la compañía vendedora
- 6.6 Recomendación de un amigo / familiar / conocido
- 6.7 Servicios adicionales
- 6.8 Relación precio – beneficio
- 6.9 Ns / Nc

(7) A continuación le voy a mencionar un nuevo formato de seguros y le voy a consultar sobre la aceptación del mismo. El nuevo formato propuesto le permite asegurar productos relacionados a sus compras cotidianas, electrodomésticos, productos para el hogar, bicicletas, mascotas, la compra realizada, objetos electrónicos de uso diario e inclusive su vivienda completa si así lo quisiera. El mismo lo encontrará en las góndolas de supermercados y grandes tiendas comerciales en forma de cajas, con una tarjeta de activación adentro. Como principal ventaja, usted no necesita asesoramiento, ya que en el envase le indicará que productos cubre ese seguro y hasta que monto. Cuando pague su compra en las cajas abonará el mismo y luego lo podrá activar telefónicamente, en la web o desde su celular. ¿Cuán interesante le parece esta nueva forma de asegurar lo que usted compra ó necesita asegurar?

- Muy poco interesante
- Poco Interesante
- Ni poco interesante, ni muy interesante
- Interesante
- Muy Interesante

(8) Cuáles de los siguientes afirmaciones considera que serían las 3 principales ventajas respecto a los tradicionales productos de seguros, suponiendo que el precio es similar al que usted pagaría en otra forma de contratación:

- 8.1 Ahorro de tiempo en el momento de contratación.
- 8.2 Parece fácil de contratar.
- 8.3 Parece fácil de activar.
- 8.4 Amplia variedad de lugares para contratar, puesto que se encontrará disponible en supermercados y grandes tiendas.
- 8.5 Cobertura que ofrece.
- 8.6 Poder contratarlo en el mismo momento que compra el producto a asegurar.
- 8.7 Contratarlo mientras realiza otro tipo de compras.
- 8.8 No necesita asesoramiento de un especialista.
- 8.9 Es claro lo que aseguro y no posee contratos con letras chicas.
- 8.0 Ns / Nc

9) Cuanto más estaría dispuesto a pagar por las ventajas que presenta el nuevo formato de seguro, sin que deje de ser un precio justo según su percepción:

- 9.1 Hasta un 10% más que si lo contrataría de otra forma.
- 9.2 Hasta un 15% más que si lo contrataría de otra forma.
- 9.3 Hasta un 20% más que si lo contrataría de otra forma.
- 9.4 Hasta un 25% más que si lo contrataría de otra forma.
- 9.5 Más de un 25% que si lo contrataría de otra forma.
- 9.6 Ninguna de las anteriores.
- 9.7 Ns / Nc.

10) ¿En caso que una compañía aseguradora comercializara este tipo de producto, usted considera que la misma se trata de una empresa innovadora?

- Si
- No
- Ns / Nc

11) ¿Usted compraría este nuevo formato de producto para asegurar lo que necesita?

- Con toda seguridad compraré
- Probablemente compraré
- Puede que sí y puede que no
- Probablemente no compraré
- Con toda seguridad no compraré

12) ¿Cuál es su máximo nivel de educación alcanzado?

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Magister
- Doctorado
- Ns / Nc

13) ¿Cuál es su lugar de residencia?

- Capital Federal
- GBA Zona Norte
- GBA Zona Sur
- GBA Zona Oeste
- Provincia de Buenos Aires
- Interior del país
- Ns / Nc

14) ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero

- Casado
- Divorciado
- Ns / Nc

Muchas Gracias por responder la encuesta.