



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

**Pretesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***“PLAN DE MEJORA DEL CANAL E-COMMERCE, PARA EL RAMO
AUTOMOTOR DE LA COMPAÑÍA SANCOR SEGUROS, SANTA FÉ,
ARGENTINA”.***

Tesista: Lic. Marcos Gaido

Legajo: 0113743

Director de tesis: Mg. Patricio O’Gorman

2023

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

A mi mujer, por el aguante en fines de semana que se hacían eternos con una bebé en brazos, a Clarita, a mis viejos y hermana y a Guille, mi pequeña pandemial que nació en pleno cursado, y me iluminó la vida.

RESUMEN DE LA TESIS

El presente trabajo académico tiene la misión de identificar oportunidades de mejora que posibiliten diseñar y luego ejecutar un modelo exitoso de e-commerce, para la venta de seguros automotores en la compañía Sancor Seguros.

La estructura del mismo consta de una etapa de marco teórico, que le permita al lector un mejor entendimiento del terreno en el que estaremos trabajando, luego una instancia donde se desarrollan los objetivos centrales a responder, para finalmente definir el modelo de investigación. Dicho modelo tendrá un método preponderantemente de tipo cualitativo (se sumará también una investigación de tipo cuanti), echando mano a herramientas metodológicas tales como análisis de caso (entre otras); las fuentes de información serán tanto primarias como secundarias.

El resultado de lo anterior tendrá como producto un plan de recomendaciones y mejoras, que entendemos son de perfecta aplicabilidad.

TABLA DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN DE LA TESIS

INTRODUCCION

- Justificación
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Hipótesis
- Metodología de investigación

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

- **Marketing.**
- **Seguros.**
- **E-commerce.**
- **Modelos de evaluación de negocios.**

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO: EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 El sector

- Introducción.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de competencia con perfil de venta digital en el país.
- Volumen del mercado.

2.2 La empresa

- Situación actual.
- Principales indicadores.

Herramientas:

- Matriz F.O.D.A.
- Matriz E.F.I .

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- Problema de investigación.
- Objetivo general.
- Justificación de la investigación de mercado.
- Datos generales.
- Principales resultados.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones.
- Recomendaciones.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DE E-COMMERCE.

- Optimizar la estrategia SEM para la venta web de auto.
- Construir una estrategia SEO para la marca y la categoría.
- Rediseñar la estrategia de redes sociales en apoyo a la estrategia de venta digital de la compañía.
- Rediseñar el sitio institucional de Sancor, dotándolo de un perfil comercial y amigable de cara a las diferentes familias de usuarios.
- Analizar, intervenir y mejorar el cotizador del ramo automotor en múltiples aspectos identificados y priorizados.
- Señalar algunos aspectos estratégicos a considerar por la compañía (personas y procesos, entre otros), para sostener y escalar un modelo comercial-tecnológico de manera exitosa.

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CURRICULUM VITAE

INTRODUCCIÓN

Sancor Seguros es un grupo asegurador de capitales nacionales, cuyo origen se remonta al año 1945. Hoy es un holding que se consolida como líder del mercado asegurador argentino, con cifras por encima del 11% del share de la producción total.

Pese a haber desarrollado una serie de cotizadores web, dentro de los que se destaca el ramo automotor (objeto de análisis), Sancor Seguros no ha podido desarrollar (ni mucho menos consolidar) el canal de venta digital, el cual es marginal desde su participación en el mix de producción.

Teniendo en cuenta lo dicho, y basándonos en que el grupo tiene entre sus prioridades estratégicas el desarrollo de un ecosistema de venta digital, el presente trabajo intentará generar entendimiento respecto a las estrategias a llevar adelante para alcanzar este anhelo. Para ello se utilizarán diferentes técnicas de investigación que brindarán la información necesaria para poder desarrollar un plan consistente de mejora, que incremente las ventas del canal e-commerce para el ramo, y que posibilite mejorar la experiencia de los clientes de la compañía, mientras interactúan con las herramientas que ésta le pone a disposición.

Pregunta de investigación:

¿Cómo posicionar al e-commerce del grupo Sancor Seguros, a los fines de alcanzar los mismos estándares de calidad y participación del resto de canales comerciales de la compañía?

Preguntas complementarias:

- ¿Qué conocemos de los nuevos compradores digitales que serán los principales clientes de la compañía en los próximos años?
- ¿Cuáles son los activos digitales que posee la compañía, y qué oportunidades de mejora tiene la compañía para mejorar la experiencia de exploración y compra?
- ¿Cuáles son las etapas por las que transita un eventual cliente de Sancor, y qué herramientas posee la compañía para generar un diálogo relevante para él?
- ¿Cómo hacer para que el cliente que contrata online y luego es derivado a una relación con un asesor lo perciba como un valor agregado?

- ¿Qué espera un cliente digital de su compra por el canal digital? ¿Y en el post venta, qué espera del PAS (productor asesor de seguros)? ¿Desea poder elegirlo en primer lugar?
- ¿Cómo generar consistencia entre la estrategia de pricing del e-commerce de Sancor y los otros canales de la compañía?
- ¿Cuál es el precio mínimo a publicar para no generar roce con el canal, pero que a su vez no genere abandonos de carrito masivos?
- ¿Más allá del aspecto antes señalado, y de manera más genérica, ¿cómo se construye la convivencia entre el entorno digital del PAS (productor asesor de seguros) y del Grupo Sancor Seguros?
- ¿Qué capacidades organizacionales deben desarrollarse para que un modelo de e-commerce sea escalable y exitoso?

Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un plan de mejora del canal e-commerce, para el ramo automotor de la compañía Sancor Seguros, Santa Fé, Argentina.

Objetivos específicos:

- Identificar y analizar las variables clave, necesarias para desarrollar un plan de mejora del canal de venta web del ramo automotor para Sancor Seguros.
- Identificar y trabajar sobre las distintas etapas por las que atraviesa el consumidor digital (funnel de conversión).
- Diseñar y optimizar el ecosistema de activos digitales necesarios para una exitosa estrategia de e-commerce de seguros.
- Potenciar la visibilidad de la marca/producto en los buscadores digitales, sea vía estrategia de medios pagas, como orgánicas.
- Alinear la estrategia de redes sociales de la compañía (discursos, formatos, herramientas, recursos) como herramienta que contribuya a la generación de tráfico de calidad para la venta web.
- Optimizar las herramientas de cotización del ramo en todos sus aspectos (tecnológicos, de asistencia, experiencia de usuario, contratación end to end, entre otros).
- Definir la política de pricing para el canal digital en convivencia con el tradicional.
- Desarrollar la política de marca, comunicación y posicionamiento para este entorno, que posee características únicas.
- Construir un modelo de analítica sólido para medir todas las instancias del proceso de exploración y contratación, que proporcione los insights necesarios para la mejora continua.
- Construir el modelo de gobierno del canal (toma de decisiones, equipos, autonomía).

Hipótesis:

El desarrollo de un modelo profesional de e-commerce para Sancor Seguros Argentina, posibilitará a la compañía, no solo capturar un mercado que ha adoptado nuevas lógicas de consumo, sino también agregar valor a su cartera de clientes actuales.

Diseño metodológico y marco teórico

La fase de investigación tendrá un método de tipo cualitativo, echando mano a herramientas metodológicas (recolección de datos) tales como análisis de caso. También se incorporará una investigación de tipo cuantitativo, que aportará al desarrollo de las posteriores conclusiones y recomendaciones.

Las fuentes de información serán tanto primarias como secundarias, pudiendo citar dentro de estas últimas, informes de benchmarking desarrollados ad hoc para la compañía, informes de venta, métricas dentro del funnel de conversión, informes de pauta, entre otros.

El marco teórico sobre el cual se basará el trabajo de investigación, y posterior diseño del plan de mejora, se asentará en diferentes áreas de especialidad:

- Marketing. Philip Kotler como uno de los principales referentes.
- Seguros.
- E-commerce
- Innovación.
- Tecnología.
- UX (user experience).

BIBLIOGRAFÍA

- Philip Kotler, Iwan Setiawan, Hermawan Kartajaya. (2016). *Marketing 4.0*. Editorial LID.
- Philip Kotler, Iwan Setiawan, Hermawan Kartajaya. (2021). *Marketing 5.0*.

- Porter Michael. (2008). *Estrategia competitiva. (ed. trigésima octava)*. Ciudad de Mexico. Editorial Patria.
- Ryan Holiday. (2013). *Growth Hacker Marketing*. Editorial: Social Business.
- Hair, J.F. (2004). *Investigación de mercados*. Ciudad de México. Editorial: D.F. McGraw – Hill Interamericana.
- Marie Prat y Ronan Chardonneau. (2017) *Posicionamiento y Google Analytics*. Editorial: ENI.
- José Noguera. (2017). *Las claves para dominar el SEO*. Editorial independiente.
- Dan Olsen. (2015). *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback (Inglés)*. Primera edición. Editorial: Wiley.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Seguros

En primer lugar, entendemos importante desarrollar algunos conceptos que serán columna vertebral del trabajo, a los fines de conseguir una nivelación inicial de conocimiento.

¿Qué entendemos por seguros en primera instancia? Existen muchísimas definiciones al respecto, nosotros nos valdremos de algunas.

*“Un seguro es un contrato, denominado póliza de seguro, donde la compañía aseguradora se obliga a indemnizar en caso que se produzca un siniestro. El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos y la aseguradora puede indemnizar a través de un capital, una renta o la prestación de un servicio, dependiendo el caso”.*¹

El contrato de seguro es consensual, por lo que los derechos y obligaciones son recíprocos, tanto por parte de la aseguradora como por parte del asegurado, y son una herramienta brinda previsibilidad y estabilidad financiera en la economía personal y familiar. Estos pueden ubicarse dentro del grupo de seguros de daños patrimoniales o del grupo de seguros de personas, por citar dos grandes bloques.

Definición según ley de Seguro 17418

Definición

Artículo 1. Hay contrato de seguro cuando el asegurador se obliga, mediante una prima o cotización, a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto.

Objeto

Artículo 2. El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos si existe interés asegurable, salvo prohibición expresa de la ley.

¹ Definición obtenida de: <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/conciencia-aseguradora/que-es-un-seguro>

Naturaleza

Art. 4. El contrato de seguro es consensual; los derechos y obligaciones recíprocos del asegurador y asegurado, empiezan desde que se ha celebrado la convención, aun antes de emitirse la póliza.²

Ramo automotor, el más importante en volumen dentro de la familia de seguros patrimoniales:

Los seguros patrimoniales se dividen en los que aseguran cosas (un vehículo, automóvil, casa, fábrica, etc.), es decir protegen el patrimonio, y los seguros de responsabilidad civil, que protegen al asegurado en caso de que se produzcan reclamaciones provocadas por daños a terceros.

Dentro de esta categoría encontramos los *seguros para el automotor*, rama sobre la que nos centraremos a lo largo del trabajo. En la República Argentina se prevé la obligatoriedad en su contratación, de modo que citaremos el artículo de la ley nacional de tránsito (n° 24.449), que así lo estipula.

Obligatoriedad del seguro automotor:

ARTICULO 68. — SEGURO OBLIGATORIO. “Todo automotor, acoplado o semiacoplado debe estar cubierto por seguro, de acuerdo a las condiciones que fije la autoridad en materia aseguradora, que cubra eventuales daños causados a terceros, transportados o no”.³

Marketing

Esta disciplina, (al igual que la mayoría de disciplinas y profesiones en la actualidad), ha sufrido importantes adaptaciones, en una era donde lo digital ha irrumpido de manera determinante. Para hacer referencia a esta transformación a la que ha sido expuesto el marketing en sus versiones más clásicas, citamos a referentes que nos ayudarán a entender una nueva era en los negocios y en el marketing. Para enriquecer el contenido, nos referiremos a diferentes variantes o categorías de marketing, las cuales varían según cada autor/especialista.

² Ley de Seguros - 17418.

³ Ley nacional de tránsito - 24.449.

Definición de mercadeo

¿A qué nos referimos cuando hablamos de Marketing? Veamos algunas definiciones:

“Es un proceso social y organizacional mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos y servicios de valor con sus semejantes”.

“El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general”.

Kotler amplía esa definición de manera más específica de la siguiente manera:

*“Marketing es la función empresarial encargada de identificar necesidades y deseos, definir y medir su magnitud y potencial de rentabilidad para la empresa, determinar a qué público objetivo puede atender mejor la organización, y decidir los productos, servicios y programas, más idóneos para conseguirlo”.*⁴

El Mix de Marketing:

El marketing mix tiene por objetivo determinar cuáles son las acciones que debe emprender una empresa o marca para satisfacer a los clientes (mediante el análisis de sus comportamientos).

A lo largo del tiempo han surgido varias teorías; entre ellas se encuentra la famosas 4P, definidas por Jerome McCarthy en los años 60. Esta teoría sobre las buenas estrategias de marketing surgió hace muchos años, y ha sufrido algunas modificaciones para conservar relevancia de cara a los consumidores actuales. Así que las 4P, descritas por McCarthy, hoy en día se conocen también como las 4C, las cuales son las variables del marketing mix. Las 4C son un replanteamiento de las 4P, hecho por Robert

⁴ Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Madrid: Pearson.

F. Lauterborn en 1990. La diferencia radicó en dar un mayor enfoque a la atención al cliente. Con esto se busca realizar una evaluación de los deseos y necesidades del cliente para complacerlos con un producto o un servicio. Son herramientas que ya tienen sus años, pero en su esencia no pierden vigencia.

Cada «C» representa una de las variables del marketing mix. Explicamos a detalle cada una a continuación:

1. Consumidor

Comprender las necesidades del consumidor es clave en cualquier estrategia de marketing; para ello es importante estudiar al cliente mismo. Cuando colocamos la atención directamente en él y todo lo que le rodea, se puede dar dirección al producto o servicio de manera más efectiva. Con un entendimiento claro de lo que los consumidores quieren y necesitan, se tornará mucho más simple y natural ofrecerles soluciones concretas a sus problemas y establecer mejor los objetivos de venta.

Para definir mejor esta variable podríamos contestar las siguientes preguntas:

¿Quién es nuestro cliente ideal o buyer persona?

¿Cómo resuelve sus necesidades nuestro producto o servicio?

¿Qué le brinda nuestro producto o servicio que no le ofrece la competencia?

¿Cuáles son los beneficios del producto o servicio para el cliente?

La centralidad del cliente hoy es un concepto conocido por todos, y muy en boga en actualidad, de esto mismo se venía hablado hace un buen tiempo ya.

2. Costo del producto

Con la cantidad de opciones que existen en el mercado hoy en día, el costo del producto o servicio representa un elemento crítico. Es importante analizar el monto que el cliente va a pagar con sumo cuidado y buscar reducirlo. Este factor, en conjunto con otros, determinará si los clientes adquirirán o no determinado producto o servicio.

No hay una fórmula concreta para establecer un costo adecuado y atractivo, pero se pueden buscar mecanismos para definirlo mediante las siguientes preguntas:

¿Cuál es el costo total que pagará el cliente por el servicio?

¿El costo del servicio es justo?

¿El costo es equivalente a la calidad del servicio?

En comparación con la competencia, ¿el costo del producto o servicio es más accesible para el cliente?

Más adelante podremos verificar que la política de pricing en la construcción de un modelo de e-commerce cobra especial sentido y relevancia.

3. *Conveniencia*

Este elemento se refiere al lugar donde es más conveniente que el consumidor adquiera el producto o servicio. Puede ser en un punto de venta físico o en un sitio web, por ejemplo, y para ello es necesario conocer los hábitos del buyer persona. Esta es una de las variables que más ha evolucionado en la estrategia de marketing mix. A partir de la llegada de las nuevas tecnologías, la forma en la que los consumidores adquieren sus productos es muy diferente y cubre necesidades muy específicas.

Para definir mejor este elemento puede recurrirse a las siguientes preguntas:

¿Cómo es la distribución de los servicios?

¿La compañía tiene un sitio de e-commerce?

¿En qué canales están disponibles los servicios?

¿Qué canal simplifica el proceso de compra del cliente ideal?

¿Se cuenta con un buen servicio de atención al cliente?

Nuestro trabajo guarda estricta relación con esta variable del mix.

4. *Comunicación*

Con la llegada de las redes sociales, la interacción que tienen los usuarios con las marcas se ha incrementado. Por este motivo, es importante establecer un diálogo a través de todos los medios y crear contenidos que permitan una comunicación fluida y clara, la cual facilite promocionar los productos y servicios, así como atender las dudas de los consumidores. Construir una relación cordial y sana con los clientes es una de las claves

para el éxito de cualquier estrategia de marketing. Para ello es importante tener una estrategia de comunicación de excelencia.

Todo empresario debería contestar las siguientes preguntas para definir mejor esta variable:

¿Cuáles son los canales de comunicación favoritos de los prospectos de la empresa?

¿Existen estrategias de comunicación adecuadas para cada uno de los canales donde se encuentren los consumidores?

¿Cómo es el estilo de comunicación favorito de los clientes?

¿La comunicación en general se hace pensando en los posibles leads?

¿Cómo se está promocionando un producto o servicio?

Recordar que todas las variables de la estrategia de marketing mix deben operar en conjunto, de manera orgánica y bien planificada. Además, debe ser coherente la manera en que se implementan, pues solo así tendrán éxito.

EL MARKETING 4.0. Ideas principales del libro "Marketing 4.0"

En este nuevo modelo de marketing, Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan presentan las siguientes ideas:

- El concepto de Marketing 4.0;
- La nueva ruta de compra del consumidor;
- La relación entre el marketing online y offline;
- La importancia del marketing de contenido.

Antes de abordar lo que los autores han denominado marketing 4.0, nos parece relevante antes caracterizar a sus antecesores, sólo a título informativo y a alto nivel.

Evolución de los tipos de marketing:

Marketing 1.0: el primer modelo de marketing se centró principalmente en el producto. El enfoque principal fue esencialmente vender ese producto o servicio.

Marketing 2.0: en el segundo modelo, el marketing pasa a centrarse en los consumidores y en sus preferencias.

Marketing 3.0: ya en el tercer modelo, el enfoque en el consumidor se convierte en el enfoque en el ser humano, es decir, las empresas y sus productos deben reflejar los valores humanos en su estrategia para que, de este modo, puedan tener éxito.

Ahora que recordamos los modelos anteriores, podemos definir lo que es el Marketing 4.0: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, habiendo formulado el concepto de Marketing 3.0 en 2010, inmediatamente después comenzaron a desarrollar el 4.0. Así, definen Marketing 4.0 como:

*"El Marketing 4.0 es una profundización y expansión del marketing centrado en el ser humano para cubrir todos los aspectos de la jornada del cliente."*⁵

Y para "cubrir esta jornada", este nuevo pensamiento aborda principalmente el marketing en la era digital y la importancia del marketing de contenidos en esta realidad.

Tendencias fundamentales que definen el marketing

El Marketing 4.0 se enfrenta a diversos y constantes cambios. Antes era vertical, exclusivo e individual, pero ahora se está volviendo más *horizontal, inclusivo y social*, como explican los autores.

Ahora las marcas se están volviendo "amigas" de los consumidores y muestran sus verdaderos valores. Esta es una relación horizontal.

Con la globalización, las nuevas tecnologías y la facilidad de comunicación, el marketing supera las barreras, ya sean demográficas o geográficas, y logra unir todos los pensamientos, porque, así, todos pueden colaborar. Este es un marketing inclusivo.

Y, por último, el marketing se ha convertido en social, porque antes el proceso de compra era algo individual, pero hoy los consumidores están considerando la opinión de otras personas en este proceso, hablan de marcas y productos, y esto convierte el marketing en un proceso social. Estamos en pleno auge de las comunidades colaborativas.

Paradojas del marketing

Según el libro "Marketing 4.0", estas son:

⁵ Kotler, Iwan Setiawan, Hermawan Kartajaya (2017). Marketing 4.0. Colombia: Fisicalbook.

Online vs. Offline: la gran paradoja es que uno no puede trabajar sin el otro. Entonces, todas las empresas deben saber conciliar estos dos modos de interacción, interactuando de forma online, sin embargo, sin abandonar el contacto offline con los consumidores, creando un sistema de marketing omnicanal;

Consumidor informado x distraído: los clientes se han vuelto mucho más conocedores de las marcas y los productos. Las marcas deben posicionar su marca de una manera que se destaque entre la multitud;

Defensa negativa x positiva: con mayor conectividad, las manifestaciones positivas en relación a la marca crecen, pero también aumentan las manifestaciones negativas. Y eso no es necesariamente algo malo, ya que tener un equilibrio en las demostraciones mantiene la discusión sobre la empresa.

Marketing de contenido en la economía digital - "El contenido es el nuevo anuncio."

El marketing de contenidos es el formato que están adoptando muchas empresas cuando se trata de publicidad. Creemos que es muy importante abordar este tema, atento será un frente que se mencionará en la fase investigativa.

Puede definirse como una técnica de creación y distribución de contenido valioso, relevante y consistente para atraer y adquirir una audiencia claramente definida, con el objetivo de impulsar una acción rentable del cliente.

Según la asociación de anunciantes nacionales (ANA), involucra varios métodos para contar la historia de la marca. Cada vez más especialistas en marketing están evolucionando su publicidad hacia el marketing de contenido/narración de historias para crear más adherencia y vínculo emocional con el consumidor.

La difusión de contenidos es la nueva gran tendencia del marketing, y este proceso se desarrolla en 8 pasos:

1. Fijación de objetivos.
2. Mapeo de la audiencia.
3. Concepción y planificación de contenidos.
4. Creación de contenido.
5. Distribución de contenido.
6. Expansión de contenido.
7. Evaluación.
8. Mejora.

El embudo de Marketing:

Como el lector podrá apreciar, el entorno digital es el nuevo escenario competitivo, y por ende en la nueva forma en que el marketing deberá abordarlo. Un modelo muy interesante para ver gráficamente aquellos estadios por los que pasa un eventual cliente (desde que tiene sus primeros contactos con la marca, hasta comprar y eventualmente ser un promotor de la misma), junto a las estrategias internas que la empresa debería asumir en cada etapa, es el embudo de marketing.

Algunos ejemplos:

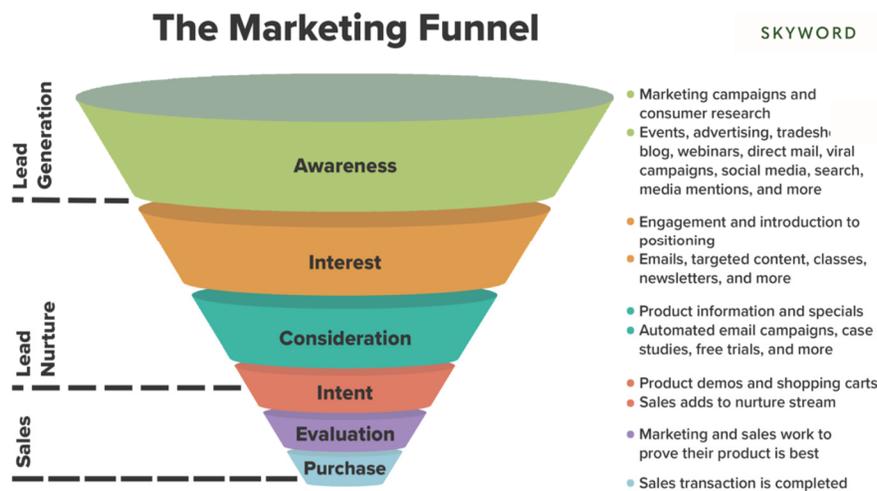


Gráfico: El embudo de marketing digital. Gráfico obtenido de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>⁶

⁶ Gráfico obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. AMA – American Marketing Association. Fecha de consulta: 09/07/2023.

Digital Marketing Funnel



Gráfico: El embudo de marketing digital. Gráfico obtenido de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> ⁷

Entender el “momento del embudo” en que se encuentra cada individuo será determinante para el éxito o no de una estrategia digital. Los mensajes, los formatos, los medios variarán en torno a la fase del embudo donde estemos operando.

SEO, Marketing de palabras clave - Optimización de motores de búsqueda:

Para que las marcas puedan “existir” dentro de la lógica de consumo digital, es importante que pueda asumir una correcta estrategia de SEO.

La optimización de motores de búsqueda (SEO) es el proceso de desarrollo de un plan técnico y de marketing para mejorar la visibilidad dentro de uno o más motores de búsqueda, procurando lograr la mejor ubicación posible en los resultados. El marketing SEO también puede definirse como un subconjunto del marketing digital que implica la optimización de sitios web y páginas web para los principales motores de búsqueda tales como Google. A medida que estos motores de búsqueda se convirtieron en una forma predominante de encontrar casi cualquier cosa, surgieron varias prácticas para ayudar a las organizaciones a mejorar la visibilidad de sus activos digitales.

Cada uno de los principales motores de búsqueda tiene su propia fórmula para clasificar las páginas dentro de los resultados de búsqueda. Conocidas técnicamente como

⁷ Gráfico obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. AMA – American Marketing Association. Fecha de consulta: 09/07/2023.

algoritmos, estas fórmulas son celosamente guardadas, y los principales motores de búsqueda las protegen como secretos comerciales.

Desde un punto de vista técnico, SEO se refiere a garantizar que un sitio web pueda ser indexado correctamente por los principales buscadores e incluye el uso de palabras clave, contenido, código y enlaces adecuados.

Por el lado del marketing, el SEO se refiere al proceso de identificar palabras clave específicas en las que el sitio debería “ganar” en las búsquedas. Esto se puede hacer modificando un sitio web para obtener una buena puntuación en los algoritmos que utilizan los motores de búsqueda para determinar el rango, o comprando una ubicación con palabras clave individuales. A menudo, los programas de SEO son una combinación de varios elementos y estrategias.

SEO en la página

A veces denominado "SEO en el sitio", el SEO en la página se relaciona con la optimización de sitios web y páginas para mejorar la clasificación en los buscadores. Las organizaciones tienen un alto grado de control sobre los elementos del SEO en la página, por lo que es relativamente sencillo optimizar estos factores y mejorar las clasificaciones de búsqueda.

Varios aspectos importantes del “SEO en la página” incluyen (1) contenido, (2) palabras clave, (3) HTML y (4) arquitectura.

1. Contenido

El marketing de motores de búsqueda depende en gran medida de la producción regular de buen contenido. Desde este punto de vista, el contenido debe satisfacer una necesidad, generalmente proporcionando información o respondiendo a una pregunta. Al final del día, el contenido debe ser útil para obtener una clasificación alta en los resultados de búsqueda, ya sea que el contenido aparezca en formato de texto, audio o video.

En términos generales, el contenido digital debe cumplir con las siguientes reglas para optimizar el marketing de motores de búsqueda:

Calidad superior, intención dirigida (el contenido digital debe coincidir con la intención deseada de un usuario objetivo), oportuno y relevante.

A medida que los principales motores de búsqueda han evolucionado con el tiempo, el contenido se ha convertido en una de las mejores formas de mejorar el SEO de marketing. Sin producir contenido de alta calidad de manera constante, es extremadamente difícil lograr los objetivos de marketing de motores de búsqueda.

2. Palabras clave

Las palabras clave se refieren al asunto o tema de una pieza de contenido que es la base de una consulta de búsqueda. La investigación y selección de palabras clave están estrechamente ligadas a la producción de contenido y son fundamentales para los esfuerzos de marketing de SEO. Para maximizar el marketing de los motores de búsqueda, las organizaciones deben seleccionar las palabras clave adecuadas, tanto en términos de frecuencia de búsqueda como de competitividad.

3.HTML

La optimización de elementos HTML específicos puede ayudar a mejorar las clasificaciones de búsqueda de un sitio web o una página. En este sentido, la forma en que se etiquetan y describen las páginas HTML indica un nivel de calidad para los motores de búsqueda. Tomarse el tiempo para limpiar y mantener los elementos HTML puede tener un gran impacto en los esfuerzos de marketing digital.

Los siguientes elementos HTML tienden a entrar en juego desde el punto de vista de marketing SEO: etiquetas, meta descripciones, URLs, textos, encabezados, etc.

4. Arquitectura

La arquitectura de un sitio web o página es otro aspecto importante del SEO en la página. Aunque un usuario final no suele visitar una página para examinar su arquitectura, estos elementos detrás de escena pueden tener un impacto drástico en el marketing SEO.

Al optimizar sitios web o páginas para obtener beneficios de SEO, los siguientes elementos de la arquitectura son de vital importancia:

Mapa del sitio, velocidad de carga, compatibilidad con dispositivos móviles, y seguridad del sitio web.

El marketing SEO cambia todo el tiempo.

Es cierto que los principales motores de búsqueda actualizan sus algoritmos periódicamente. Desde un punto de vista general, los motores de búsqueda intentan constantemente refinar su enfoque para proporcionar resultados de búsqueda óptimos para cada consulta. El objetivo final es proporcionar a un usuario de búsqueda la mejor respuesta lo más rápido posible.

En la búsqueda de proporcionar a los usuarios resultados de primer nivel, los principales motores de búsqueda también tienen que minimizar a los actores que intentan mejorar artificialmente sus resultados. Esta realidad lleva a los motores de búsqueda a actualizar sus algoritmos periódicamente para penalizar a los malos actores (“black hat SEO”) y recompensar a los buenos (“white hat SEO”).

SEM

SEM, por su parte, es una estrategia en marketing de buscadores que se refiere a la inversión directa de dinero”. Estos anuncios pagos se contratan a partir de palabras claves en las que uno quiere aparecer si un potencial comprador realiza una búsqueda de esos términos.

Las estrategias de SEO y SEM se volvieron hoy tan relevantes porque el posicionamiento por los primeros resultados en buscadores se ha vuelto una pelea bastante feroz.

¿Por qué es clave estar entre los primeros resultados? Porque el número de clics, y por lo tanto de visitas a los sitios, cotizadores, o lo que nos interese posicionar, es mucho mayor si uno está en los primeros lugares de la página de resultados de búsqueda en Google y resto de buscadores.

Además, nadie (o casi nadie) pasa de la primera página de resultados. Por lo que, si la marca no aparece ahí, básicamente, es como si no existiera.

Diferencias entre SEO y SEM

Las diferencias más importantes entre estas estrategias de SEO y SEM son:

1. La inversión de dinero.
2. El tiempo para ver resultados.

Las tácticas de anuncios pagos, SEM, se pueden resolver a corto plazo de manera más rápida. Se crean los anuncios con las palabras claves relevantes y unos clics después, el

contenido ya aparece en los resultados de búsqueda. El tema en esta instancia es el costo. Requiere invertir de entrada un monto específico de dinero para pagar por esos anuncios. Ese costo va a depender de las palabras claves que se necesiten seleccionar para publicitar el producto o marca. Cuanto más solicitadas sean esas palabras, habrá más competencia y se necesitará una inversión más alta.

Por otro lado, las tácticas de optimización de contenido, SEO, son más a largo plazo ya que requieren de más tiempo para ser efectivas. Esto es porque funcionan de manera más orgánica o natural. Es decir, uno construye el contenido de la mejor manera posible (tanto para el público como para que Google lo pueda reconocer) y a medida que pasa el tiempo y el famoso buscador lo identifica como valioso, lo empieza a mostrar más.

Mercadotecnia interna. Otro enfoque complementario.

Inbound refiere al momento en que los clientes inician contacto con el vendedor en respuesta a varios métodos utilizados para llamar su atención. Estos métodos incluyen correo electrónico, eventos, contenido y diseño web. Uno de los propósitos del inbound es establecer el negocio como una fuente de información valiosa y soluciones a los problemas, fomentando así la confianza y lealtad del cliente.

La metodología inbound es un enfoque que apunta al crecimiento de las firmas creando relaciones significativas y duraderas con los consumidores, prospectos y clientes. Consiste básicamente en proporcionarles elementos que les permitan alcanzar sus metas en todas y cada una de las etapas del recorrido que realizan junto a la empresa.

Existen tres formas para aplicar la metodología inbound:

Atraer: captar la atención de las personas adecuadas con contenido de valor y conversaciones que afiancen la posición

n de la marca como referente en un tema de su interés.

Interactuar: ofrecer a las personas información y soluciones que tengan en cuenta sus necesidades y objetivos, para aumentar las probabilidades de que compren los productos y servicios.

Deleitar: brindar ayuda y herramientas a los clientes para permitirles llegar al éxito gracias a su compra.

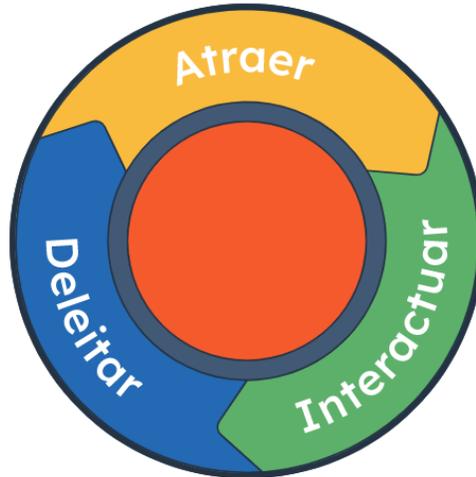


Gráfico: Metodología inbound. Fuente: <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>⁸

Para despertar un interés más profundo en los clientes potenciales a través del inbound marketing, puede optimizarse todo este contenido con una estrategia de SEO (ya la repasamos anteriormente), que consiste en asociar determinadas frases y palabras clave a los productos o servicios, y especificar la forma en que estos pueden ayudar a los clientes a resolver sus problemas y alcanzar sus objetivos.

⁸ Cuadro obtenido de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing> . Fecha de consulta: 14/07/2023.

E-commerce:

Contexto en Argentina:

Por la pandemia hubo un avance sin precedentes en el gasto en línea de los consumidores. El covid-19 aceleró la cantidad de personas que compran en diferentes plataformas de Internet. Lo que sucede en el país es reflejo de la expansión en toda América latina, que se convirtió en la región de más crecimiento en el mundo teniendo en cuenta el retraso relativo que arrastraba en ese mercado.

Se destaca un avance muy importante de los consumidores en el comercio electrónico de mercados de alto crecimiento. Hasta hace poco, el comercio electrónico en Argentina se había concentrado fuertemente en Buenos Aires. Sin embargo, durante los últimos tres años, el comercio electrónico se ha vuelto cada vez más popular en el interior y un número creciente de empresas está comenzando a extender sus operaciones allí, impulsando la tasa de crecimiento del sector. La penetración de Internet tanto como la cantidad de usuarios móviles están aumentando, y más personas están obteniendo acceso a servicios financieros, todo lo cual contribuye a un mayor incremento del comercio electrónico.

América latina

Con un mayor poder adquisitivo y un mercado que cambia rápidamente, América latina ofrece enormes oportunidades para los líderes emergentes del comercio electrónico. El covid-19 remodeló y aceleró la cantidad de personas que compran en línea. Especialistas del sector indican que es un buen momento para que los minoristas consideren de dónde vendrá su próximo crecimiento.

¿Cuáles son las tecnologías que crecerán en adopción en el comercio electrónico argentino en la segunda mitad de 2022 y períodos subsiguientes?

Los argentinos ya compran naturalmente en la web, o por lo menos, la web es parte del camino hacia la compra, pero en ese momento del camino a la compra donde el consumidor realiza la consulta web, es extremadamente influyente sobre donde va a terminar comprando.

Esto realza la importancia que poseen los sitios web, cotizadores, comparadores, asistentes virtuales, entre tantos otros activos digitales que intervienen en el proceso.

Las formas en que las marcas pueden llegar al consumidor son muchas, pero la omnicanalidad sin duda es una de las claves del éxito en adelante. En este sentido crece la adopción tecnológica para la segunda mitad del 2022 y 2023.

Otras tendencias que avanzan muy rápidamente:

Uso de chatbots como herramientas conversacionales muy potentes, integrando la posibilidad de transaccionar a través de una plataforma como WhatsApp sin intervención humana (por ejemplo), además ventas mediante la implementación de inteligencia artificial, criptopago, entre varias otras.

Un "customer journey" multiplataforma

La transformación digital de una empresa no es un proceso sencillo, no se trata simplemente de comprar por medios digitales, requiere además de una inversión en tecnología, de diseñar una estrategia de negocios asociada, de redefinir los procesos, de elegir un "socio estratégico" o "partner tecnológico" que acompañe todo el proceso de integración y ejecución, entre muchos otros aspectos.

Algunos números - indicadores:

En primer lugar, incorporamos al análisis algunos datos del comercio electrónico global, y luego algo de información referida a nuestro país:

Perfiles de usuarios de sitios o APPs de servicios financieros a nivel mundial:

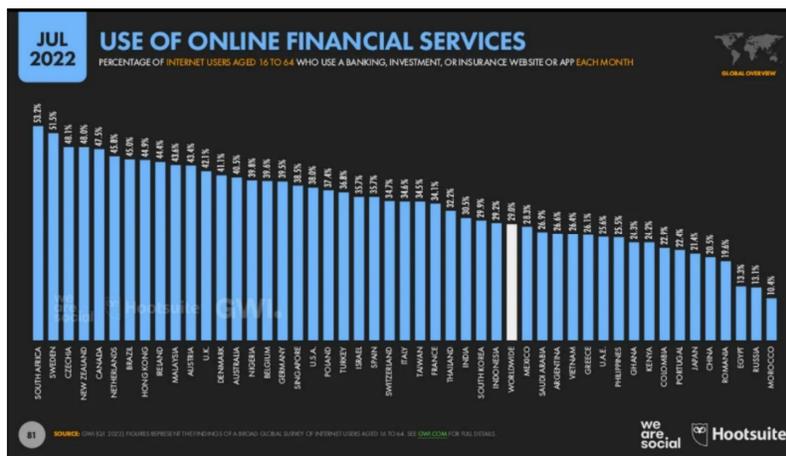


Gráfico: *Uso de servicios financieros on line. Fuente: [El estado global de lo digital en julio de 2022 — DataReportal – Global Digital Insights.](#)*⁹

⁹ Cuadro obtenido de: [The Global State of Digital in July 2022 — DataReportal – Global Digital Insights.](#) Fecha de consulta 14/07/2023.

Usuarios de teléfonos móviles a nivel mundial:

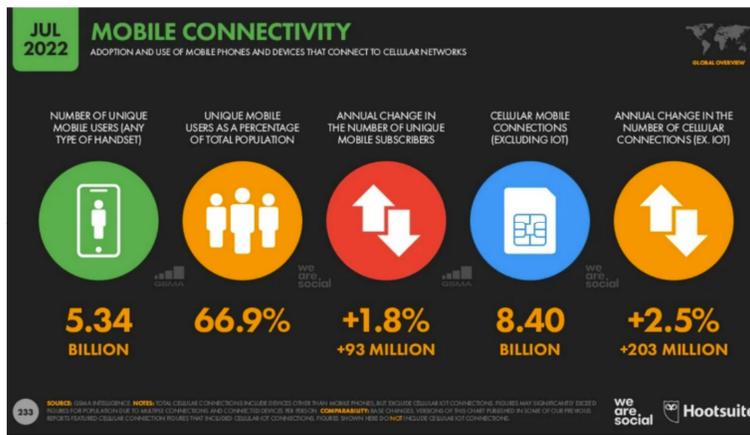


Gráfico: Conectividad mobile. Fuente: [El estado global de lo digital en julio de 2022 DataReportal – Global Digital Insights](#).¹⁰

Volumen de tráfico de datos:

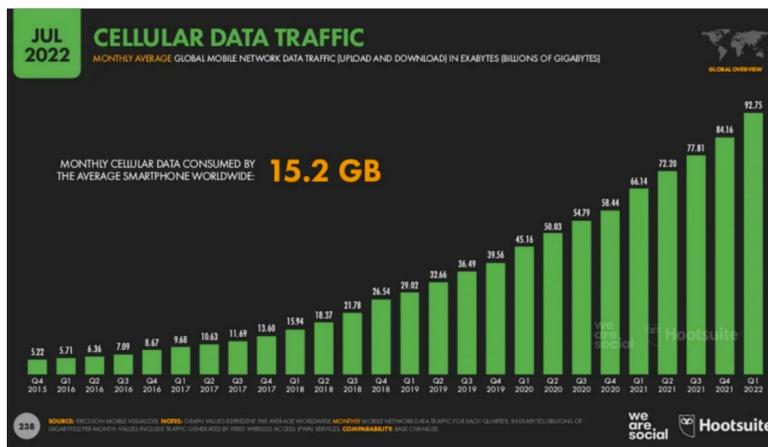


Gráfico: Tráfico de datos vía celular. Fuente: [El estado global de lo digital en julio de 2022 — DataReportal – Global Digital Insights](#).¹¹

¹⁰ Cuadro obtenido de: [The Global State of Digital in July 2022 — DataReportal – Global Digital Insights](#). Fecha de consulta 14/07/2023.

¹¹ Cuadro obtenido de: [The Global State of Digital in July 2022 — DataReportal – Global Digital Insights](#). Fecha de consulta 14/07/2023.

Porcentaje de usuarios entre 16 y 64 años quienes realizan alguna actividad relacionada con el e-commerce cada semana a nivel mundial:



Gráfico: Compras on line semanales. Fuente: [El estado global de lo digital en julio de 2022 — DataReportal – Global Digital Insights](#).¹²

Números en Argentina:

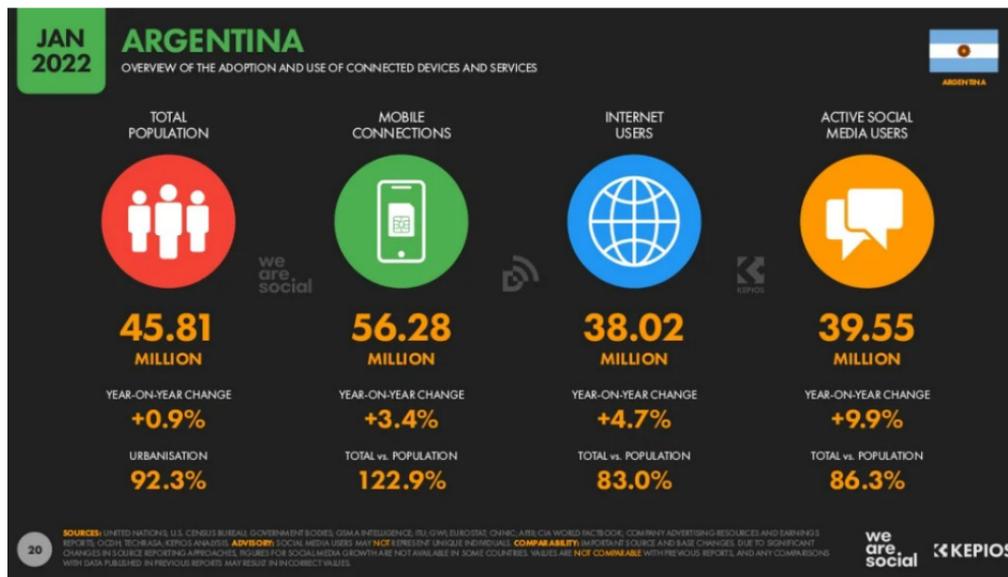


Gráfico: Adopción y uso de dispositivos y servicios digitales. Fuente: [El estado global de lo digital en julio de 2022 — DataReportal – Global Digital Insights](#).¹³

¹² Cuadro obtenido de: [The Global State of Digital in July 2022 — DataReportal – Global Digital Insights](#). Fecha de consulta 14/07/2023.

¹³ Cuadro obtenido de: [The Global State of Digital in July 2022 — DataReportal – Global Digital Insights](#). Fecha de consulta 14/07/2023.

La estadística es más que elocuente, las marcas deberán tomar debida nota de los espacios que deberán capturar, y el mercado asegurador no está exento de esta realidad.

El Insurtech y la economía digital.

En este apartado queremos hacer referencia al surgimiento de una categoría dentro de la industria del seguro, que irrumpe con fuerza y pretende llevarla a un nuevo nivel.

En los últimos años la revolución tecnológica y digital que experimenta el mundo de las finanzas ha tenido un gran impacto en el sector de seguros, un actor fundamental del sector financiero. La era digital y el avance vertiginoso de la tecnología, acompañado también por un cambio de paradigma del cliente, están desafiando el statu quo del sector asegurador tradicional que se enfrenta con estas novedades, pero también la llegada de nuevos actores a la actividad. La aplicación de las nuevas tecnologías al sector asegurador no solo tiene efectos positivos para un sector estable y a la vez dinámico, sino que se da protagonismo a las necesidades del consumidor, adaptando la oferta hacia productos más atractivos donde el usuario parece ocupar el centro del modelo de negocio. Los clientes, con nuevos jugadores jóvenes, se caracterizan por ser nativos de la era digital, con lo que ello significa, y están penetrando en la actividad del seguro gracias al uso de la tecnología y a una reducida estructura de costos, con modelos de negocios innovadores y disruptivos. Buena parte de esta enorme transformación que experimenta el sector asegurador viene de la mano del surgimiento del Insurtech. La palabra Insurtech surge de la conjunción de las palabras insurance (seguros) y technology (tecnología). Este concepto hace referencia a la utilización de tecnología que genera una mejora en los procesos de valor, en las transacciones y modelos de distribución y en comercialización del negocio, integrando las compañías de seguros, que se constituyen con una base tecnológica para brindar servicios a consumidores que exigen un cambio en la oferta de los productos o en los canales de distribución. Si bien las start-ups ligadas al sector asegurador difieren de las empresas tradicionales del sector, existe una relación creciente entre las Insurtech y las aseguradoras tradicionales. En muchos casos, las Insurtech son creadas y/o financiadas por las empresas de seguros ya establecidas, otras desde su origen son pensadas para solucionar de manera ágil y eficiente algún dolor de las compañías más grandes y burocráticas. La Asociación Española de Fintech e Insurtech expone que una entidad Insurtech puede definirse como: “Cualquier compañía que, trabajando dentro de la cadena

de valor del sector seguros, utiliza las nuevas tecnologías y modelos de negocio para innovar, agilizar y hace más eficiente todo el proceso de creación, distribución y gestión de seguros centrados en el cliente.”¹⁴. Se puede definir entonces al Insurtech como un sistema que está formado por compañías de seguros, gigantes tecnológicos, empresas y startups de bases tecnológicas que persiguen un enfoque donde el consumidor es el foco de atención con la ayuda del uso eficiente del recurso tecnológico.

Ventajas y desventajas en el negocio de los seguros a partir del Insurtech

La característica más importante de este tipo de empresas es que emplean nuevas tecnologías que optimizan procesos, mejoran estructuras de costos e innovan en los modelos de negocios. La inteligencia artificial (IA), el Big Data, el internet de las cosas (IoT) y el uso masivo de plataformas web o aplicaciones móviles, son algunos ejemplos de las tecnologías que utilizan este tipo de compañías. El sector de seguros apela a la tecnología, en un franco camino hacia la transformación digital, para mejorar el servicio y las prestaciones a los usuarios finales.

A raíz de ello se observan cambios en tres frentes:

1. Nuevos productos.
2. Nuevos modelos de distribución.
3. Nuevas relaciones con los Productores Asesores de Seguros (PAS).

Posibles ventajas de este tipo de compañías:

- Reducción de costos. Los costos que conllevan este tipo de empresas son menores que las aseguradoras tradicionales ya que tienen una estructura de costos ligera.
- Mejora en la eficiencia de los procesos internos. El uso de la tecnología y los datos del cliente en tiempo real les permite mejorar sus procesos brindando una mejor experiencia a los usuarios.

¹⁴ Asociación Española de Fintech e Insurtech, 2020. <https://www.asociacionfintech.es/>

- Cambio en la relación con los clientes. El uso de la tecnología ha permitido la creación de asistentes virtuales o chatbot, para la automatización de la atención de clientes y la gestión de siniestros, todo de forma digital desde un dispositivo móvil. Todo ello genera simplicidad para el usuario. Resulta necesario no caer en un nivel de despersonalización absoluto, ya que eso puede convertirse en algo contraproducente.
- Mejor conocimiento de los clientes. Asimismo, las Insurtech aprovechan la relación directa con los clientes, que en el modelo tradicional de comercialización es delegada en intermediarios. Esta relación permite recabar y analizar información de los usuarios que dejan en las plataformas y tener un mejor conocimiento de los perfiles de clientes para hacer acciones comerciales puntuales. Este es un aspecto central en los cambios en la forma actual, y seguramente futura, de comercialización.
- Interconectividad. En una misma plataforma, el consumidor final puede disponer de productos de seguros, o productos y servicios complementarios a los seguros. Convergencia de soluciones.
- Nuevas ideas y productos. Las Insurtech se caracterizan por ser innovadoras y gracias al uso de la tecnología pueden ofrecer a los potenciales clientes distintas alternativas de productos o servicios que se adapten a las necesidades de cada consumidor. Un ejemplo típico de este tipo de productos innovadores es el servicio de pago por uso, que consta de pagos por periodos de tiempo y utilización determinados. Es inevitable reconocer que la incorporación de tecnologías al sector de seguros genera muchos beneficios y ventajas para las compañías del sector, pero también para los usuarios finales. No obstante, las Insurtech están sujetas a algunos riesgos o desventajas sobre las cuales hay mucho trabajo por hacer.

Eventuales riesgos o desventajas a los cuales se enfrentan estas empresas:

- Privacidad, protección de datos y ética digital. Uno de los aspectos más importantes a tratar por parte de las compañías con base tecnológica es el tratamiento y protección de los grandes volúmenes de datos e información

proveniente de los usuarios que dejan al interactuar con las plataformas web y dispositivos móviles.

- Marco regulatorio. ¿Las Insurtech están bajo el mismo marco regulatorio? ¿Los organismos de contralor nacionales e internacionales se encuentran capacitados para emitir nuevas normativas para regular estas empresas? ¿Existen normativas que defiendan al usuario final respecto de sus datos personales y el tratamiento de estos a través del Big Data o la IA? Son algunos de los interrogantes a tratar por el surgimiento de las aseguradoras nativas de la era digital.
- Asesoramiento automático-virtual y/o la experiencia directa humana. Como se dijo un poco más arriba, si bien es de esperar que la incorporación de las tecnologías en la vida cotidiana inviten a hacer un uso mucho más intensivo de este tipo de herramientas, las Insurtech no deben descuidar el asesoramiento personalizado para aquellas personas que lo deseen tener o bien, para aquellos tipos de productos o servicios que así lo requieran. En esta visión siguen jugando un rol relevante los PAS.
- Fallos de las tecnologías. El sistema Insurtech y sus modelos de negocios, al estar montados en infraestructura digital, son vulnerables a fallas que pueden convertirse en oportunidades de negocios no aprovechadas.

Modelos de evaluación de negocios:

1. Matriz F.O.D.A.

Este tipo de herramientas de análisis modelizan una situación estratégica tomando en cuenta factores externos e internos simultáneamente.

Permiten dar respuestas a preguntas tales como:

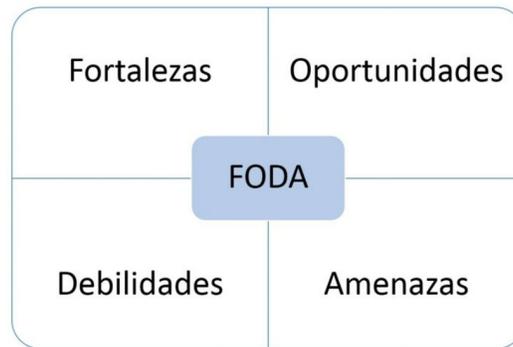
“¿Qué deberíamos hacer para contrarrestar una situación del entorno que no es favorable?”

“¿Qué actividades podríamos fortalecer / desarrollar para superar a la competencia?”

“¿Cómo deberíamos defender nuestra posición en el mercado dado lo que podemos hacer?”

¿Qué es el análisis FODA?

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.



Análisis o Matriz FODA

Gráfico: Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

¿Para qué sirve el FODA?

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

¿Cómo se realiza un análisis FODA?

La diversidad de personas y distintas perspectivas es lo más recomendable para realizar un buen análisis, todos los departamentos de una organización deberían participar e inclusive los clientes para que optimicen sus resultados estratégicos.

Usualmente, es usado en una plantilla de análisis con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.

Componentes de la matriz FODA

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización, útiles para alcanzar el objetivo
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Un ejemplo:



Gráfico: Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

2. *Matriz E.F.I.*

El análisis FODA puede complementarse con la Matriz de Evaluación de factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de factores Externos (EFE). En ambos casos, estas matrices incorporarán a los análisis el factor de ponderación. Esta ponderación deberá oscilar entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), siendo que la suma de todos los factores debe dar 1. A continuación, se deberá también asignar a cada factor clave evaluado una calificación de 1 a 4 para indicar que tan efectivamente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor:

- ✓ 4 = la respuesta es superior.
- ✓ 3 = la respuesta está por encima del promedio.
- ✓ 2 = la respuesta es promedio.
- ✓ 1 = la respuesta es deficiente.

Una vez realizado esto, se multiplican la ponderación de cada factor por su calificación, debiendo finalmente sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener el indicador global de cada factor, es decir, que esto mismo debemos hacerlo para oportunidades y amenazas (EFE) y para fortalezas y debilidades (EFI).

La interpretación de los resultados indica que si la sumatoria total está cerca del número 4, quiere decir que la organización está respondiendo extremadamente bien a las oportunidades y amenazas o a las fortalezas y debilidades, si el resultado está cerca de los 2,5 puntos, la respuesta es promedio, y si el mismo está cercano al 1, las estrategias de la organización no están colaborando a capitalizar las oportunidades, evitar las amenazas externas, potenciar las fortalezas o minimizar las debilidades.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS ESTRATÉGICO: EL SECTOR Y LA EMPRESA

OPERADORES DEL MERCADO

El total de compañías que operaron en el mercado asegurador argentino al 30 de Junio de 2022 asciende a 207, siendo 192 de entidades de seguros y 15 reaseguradoras locales.

Aseguradoras:

Las entidades aseguradoras existentes al 30 de Junio de 2022 ascienden a 192, de las cuales 18 se desempeñan en seguros de retiro, 36 exclusivamente en vida (incluye: colectivo, individual, previsional, salud, accidentes personales y sepelios), 12 con exclusividad en riesgos del trabajo y 5 en transporte público de pasajeros. Las restantes 121 entidades se dedican a operaciones de otros seguros de daños patrimoniales, o hacen operaciones “mixtas” (es decir que cubren tanto seguros patrimoniales como de personas).

Cuadro N° 1a: Cantidad de Operadores según su Actividad Principal - Mercado Asegurador

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL	202	214	210	210	211	210	212	209	207	206	207
Aseguradoras	181	186	185	185	186	186	189	189	191	191	192
Reaseguradoras Locales	21	28	25	25	25	24	23	20	16	15	15

Cuadro: cantidad de operadores según su actividad principal. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2012-2022, Superintendencia de Seguros de la Nación: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_2022_evolucion_mercado_asegurador_anexo.pdf

También mencionamos algunos indicadores generales, patrimoniales y de solvencia:

Índices Generales, Patrimoniales y de Solvencia

Indicadores del Mercado Asegurador - Anexo I
Balances al 31 de Marzo de 2023

Entidad	GENERALES		PATRIMONIALES				SOLVENCIA			
	A	B	C	D	D'	E	F	G	H	
N° NJ	Denominación	% Producción Total	Cantidad de Juicios	% (Créditos/ Activos)	% [(Dispon.+ Invers.) / Deudas c/Aseg.]	% [(Dispon.+ Invers.+ Inmuebles) / Deudas c/Aseg.]	% [(Dispon.+ Invers.+ Inmueb.) / (Deudas c/Aseg.+ Comp.Téc.)]	%(Inversiones+ Inmuebles) / Activos	% Superávit / Capital Requerido	% [(Dispon.+ Invers.) / Compromisos Exigibles]
	Total de Mercado	100,00	476.089	18,14	240,08	256,56	147,26	74,07	231,84	18,05
A	Sociedades Anónimas	77,03	387.754	17,21	220,10	233,07	143,53	76,60	219,34	16,86
C	Cooperativas y Mutuales	21,47	85.198	26,36	222,60	247,73	192,61	57,23	266,59	16,28
E	Sucursales Entidades Extranjeras	0,54	17	3,46	//	//	110,96	95,34	59,09	40,88
O	Organismos Oficiales	0,96	3.120	25,08	258,73	348,31	326,14	66,42	//	48,46
	Patrimoniales y Mixtas	74,60	207.188	24,86	211,10	230,95	177,90	63,94	259,53	13,78

Cuadro: Indices de solvencia. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2012-2022, Superintendencia de Seguros de la Nación:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_202303_indicadores_mercado_anexo.pdf

Producción – primas emitidas – principales observaciones.

El Cuadro debajo refiere al total de la producción del mercado, permitiendo apreciar su concentración. La entidad de mayor participación es Federación Patronal con 8,4%. Le siguen Sancor con 7,0%, luego Caja Generales con 5,2%, Prevención ART con 5,0% y Provincia ART con 4,7%. Las 5 entidades participan con el 30,1% de las primas del mercado. Con relación a los dos ramos de mayor participación (automotores y riesgos del trabajo), observamos lo siguiente:

- Automotores: la entidad de mayor participación es Federación Patronal con el 12,8%, seguida por Caja Generales con 10,4%, Sancor con 9,6%, Bernardino Rivadavia 7,7% y San Cristóbal con un 6,9%. Entre las 5 concentran el 47,4% de la producción del ramo.
- En Riesgos del Trabajo: las tres primeras entidades concentran el 52,4% de la producción del ramo. Ellas son Prevención ART (21,6%), Provincia ART (20,2%) y Experta ART (10,6%). A continuación, se encuentran Galeno ART (9,9%) y Asociart ART (9,2%).

Total de la producción de mercado – ránking de principales operadores.

Orden	N.J.	ENTIDADES	Marzo 2023		Marzo 2022	
			%	% Acum.	Var. % real	Ubic. anter.
1	A	FED. PATRONAL	8,37	8,4	-0,5	1
2	C	SANCOR	7,01	15,4	8,0	2
3	A	CAJA GENERALES	5,15	20,5	1,4	3
4	A	PREVENCIÓN ART	4,97	25,5	-0,2	4
5	A	PROVINCIA ART	4,66	30,1	2,3	5
6	C	SEGUNDA	3,67	33,8	-11,1	6
7	C	BERNARDINO RIVADAVIA	3,49	37,3	6,7	7
8	C	SAN CRISTÓBAL	3,48	40,8	-11,3	8
9	A	NACIÓN	3,24	44,0	-5,2	9
10	A	MERCANTIL ANDINA	2,93	47,0	-7,4	10
11	A	PROVINCIA	2,77	49,7	0,4	11
12	A	ALLIANZ	2,52	52,3	4,6	12
13	A	EXPERTA ART	2,43	54,7	-3,1	13
14	A	ZURICH	2,30	57,0	-0,9	14
15	A	GALENO ART	2,27	59,2	-0,1	15
16	A	ASOCIART ART	2,12	61,4	2,2	16
17	A	SURA	2,10	63,5	2,1	17
18	A	SEGUNDA ART	2,02	65,5	-2,5	18
19	A	MERIDIONAL	1,70	67,2	7,5	19
20	A	MAPFRE	1,48	68,7	-8,1	20
21	C	RÍO URUGUAY	1,45	70,1	16,9	21
22	A	SWISS MEDICAL ART	1,33	71,4	-9,3	22
23	A	ZURICH ASEGURADORA	1,15	72,6	-7,5	23
24	A	LIFE	1,11	73,7	34,6	24
25	A	GALICIA	0,94	74,6	-9,1	25
26	A	SMG	0,91	75,6	3,2	26
27	A	CHUBB SEGUROS	0,89	76,4	-6,1	27
28	A	ORBIS	0,84	77,3	-11,8	28
29	A	HOLANDO SUDAMERICANA	0,74	78,0	-3,1	29
30	A	PRUDENTIAL	0,72	78,7	-4,7	30
31	C	COOP. MUTUAL PATRONAL	0,71	79,5	4,1	31
32	A	HDI	0,69	80,1	8,0	32
33	A	ZURICH SANTANDER	0,69	80,8	-9,7	33

Cuadro: Ránking de principales entidades - Participación porcentual de las entidades ordenadas según el volumen de producción. Fuente: BOLETÍN ESTADÍSTICO NRO 146 AL 31 DE MARZO DE 2023, Superintendencia de Seguros de la Nación.

Evolución primas emitidas netas de anulaciones:

EVOLUCIÓN DE LAS PRIMAS EMITIDAS NETAS DE ANULACIONES POR RAMOS A VALORES CONSTANTES

Participación y variación con respecto al año anterior

RAMOS	Marzo					Part. %	Var. (23 / 22) %
	2019	2020	2021	2022	2023		
TOTALES	2.206.722.599	2.087.350.281	2.253.390.954	2.272.490.457	2.223.720.009	100,00	-2,15
SEGUROS DE DAÑOS PATRIMONIALES	1.855.834.594	1.778.574.874	1.920.685.571	1.932.361.652	1.908.768.772	85,84	-1,22
Incendio	90.707.505	106.239.215	129.612.206	114.492.699	112.581.535	5,06	-1,67
Combinado Familiar e Integral	101.701.095	99.620.887	116.099.033	119.136.438	113.407.765	5,10	-4,81
CF e I - Combinado Familiar	61.685.509	58.518.346	69.559.923	71.121.631	67.107.424	3,02	-5,64
CF e I - Integral de Comercio	30.046.648	30.006.607	33.969.396	35.448.349	34.610.412	1,56	-2,36
CF e I - Otros	9.968.938	11.095.935	12.569.715	12.566.458	11.689.930	0,53	-6,98
Automotores	818.927.291	769.363.015	846.526.139	876.540.331	875.071.351	39,35	-0,17
Motovehículos	22.549.760	21.961.774	25.437.627	25.520.150	28.858.784	1,30	13,08
Transporte Público de Pasajeros	6.203.726	5.462.258	4.108.253	5.786.669	7.344.124	0,33	26,91
Riesgos del Trabajo	554.966.135	525.888.031	518.793.905	513.514.005	511.721.469	23,01	-0,35
Riesgos Agropecuarios y Forestales	60.788.712	57.986.873	68.196.056	67.717.196	59.879.713	2,69	-11,57
RA y F - Ganado	19.025	45.971	103.162	143.030	186.214	0,01	30,19
RA y F - Granizo y Otros	60.769.687	57.940.901	68.092.894	67.574.166	59.693.499	2,68	-11,66
Responsabilidad Civil	38.293.113	39.584.248	47.376.282	47.430.015	43.986.208	1,98	-7,26
RC - Mala Práctica Médica	6.848.246	7.279.634	8.510.131	8.492.295	7.600.671	0,34	-10,50
RC - Profesional Otras Profesiones	2.104.498	2.364.711	2.790.914	3.058.529	2.918.571	0,13	-4,58
RC - Accidentes del Trabajo	763.300	652.405	501.582	494.405	455.488	0,02	-7,87
RC - Otros ⁽¹⁾	28.577.069	29.287.498	35.573.654	35.384.787	33.011.478	1,48	-6,71
Robo y Riesgos Similares	24.155.336	24.622.230	25.565.858	24.333.901	23.212.214	1,04	-4,61
Caución	30.124.004	27.643.407	30.128.498	31.174.908	29.777.022	1,34	-4,48
Caución - Ambiental	2.497.232	1.567.696	1.985.134	1.719.250	1.560.522	0,07	-9,23
Caución - Otros	27.626.772	26.075.711	28.143.364	29.455.658	28.216.500	1,27	-4,21
Créditos	3.061.462	3.956.957	5.310.236	5.602.608	4.613.350	0,21	-17,66
Accidentes a Pasajeros	4.033.909	3.816.920	3.811.860	4.052.841	3.336.370	0,15	-17,68
Aeronavegación	6.573.322	7.220.875	7.901.377	8.301.806	7.294.033	0,33	-12,14
Técnico	27.797.146	26.459.813	26.878.787	23.993.633	25.431.664	1,14	5,99
Transporte de Mercaderías	22.687.580	19.825.363	22.282.575	22.674.924	21.617.864	0,97	-4,66
Transportes Cascos	4.958.078	5.668.371	6.764.968	6.083.477	5.371.823	0,24	-11,70
Otros Riesgos Patrimoniales	38.306.421	33.254.638	35.891.908	36.006.052	35.263.483	1,59	-2,06
SEGUROS DE PERSONAS	350.888.005	308.775.407	332.705.383	340.128.804	314.951.237	14,16	-7,40

Cuadro: Primas emitidas netas de anulaciones a valores constantes. Fuente: BOLETÍN ESTADÍSTICO NRO 146 AL 31 DE MARZO DE 2023, Superintendencia de Seguros de la Nación.

Primas y producto bruto interno:

La importancia de la actividad aseguradora en la economía la podemos medir a través de las primas emitidas netas de anulaciones calculadas en relación al Producto Bruto Interno, otro indicador importante es el gasto promedio per cápita destinado a esta actividad, así como la productividad por empleado que genera el sector. Estos índices permiten dimensionar y comparar al sector seguros en su perspectiva histórica y con los mercados internacionales.

- Producción en relación al Producto Bruto Interno (PBI): señala la importancia de la producción del sector asegurador en la economía nacional. El sector alcanza para 2022 el 3,01% del mismo (incluye la actividad de seguros y reaseguros local). La relación para el mercado asegurador es de 2,86%.
- En la producción del mercado asegurador total, casi el 85% corresponden a los seguros de daños patrimoniales, y el resto a los seguros de personas. La producción para el ramo vehículos automotores representa un 47% de los seguros de daños patrimoniales, liderando así el segmento. Los seguros para el ramo de riesgos del trabajo, se posicionan como el segundo ramo de mayor producción (26% del segmento). Los Ramos de Vida Colectivo y Vida Saldo Deudor suman en conjunto aproximadamente una participación del 51% de la producción total de seguros de personas.

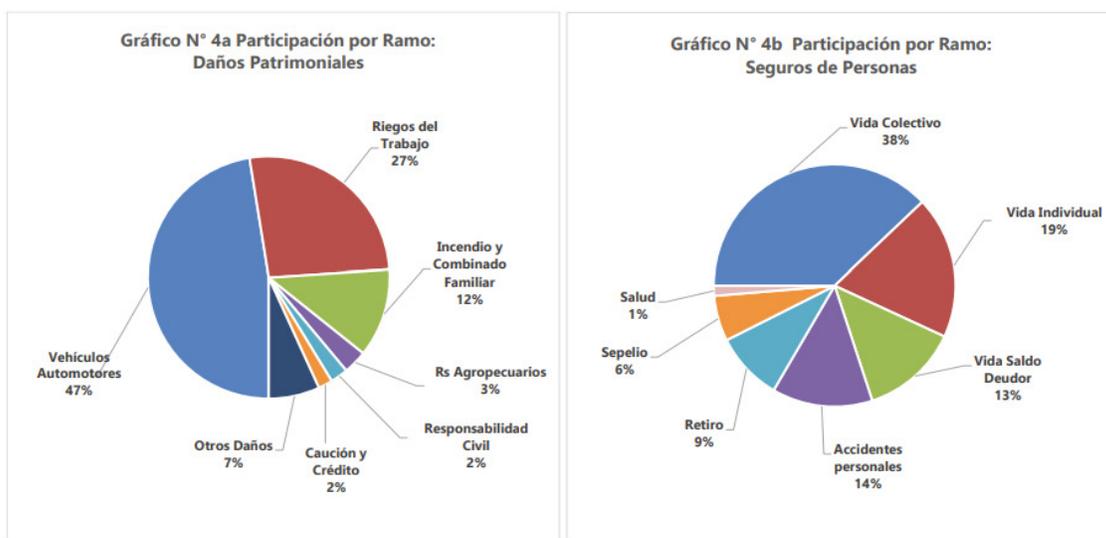


Gráfico: Participación por ramo en el mix de producción. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2012-2022, Superintendencia de Seguros de la Nación - <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/estadisticas/mercado-ultimos-10-anos>

Resultados:

En cuanto a los resultados se observa valores negativos en el ejercicio económico 2022, superando los 96 mil millones de pesos. Este déficit es el fruto de la pérdida en el resultado financiero del orden de los 241 mil millones, los 138 mil millones de ganancia del resultado técnico y la ganancia de otros resultados (operaciones extraordinarias e impuesto a las ganancias) por 6 mil millones.

	Valores Corrientes					Valores Constantes				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
RESULTADO DEL EJERCICIO										
TOTAL	35.210	54.500	51.100	21.286	-96.881	192.829	191.632	125.860	34.905	-96.881
Aseguradoras	33.019	50.949	49.047	19.093	-92.361	180.830	179.145	120.803	31.309	-92.361
Reaseguradoras Locales	2.191	3.551	2.053	2.193	-4.520	11.999	12.487	5.058	3.597	-4.520
RESULTADO TÉCNICO										
TOTAL	-48.716	-95.544	12.727	102.597	138.970	-266.792	-335.950	31.348	168.242	138.970
Aseguradoras	-49.079	-95.347	12.034	95.972	131.866	-268.784	-335.256	29.641	157.377	131.866
Reaseguradoras Locales	364	-197	693	6.625	7.104	1.991	-694	1.707	10.864	7.104
RESULTADO FINANCIERO										
TOTAL	92.790	165.170	71.327	-56.607	-241.947	508.164	580.767	175.679	-92.825	-241.947
Aseguradoras	89.958	160.697	68.271	-54.643	-231.537	492.658	565.039	168.153	-89.605	-231.537
Reaseguradoras Locales	2.831	4.473	3.056	-1.964	-10.410	15.506	15.727	7.526	-3.220	-10.410
OTROS RESULTADOS										
TOTAL	-8.864	-15.126	-32.954	-24.705	6.096	-48.543	-53.185	-81.166	-40.511	6.096
Aseguradoras	-7.860	-14.402	-31.259	-22.236	7.310	-43.045	-50.638	-76.991	-36.464	7.310
Reaseguradoras Locales	-1.004	-724	-1.695	-2.468	-1.214	-5.498	-2.546	-4.175	-4.048	-1.214

Cuadro: Estado de resultados a valores corrientes y constantes. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2012-2022, Superintendencia de Seguros de la Nación.

Intermediación

El Total de productores asesores de seguros – personas físicas registrados al 30 de junio de 2022 es de 45.282, mientras que las personas jurídicas ascienden a 897.

Respecto a la participación de los cuatro canales de venta sobre la producción total del mercado asegurador, los productores asesores de seguros alcanzan el 45,3% de la misma, las sociedades de productores el 22,9%, la venta directa 21,2% y los agentes institorios 10,6%. Con una estructura similar a la del año anterior, se puede ver en este período un crecimiento en la participación de las ventas a través del canal de productores asesores de seguros contra una leve disminución en el resto de los otros canales de venta.

Participación de las primas Emitidas Netas de Anulaciones según Canal de Venta

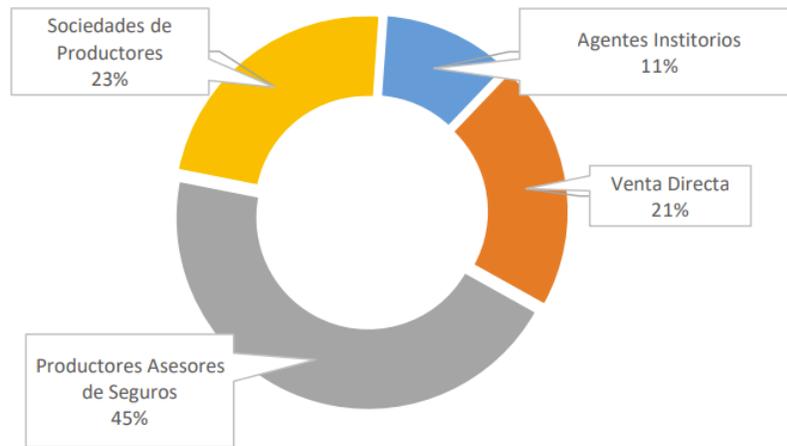


Gráfico: Canales de Ventas de las Entidades Aseguradoras - Ejercicio 2022, Superintendencia de Seguros de la Nación. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2012-2022, Superintendencia de Seguros de la Nación

Participación porcentual de la Producción según Canales de Ventas y Agrupamientos de Ramos (en % sobre Canales de Ventas)

Ejercicios 2021 y 2022 Cuadro Nro. 1

Canales de Venta	Ejercicio 2021			Ejercicio 2022		
	Patrimoniales	Personas	Total	Patrimoniales	Personas	Total
Total	84,5	15,5	100,0	84,4	15,6	100,0
Venta Directa	15,5	7,3	22,8	14,0	7,2	21,2
Productores + Organizadores (Persona Físicas)	39,9	3,5	43,5	41,6	3,6	45,3
Sociedades + Organizadores (Personas Jurídicas)	21,5	1,8	23,3	20,9	2,1	22,9
Agentes Institorios	7,5	2,9	10,4	7,9	2,7	10,6
- Bancos y Entidades Financieras	5,1	2,6	7,7	4,7	2,4	7,2
- Otras Personas Jurídicas	2,5	0,3	2,7	3,2	0,3	3,4

Tabla: Participación porcentual según canales de venta - Ejercicios 2021 y 2022, Superintendencia de Seguros de la Nación. Fuente: Evolución del Mercado Asegurador 2012-2022, Superintendencia de Seguros de la Nación.

Algo más de canales de comercialización:

Como se mencionó anteriormente, los seguros son comercializados fundamentalmente a través de los siguientes canales: productores asesores (PAS) y brokers: los intermediarios matriculados de seguros. La diferencia entre bróker y PAS es la organización jurídica, ya que los primeros son organizaciones y los segundos personas físicas. En la actualidad continúan siendo el principal canal de venta de seguros. Dentro de los brókers podemos

encontrar también organizaciones de venta online, y/o productores asesores de seguros con sus propios desarrollos de venta web (si bien los menos, por cierto).

Agentes Institorios: No son estrictamente asesores de seguros, sino comercializadores que se constituyen como una extensión de las compañías. Existen dos tipos de Institorios: Las entidades del Sistema Financiero regulado por el BCRA (“banca seguros”) y aquellos que no son entidades financieras, como las cadenas de retail, las tarjetas de crédito no bancarias, los concesionarios de autos y motos, cooperativas y mutuales. En el mercado de seguros patrimoniales son un canal óptimo para productos estandarizados (los llamados enlatados), como por ejemplo bolso protegido.

Megabrokers: Son importantes comercializadores de seguros de grandes cuentas (seguros corporativos). Por su capacidad de formación de grupos de afinidad también son un canal importante para todos los ramos. Dado el tamaño de sus carteras y el peso individual de las cuentas que manejan, su poder negociador es alto.

Venta directa: En ciertas compañías existen fuerzas de ventas propias formadas por ejecutivos y vendedores (sobre todo en riesgos técnicamente complejos, o que necesitan una venta de tipo “consultiva”). También se utilizan herramientas de telemarketing (call centers) para productos simples o enlatados (también en algunos ramos más complejos), y canales propios de e-commerce, con cotizador de propiedad de las compañías, que derivan potenciales clientes a sus propios activos digitales, sin la participación de intermediario alguno.

E-Commerce: Canal de venta utilizado para productos simples con escasa suscripción y fácil cálculo de cotización (aunque ya no es privativo a esto, las herramientas de cotización y venta digital se están extendiendo a productos más complejos). La venta de seguros online se presenta como medio de comercialización compartido por los tres canales principales: venta directa, institorios y brokerage. Varios brokers han desarrollado plataformas para colocar pólizas por esta vía (y como se dijo antes, algunos contados casos también los productores de seguros han incursionado en la materia).

Ahora, además, se suma la creación de compañías nuevas 100% digitales de venta directa, con post venta directo también, o bien con la participación del productor asesor en la posventa, como uno de los tantos modelos posibles de complementariedad.

Algunos PAS de corte más tradicional, han incursionado también en algunos desarrollos de tipo digital, a los fines de llegar a públicos no alcanzados con sus modelos comerciales vigentes.

Existen distintas visiones sobre el alcance de la oferta online. Para algunos el asegurado que entra a un multicotizador está yendo directamente al precio y la variable vuelve a ser la tarifa, para otros, el asegurado usa la cotización online para negociar mejores precios con el productor. Quizás haya parte de cierto en ambas hipótesis. La tendencia de las empresas apunta hacia la omnicanalidad, definiéndose entre diferentes modelos híbridos, según tipo de oferta y tipo de cliente.

Oferta, algo más de información:

Productos

Los seguros pueden ser de carácter personal o corporativo y segmentados en función de diversos criterios, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. Entre los criterios de demanda más útiles destacan aquellos que tienen en cuenta el tipo de cliente de destino y el que considera la obligatoriedad o no del seguro.

Los productos ofrecidos por las aseguradoras han ido evolucionando desde las coberturas tradicionales, hasta llegar a productos con un mayor componente de adicionales y servicios. Por otra parte, se observa una tendencia cada vez más firme en ofrecer los productos bajo alguna denominación o marca que denote la segmentación o nicho de mercado en el cual se posicionan y la menor o mayor cobertura incluida. La tendencia de las compañías líderes es hacia el multi-producto, ofreciendo seguros específicos para cada nicho de mercado. Seguro por uso, seguros embebidos, seguros para movilidad, mascotas, ciber riesgos, son todas variantes de nuevas coberturas y formatos, que se suman a una modelo de oferta que escucha cada vez más las necesidades de los clientes.

Transformación digital en el sector – algunos insights:

Dado que el centro de nuestro trabajo pone el acento en la optimización del e-commerce para una compañía de seguros, nos resulta interesante mencionar algunos aspectos relacionados con la transformación digital que está transitando el mercado en general, y el sector de seguros en particular.

Impacto de la pandemia, si bien ha pasado un tiempo ya, sus consecuencias siguen mas vigentes que nunca.

La OECD (2021), en su informe “Global insurance market trends”, revisa las tendencias actuales del negocio de los seguros y su relación con el Insurtech, desde el impacto del COVID-19. Esta pandemia ha interrumpido algunos procesos existentes que requerían interacciones entre personas, y también ha promovido la digitalización de los servicios, lo que permitió a las compañías de seguros hacer frente a las dificultades derivadas de las restricciones de movilidad. Algunos procesos se simplificaron durante el COVID-19, ya que se autorizó y alentó el uso de medios digitales. El COVID-19 llevó a algunas aseguradoras a actualizar sus servicios en materia tecnológica. En casi todos los países, la mayor digitalización de los servicios que impulsó el COVID-19 ha creado oportunidades para que las aseguradoras interactúen más a menudo con sus clientes, de manera más eficiente. El mayor uso de la tecnología también ha traído muchos desafíos, los cuales aún no están resueltos en términos de experiencia para los nuevos consumidores, cada vez más adecuados a los estándares de otras industrias más avanzadas en la arena digital. En definitiva, la digitalización avanzó mucho en el negocio de las aseguradoras desde el COVID-19, pero queda mucho camino por recorrer. Una serie de estudios parece confirmar que el impacto del Insurtech dista de ser generalizado en el negocio de los seguros, si bien se abren interrogantes en torno a la velocidad de cambio que este fenómeno puede tener en adelante (todos coinciden que la pandemia aceleró al menos 5 años la velocidad de los cambios en algunos procesos). Lo mismo parece ocurrir con el cambio de conducta de los consumidores, sobre todo los jóvenes, que son mucho más tecnológicos que los clientes maduros, tener muy en cuenta el rol que deberá asumir la intermediación en el futuro, ¿estamos seguros que será el mismo que en la actualidad? Sin perjuicio de lo dicho, hay opiniones en torno a que la categoría aún se encontraría bastante “protegida” de cambios dramáticos que alteren la lógica de fondo del negocio.

Como señala Capiello (2020) Capiello, A. (2020). The Technological Disruption of Insurance Industry: a Review. International, “la actividad del seguro ha sido una de las más lentas en incorporar masivamente los procesos de transformación digital, con niveles de rentabilidad no afectados por la aparición de nuevos competidores tech a gran escala.”¹⁵ En este sentido, las startups de insurtech no serían las grandes disruptoras del modelo de negocios, porque tanto los estudios académicos como empíricos muestran más sinergias que competencias entre empresas líderes “viejas” y estas start ups. Los modelos de partnerships entre los dos tipos de compañías son muy habituales también. Finalmente, en lo referido al impacto en las formas de comercialización, sobre todo sus efectos sobre las actividades de los PAS, si bien aún no tienen un impacto relevante, sigue siendo un tema a considerar de manera significativa, para la próxima década, cuando los actuales jóvenes tengan edad más adulta y posean activos asegurables.

Distinto puede llegar a ser el rol de jugadores grandes, del tipo de Google, Facebook o Amazon, como disruptoras del negocio; en este caso la posibilidad de que estas compañías salteen de manera directa las barreras de ingreso, aún son poco claras, no obstante, es un escenario que no habría que descartar. Son dueños de los datos, por ende, del principal activo del futuro.

La digitalización impacta a lo largo de toda la cadena de valor de este negocio, reduce problemas de información asimétrica, permite lograr precios óptimos, y acelera los procesos de delivery de productos. Ahora bien, ¿cómo cambian las relaciones con los clientes, a partir del avance del Insurtech? La primera aproximación es que esta tendencia podría promover mayores soluciones a los clientes (tantos en las fases de exploración, como en las de consideración, compra y pos venta), y en la medida que se trate de nuevos clientes de menores edades, este impacto será mayor. Desde el costado de la oferta, la era digital ha abierto las puertas a una generación de jóvenes emprendedores deseosos de aprovechar las nuevas tecnologías para transformar los negocios a través de la innovación. Múltiples actividades como el comercio minorista, el transporte, las telecomunicaciones, la información o la salud se ven interrumpidas por nuevos participantes expertos en tecnología que modernizan la forma en que interactúan los consumidores y los proveedores. El negocio de los seguros se resiste a tal transformación, a pesar de la aparición agresiva de digital start-ups que intentan cambiar el modelo operativo

¹⁵ Capiello, A. (2020). The Technological Disruption of Insurance Industry: a Review. International.

tradicional. Los nuevos jugadores de seguros (o quienes intentan serlo) están lidiando con una actividad compleja que requiere experiencia en seguros, más allá de conocimientos digitales. Las barreras de entrada (por ejemplo, regulación, capital, cumplimiento), las dificultades para responder a una demanda pasiva (por ejemplo, mala percepción del valor, falta de disposición a pagar), y la necesidad de proporcionar un suministro bien procesado (por ejemplo, naturaleza técnica del seguro, suscripción, posventa y gestión de siniestros) favorecen la posición de las empresas tradicionales y desafían las posibilidades de las Insurtechs. Tal paradigma no solo frena la transformación digital de la actividad, sino que también retrasa su potencial disruptivo.

Competidores digitales y nuevos modelos de distribución:

Otras miradas sostienen que el avance de las tecnologías y las nuevas formas de consumo podrían poner en amenaza el modelo de intermediación tradicional en los seguros. Gigantes tecnológicos como Google, Facebook, Amazon, Mercado Libre, entre otros, cuentan con grandes volúmenes de información personal y preferencias que les podrían permitir, con la aplicación del Big Data o la Inteligencia Artificial, confeccionar productos hiper personalizados de acuerdo a las necesidades de cada consumidor, a partir del uso intensivo de análisis de grandes datos.

No obstante, esto, a priori no se observa un cambio drástico ni acelerado en los canales de venta, ni un deterioro de la intermediación tradicional, lo que supone que aún sigue siendo fundamental el rol del PAS.

Modelos de alianzas:

Existen algunas nuevas iniciativas por parte de las compañías de seguros que comprenden asociaciones con empresas, principalmente de base tecnológica para ofrecer los productos y servicios a los consumidores o a quienes hacen uso de esas plataformas digitales. Tal es el caso de la asociación de las empresas La Caja (aseguradora) y Mercado Libre (e-commerce), donde se busca acompañar al consumidor en todo el proceso de la compra. La iniciativa permite acercarse a potenciales clientes que quieran asegurar ciertos productos adquiridos en la plataforma de e-commerce, o explicándolo de otra manera, pensando en el seguro como un bien accesorio al principal, el cual en definitiva es el que está buscando el cliente. Los usuarios pueden acceder a un cotizador de la compañía de seguro y comenzar el proceso de contratación del seguro, luego serán redirigidos al sitio web de la empresa aseguradora para finalizar el proceso, aquí la aseguradora “monta” la

oferta del seguro a la acción de compra principal, oficiando la cobertura como un bien accesorio. Otro caso similar es el acuerdo de las empresas Ualá (Fintech) y Willis Towers Watson (aseguradora). La sociedad productora de seguros ofrece a los usuarios de la Fintech productos exclusivos para asegurar diferentes objetos de manera 100% online. Los usuarios de Ualá podrán acceder a una gama de productos de seguros desde la app que serán debitados automáticamente de la cuenta bancaria en la Fintech. Estos acuerdos se canalizan por lo general a través de la figura de Agentes Institorios.

Hay muchos modelos de complementación, los cuales están empezando a ganar terreno en la escena, que ayudan a las compañías a distribuir productos de manera masiva, diversificando sus carteras, y licuando siniestralidad de los ramos más deficitarios.

LA EMPRESA

Con 76 años de historia, los valores cooperativos de Sancor Seguros han impulsado a su alta dirección a sumar nuevos negocios y oportunidades. Por ello, el gobierno corporativo del Grupo Sancor Seguros está basado en un modelo de holding para gestionar integralmente todas las operaciones de las empresas que lo conforman.

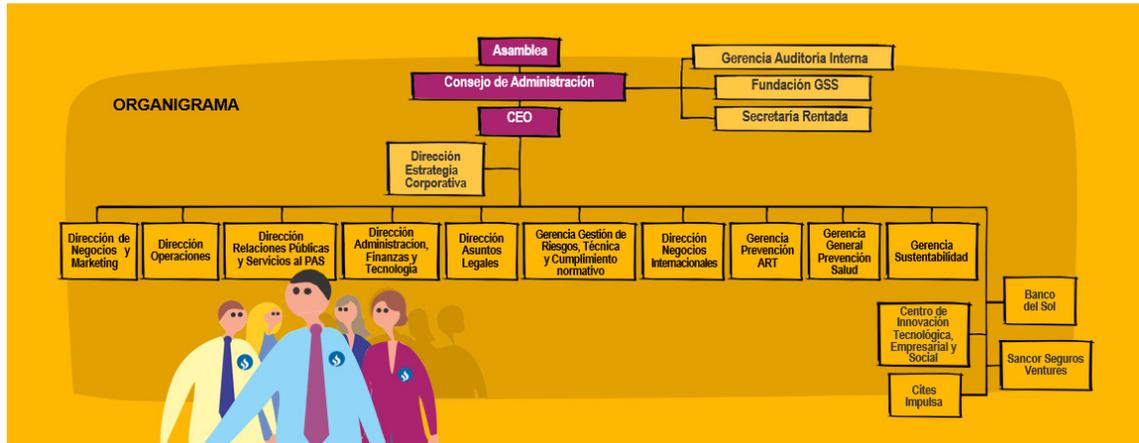


Gráfico: Organigrama Grupo Sancor Seguros. Fuente: Reporte de sustentabilidad 21-22 – Grupo Sancor Seguros.

Principales indicadores:



Gráfico: Públicos alcanzados y empresas del Grupo. Fuente: Reporte de sustentabilidad 21-22 – Grupo Sancor Seguros.

Algunos otros indicadores de la compañía:



Gráfico: Distribución de oficinas en la región. Fuente: Reporte de sustentabilidad 21-22 – Grupo Sancor Seguros.

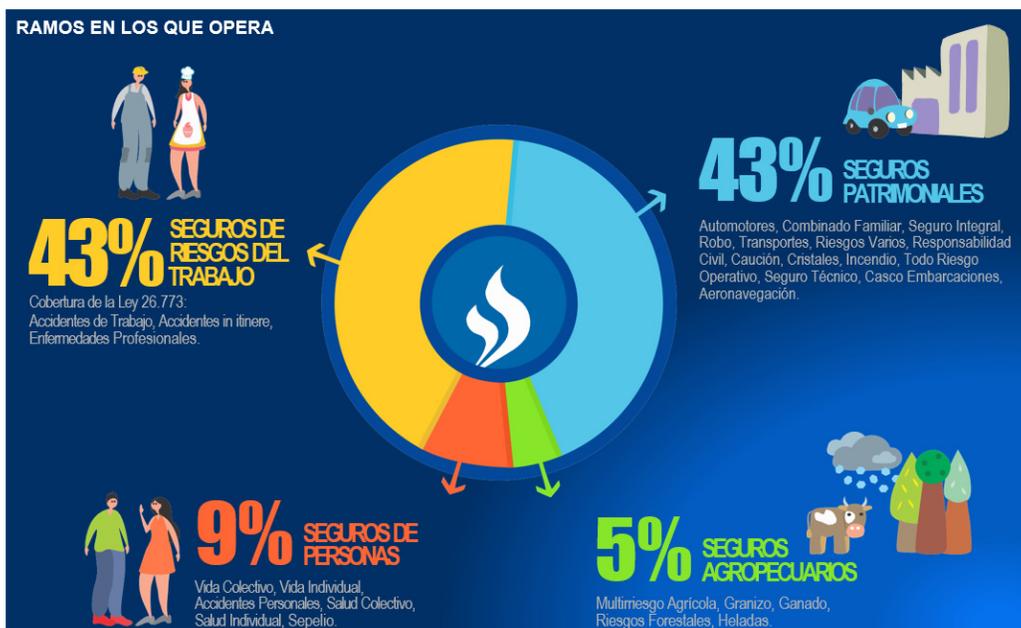


Gráfico: Ramos y mix de coberturas. Fuente: Reporte de sustentabilidad 21-22 – Grupo Sancor Seguros.

Desempeño económico

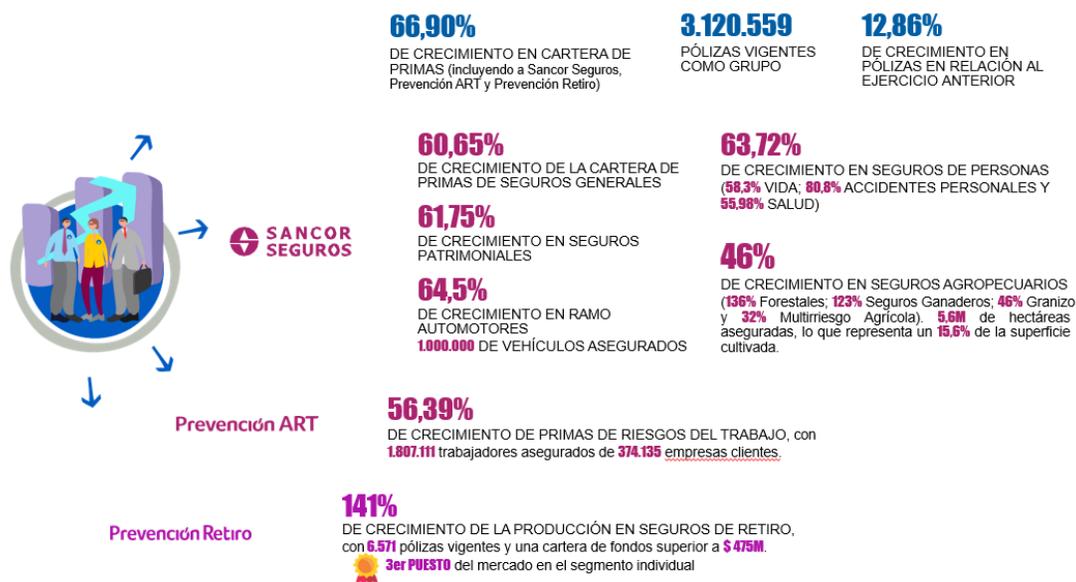


Gráfico: Desempeño económico. Fuente: Reporte de sustentabilidad 21-22 – Grupo Sancor Seguros.

La Calificadora de Riesgos “FixScr” otorgó la calificación AA (arg), correspondiente a compañías de seguros que muestran una fuerte capacidad para el cumplimiento de los compromisos y fortaleza financiera de largo plazo. El mantenimiento en esta calificación se explica en el posicionamiento del Grupo Sancor Seguros dentro del mercado de seguros, así como en el favorable desempeño histórico que registra, respaldado por una adecuada política de gestión de riesgos.



Gráfico: Principales indicadores de solvencia. Fuente: Reporte de sustentabilidad 21-22 – Grupo Sancor Seguros.

Herramientas de evaluación:

Matriz FODA para Sancor Seguros:

Como mencionamos en el marco teórico, esta herramienta permite mapear fortalezas de la compañía sobre las cuales apoyarse, a los fines de minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten, así como también identificar consistentemente las debilidades, sobre las cuales trabajar para reducirlas y corregirlas. Esta herramienta es dinámica, y debe revisarse y nutrirse de manera permanente.

Fortalezas:

- Solidez y respaldo económico.
- Imagen de marca. Liderazgo.
- Reconocimiento del mercado por calidad en servicios prestados.
- Presencia en todo el país. Amplia red de productores asesores de seguros.
- Diversificación de productos.
- Equipo de trabajo: Profesionalismo y experiencia.
- Motivación del equipo y buen clima de trabajo.

Debilidades:

- RRHH: Estructura acotada para atender tantas empresas. Trabajo en silos.
- Gestión: Falta de proactividad, falta claridad en los roles y responsabilidades. Falta de planificación.
- Estrategia: Falta de integración de los objetivos del negocio.
- Empresa culturalmente envejecida.
- Proveedores: Calidad media a baja, falta de una política de gestión estratégica.
- Ausencia de estrategia de orientación al cliente.
- Sistemas: falta de herramienta CRM para marketing y clientes.
- Posicionamiento en el mercado como una compañía de precios altos.

Oportunidades:

- Industria retrasada en experiencia de cliente y digitalización.
- Clientes: nuevas necesidades de productos y servicios.
- Nuevas formas de comunicación.
- Big data, hiperpersonalización de la oferta.
- Seguros por uso y telemática/paramétricos.
- Comoditización de los seguros ponen de manifiesto la necesidad de diferenciarse en prestaciones y servicios.

Amenazas:

- Competencia más evolucionada, ágil y centrada en el cliente.
- Obsolescencia del canal PAS.
- El precio es cada vez más ponderado por los consumidores.
- Comoditización de los seguros ponen de manifiesto la necesidad de diferenciarse en prestaciones y servicios.
- Cambio de hábitos en los consumidores.
- Nuevas tendencias (en comunicación, formas de compra, necesidades, valores, etc.)
- Baja cultura asegurativa.
- RRHH: rotación del personal con formación/experiencia.
- Aparición de nuevas propuestas de relacionamiento y fidelización de clientes de competidores del mercado.

Matriz EFE/EFI:

Como se mencionó en el capítulo inicial de marco teórico, resulta oportuno complementar el análisis FODA con la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Si bien el FODA corresponde a la empresa en general, tanto las ponderaciones de los factores como la evaluación de la respuesta de Sancor a las mismas, se realizaron teniendo en cuenta el objetivo del trabajo de base, es decir la construcción de un modelo superador de e-commerce para el ramo automotor.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Solidez y respaldo económico.	0,10	4	0,40
Imagen de marca. Liderazgo.	0,08	4	0,32
Reconocimiento del mercado por calidad en servicios prestados.	0,07	3	0,21
Presencia en todo el país. Amplia red de PAS.	0,08	3	0,24
Diversificación de productos.	0,08	3	0,24
Equipo de trabajo: Profesionalismo y experiencia.	0,08	3	0,24
Motivación del equipo y buen clima de trabajo.	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
RRHH: Estructura acotada para atender tantas empresas. Trabajo en silos.	0,02	2	0,04
Gestión: Falta de proactividad, falta claridad en los roles y responsabilidades. Falta de Planificación.	0,02	2	0,04
Estrategia: Falta de integración de los objetivos del negocio.	0,04	3	0,12
Empresa culturalmente envejecida.	0,08	2	0,16
Proveedores: Calidad media a baja, falta de una política de gestión estratégica.	0,06	2	0,12
Cliente: Ausencia de estrategia de orientación al cliente.	0,09	2	0,18
Sistemas: falta de herramienta CRM para marketing y clientes.	0,09	2	0,18
Posicionamiento en el mercado como una compañía de precios altos.	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,64

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Industria retrasada en experiencia de cliente y digitalización.	0,10	4	0,40
Clientes: nuevas necesidades de productos y servicios.	0,10	4	0,40
Nuevas formas de comunicación.	0,09	3	0,27
Big data, hiperpersonalización de la oferta.	0,08	2	0,16

Seguros por uso y telemática/paramétricos.	0,08	3	0,24
Comoditización de los seguros ponen de manifiesto la necesidad de diferenciarse en prestaciones y servicios.	0,02	2	0,04
AMENAZAS			
Competencia más evolucionada, ágil y centrada en el cliente.	0,10	2	0,20
Obsolescencia del canal PAS.	0,02	3	0,06
El precio es cada vez más ponderado por los consumidores.	0,10	3	0,30
Comoditización de los seguros ponen de manifiesto la necesidad de diferenciarse en prestaciones y servicios.	0,08	3	0,24
Cambio de hábitos en los consumidores.	0,07	2	0,14
Nuevas tendencias (en comunicación, formas de compra, necesidades, valores, etc.)	0,08	2	0,16
Baja cultura asegurativa	0,02	3	0,06
RRHH: rotación del personal con formación/experiencia.	0,02	2	0,04
Aparición de nuevas propuestas de relacionamiento y fidelización de clientes de competidores del mercado.	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,79

Los resultados arrojan que Sancor Seguros posee un nivel de respuestas promedio.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Llegados a este punto, entendemos necesario volver a una de las preguntas de inicio, disparadora para el desarrollo de este trabajo y su consecuente metodología de abordaje:

¿Cómo posicionar al e-commerce del grupo Sancor Seguros, a los fines de alcanzar los mismos estándares de calidad y participación del resto de canales comerciales de la compañía?

Para poder responder una pregunta de estas características se propone trabajar en dos bloques diferenciados con base en el proceso de compra digital: el primero alcanza la instancia previa al momento de cotización y eventual contratación, una fase que podría definirse como de “exploración”. Este es el tiempo en que los prospectos investigan, indagan respecto a la categoría, revisan coberturas, escuchan propuestas, se sienten interpelados por diferentes mensajes, y se terminan haciendo una “idea” de la propuesta de valor de cada marca. Este momento se asocia a las primeras etapas del embudo de conversión (ver marco teórico donde nos referimos a esto), y es cuando las compañías primero deben darse a conocer como requisito básico, para luego empezar a disputar un espacio en la mente de los consumidores por ser consideradas como una opción viable.

Conceptos como SEO, SEM, campañas de branding, de performance, creativities de campaña, estéticas, diseños de sitios, redes sociales, etc. toman especial relevancia.

El segundo momento se produce cuando la compañía ya “captó” esa atención, y promovió en alguna medida el deseo de informarse un poco más, y por qué no, cotizar-contratar el servicio. Si la operación pudo concretarse, también en este momento debería pensarse en las herramientas que la compañía pone a disposición del flamante cliente para autogestionarse – operar con la aseguradora (lo que denominamos el post venta).

Como se dijo en el análisis del sector, existen muchos operadores que compiten en la categoría, y que puján por estar presentes en esta instancia, aquí es donde empiezan a tallar disciplinas como CX, UX, los perfiles de los sitios webs de las compañías, cuestiones técnicas tales como velocidad de las interfaces, tipos de wireframes, facilidad

de navegación, etc., también instancias de comunicación, CTAs, políticas de pricing, cyber seguridad, entre muchos otros aspectos.

Para ambos momentos del proceso nos apoyamos en distintas herramientas metodológicas de recolección y análisis:

Investigaciones de apoyo para comprender con mayor profundidad las necesidades de los usuarios, y contrastarlas con la oferta disponible por parte de Sancor.

¿Qué pudimos aprender?

Se identificaron algunos trabajos que nos ayudarán con esta pregunta.

1. ESTUDIO DE SALUD MARCARIA SANCOR SEGUROS

Para poder diseñar un modelo de venta, consideramos necesario primero “entender” el vínculo que los clientes y potenciales clientes tienen con la marca.

Para esto, incorporamos al análisis un estudio ad hoc, que se desarrolló exclusivamente para Sancor Seguros:

Objetivos primarios que se identificaron:

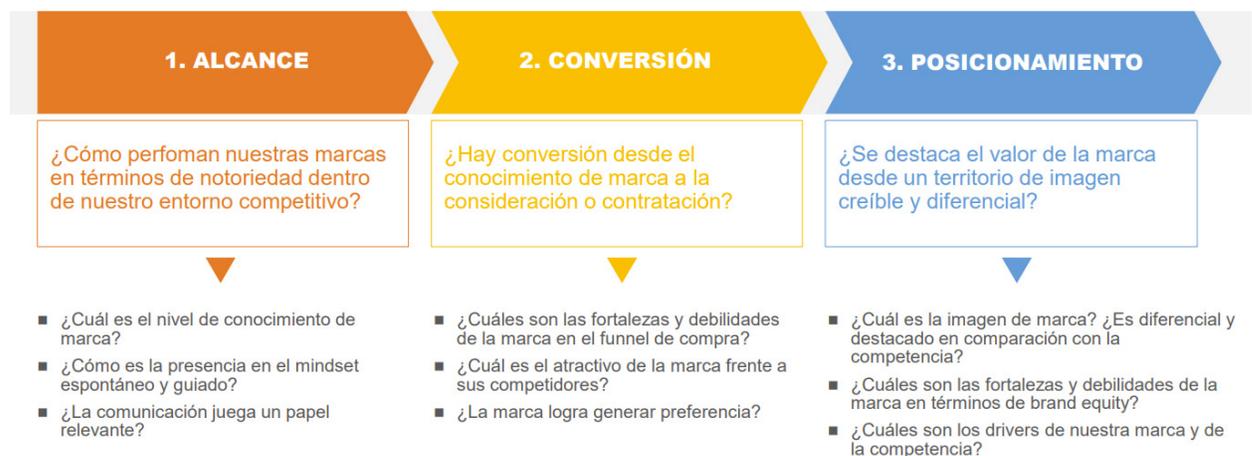


Gráfico: Objetivos de investigación. Fuente: Estudio de Salud Marcaria, realizado ad hoc para Sancor Seguros. Consultora BOAT – mayo 2023.

Datos generales de la investigación – metodología:



Gráfico: Ficha técnica - metodología. Fuente: Estudio de Salud Marcaria, realizado ad hoc para Sancor Seguros. Consultora BOAT – mayo 2023.

Perfil de la muestra:

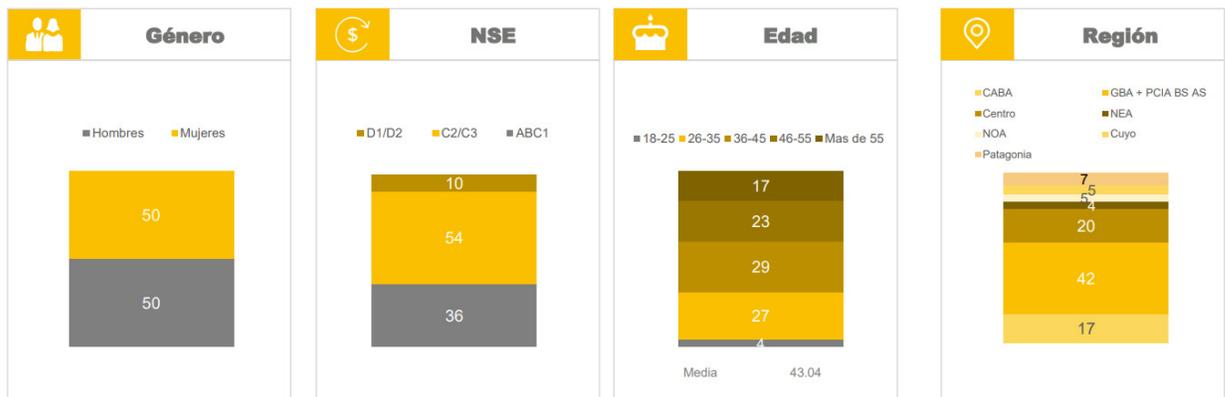


Gráfico: Perfil de la muestra. Fuente: Estudio de Salud Marcaria, realizado ad hoc para Sancor Seguros. Consultora BOAT – mayo 2023.

¿Qué aprendimos?

A. Alcance:

Un insight interesante a mencionar resultó la “necesidad de fortalecer el awareness espontáneo en algunas regiones geográficas”.

La trayectoria y liderazgo en la categoría ubican a Sancor Seguros en niveles de notoriedad universales. Sin embargo, la presencia mental espontánea de la marca cambia de región a región. En zona Centro, NEA y Patagonia la fortaleza en awareness es

incuestionable: es la marca líder que aparece nombrada en primer lugar. Sin embargo, en CABA, Buenos Aires, NOA y Cuyo hay un espacio de oportunidad para hacer crecer el alcance marcario. Esta conclusión nos ayuda a entender donde deberíamos alocar mayor esfuerzo en términos publicitarios (diseñar campañas regionales, donde hagamos mayor esfuerzo en las regiones más retrasadas en términos de conocimiento de marca), por ejemplo.

B. Conversión:

“Señales positivas en la conversión de clientes: mantener y profundizar”.

La presencia de una gran cantidad de jugadores (dinámicos por ramo y por región) atomizan el espacio para la consideración y la conversión en la categoría.

1. El precio sigue generando un punto de fuga (en clientes y prospectos) en un contexto fuertemente inflacionario y de pérdida del poder adquisitivo. Sancor es asociada a una marca cara, o al menos a una marca que no alcanza los mejores estándares de costo – beneficio. Uno de los grandes temas que se identificaron al inicio del trabajo, y que pegan de lleno en las aspiraciones de robustecerse en el canal digital.
2. Explorar en alternativas de beneficios y promociones que atraigan a los clientes desde el driver de la conveniencia. Sancor en esto es bastante conservador, no suele comunicar de manera agresiva beneficios o descuentos.
3. Innovación en los procesos y foco en los distintos puntos de contacto para reforzar la experiencia de cliente (monitorear customer satisfaction).
4. La recomendación de conocidos es el driver de contratación principal luego del precio. Por ello, el foco en la experiencia permitirá mejorar la retención, derramar en conversión y convertir a los clientes en embajadores de la marca. En este espacio Sancor siempre ha sido fuerte, distinguiéndose por su servicio y por honrar sus compromisos.

C. Posicionamiento:

La proyección de una imagen orientada al cliente: un espacio sin ocupar en la categoría. Las credenciales de Sancor Seguros dentro de la categoría son claras. Con una calificación saludable, se percibe como una empresa líder y confiable, que le suma profesionalismo y expertise. Pero en el mapa competitivo aparecen claros espacios de oportunidad para la construcción de posicionamiento en ejes que ninguno de los jugadores logra capitalizar:

1. La percepción de una compañía que se contrata de una manera rápida y ágil.
2. Una marca en la cual la experiencia como cliente sea simple y la información sea clara y transparente contribuyendo a una percepción de marca más amigable para el usuario.
3. Una marca que se destaca por su atención al cliente dando muchas veces más de lo que el cliente espera.

Existe un desafío importante allí: no perder fortaleza en los atributos core, pero dotar a Sancor de una nueva impronta, más asociada a las herramientas digitales, para terminar de dar forma a una oferta que se torne aún más competitiva.

Cuadro de posicionamiento:

Perfil Diferencial

Total País



Gráfico: Perfil diferencial de atributos de marca. Fuente: Estudio de Salud Marcaria, realizado ad hoc para Sancor Seguros. Consultora BOAT – mayo 2023.

Cada marca tiene sus propios atributos de posicionamiento, algunos muy marcados, Sancor deberá reforzar algunos que no juegan a su favor si pretende ser un actor de peso en el canal digital. Lo central es que los atributos con los que hoy nos asocian son los que priman a la hora de contratar un seguro, eso es muy bueno de momento, la pregunta es, ¿esto será siempre así?

¿Por qué atributos eligen una marca de seguros?

Imagen - Drivers de elección

Seguros

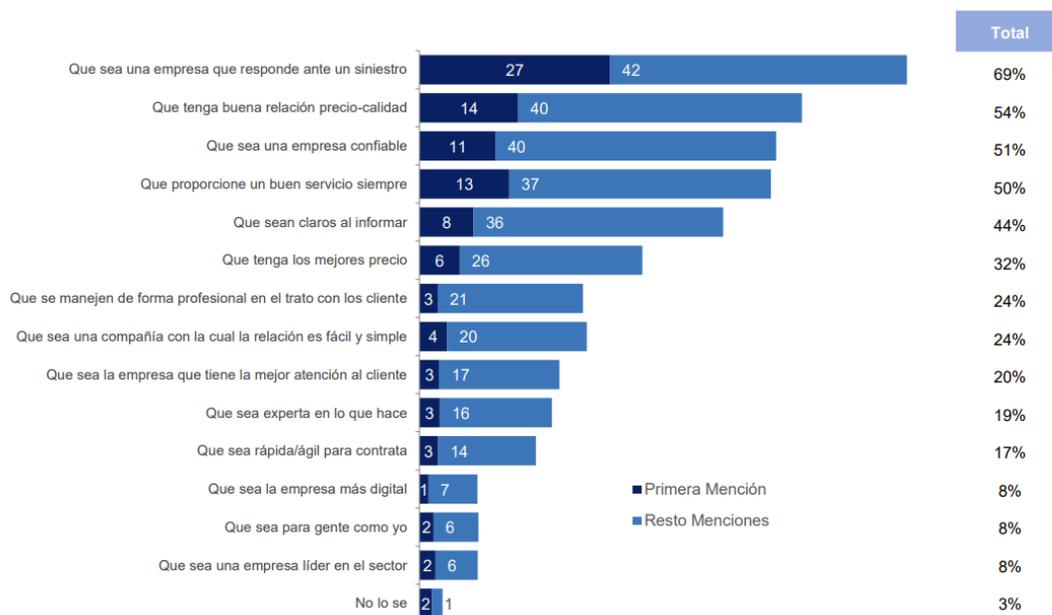


Gráfico: Drivers de contratación. Fuente: Estudio de Salud Marcaría, realizado ad hoc para Sancor Seguros. Consultora BOAT – mayo 2023.

En línea con lo que dijimos un poco más arriba, Sancor se robustece en aspectos que tienen que ver con la confiabilidad, y el liderazgo, algo muy bueno, ya que como claramente se expresa en el cuadro que antecede, todavía la gente tiene como principales anclas de elección la cuestión de la confiabilidad, de la respuesta y el cumplimiento. Ahora bien, Sancor se encuentra claramente rezagada en términos de perfil digital y agilidad de contratación, como atributos relacionados y deseables dentro de un modelo de venta digital.

Principales emergentes que surgieron como oportunidades:

- Claridad de posicionamiento en ejes que los clientes valoran: confiabilidad, liderazgo, agilidad, practicidad, simplicidad. Hay que mejorar el “perfil digital”,

no estamos asociados con ese perfil, y el futuro demandará mayor alineamiento a ese concepto.

- Robustecer el awareness en algunas regiones y sobre todo en algunos perfiles de públicos (sobre todo en los segmentos más jóvenes, futuros compradores de la marca, y en plazas que son más afines a la compra digital, por ejemplo CABA, y GBA).
- Optimizar los ratios de consideración en todos los rangos de edades.
- Experiencia sin fisuras en la cotización. Importante trabajar en los cotizadores de manera permanente, ofreciendo la mayor cantidad de momentos “wow”.
- Asistencia a lo largo de todo el proceso.
- Seguridad y agilidad de contratación.
- Pricing + beneficios y promociones.

Todas estas variables de “experiencia”, son el corazón en un modelo e-commerce, donde mucho del esfuerzo de contratación tiene que ver con la auto gestión de los clientes, lo que realza la necesidad de un correcto entendimiento de cada punto de contacto – experiencia, y del mejor modo de resolverlo.

Segundo trabajo que traemos a consideración:

2. INVESTIGACIÓN SEGMENTO JOVEN

Este trabajo intenta arrojar luz respecto al perfil de un público que ya se encuentra en condiciones de comprar seguros, pero que sobre todo tomará cada vez más peso en la participación de los próximos años.

¿A quiénes le preguntamos?

Target general:

Hombres y mujeres, de 20 a 35 años, NSE: C amplio

Todos: Clientes y decisores de bancos/ bancos digitales. Además: clientes y decisores de seguros y/o clientes y decisores de prepagas. Residentes en AMBA y Córdoba.

Target específico:

Iguals características pero que se dediquen a sistemas, programación, desarrollo web, marketing digital.

Total: 12 Tríadas Online de hasta 2 hs. de duración.

Sub total: 6 tríadas online en AMBA y 6 tríadas online en Córdoba.

Principales insights para trabajar: Aprendizajes estudio público joven:

¿Qué temas los atraviesan?

- Planificación financiera.
- Cripto.
- Aprender y solucionar, auto gestión en materia de educación.
- Política, pero sin grieta.

¿Cómo conectar efectivamente con los jóvenes?

1. **Empatía**, comprender sus necesidades de ahorro e inversión. Muy importante para el diseño de coberturas que tengan vinculación con sus aspiraciones.
2. **Honestidad**, ofrecer productos y servicios reales para personas no expertas, pero sí interesadas. Lo mismo de arriba, pensar en el diseño de la oferta desde ese lugar, y no desde el modelo clásico de “empujar” coberturas por el canal, sin centrarse en la visión del cliente.
3. **Accesibilidad**, brindar formación, útil y accesibles, incluso cursos que sumen valor a sus CV.
4. **Crear contenido de valor y una publicidad memorable** y útil que conecte con cada perfil joven. Clave para el diseño editorial de redes sociales, blogs, contenido del sitio, etc.
5. **Crear equipo humano**. Desarrollar planes y oportunidades de empleo flexible, home office y con ingresos o beneficios competitivos

Medios y redes sociales - ¿cómo hacer contacto con esta generación?

Los jóvenes **siguen muchas fuentes de información** de forma digital, principalmente en sus redes sociales. Siguen diversas líneas editoriales, porque **intentan encontrar su**

propia verdad, sienten que no pueden creer todo lo que leen. Consideran que los medios manipulan la información y tienen intereses ocultos.

En general, las personas que siguen están acorde a sus intereses y las eligen por credibilidad, simpatía o admiración. Oportunidad para trabajar alianzas con influencers según especialidad, para poder ingresar a esas comunidades que están ávidas por informarse y conocer, ¿cómo podríamos generar contenido relevante para esos públicos?



Gráfico: Redes sociales y sus usos en el público joven. Fuente: Proyecto jóvenes, estudio Ad Hoc Sancor Seguros – Marzo 2022 – IPSOS.

Interesante para determinar el rol editorial de la compañía en cada red, así como los códigos de lenguaje que deberían manejarse en cada plataforma.

Aprendizajes

¿Cómo conectar efectivamente con los jóvenes?

- 1) Tono descontracturado que conecte. Uso de voceros jóvenes que hagan cercana y creíble la información. ¿Influencers como oportunidad para acercar la marca?

2) Confianza

Contar con la colaboración de un vocero joven y confiable que haya crecido con las mismas dudas y que haya superado necesidades económicas semejantes.

3) Fácil acceso a la información, datos, productos y servicios a través de Apps y redes sociales amigables, todo está al alcance del usuario sin invadirlo.

4) Comunicación oportuna

No invadir, no perseguir, no abrumar a clientes o posibles clientes, (usar las RRSS como canal que brinde información de valor).

5) Publicidad acorde al perfil joven

Con contenido de valor y oportuno según el embudo de conversión de los clientes. Otro espacio de oportunidad para trabajar en la segmentación de las campañas.

¿Cómo conciben a los seguros?

Necesarios y sin emoción:

Lo importante es que sea eficiente, rápido y cumplidor.

Los seguros se perciben como una obligación que no despierta demasiadas emociones, se eligen de forma racional y fría.

- No quieren llegar a usarlos, pero ante una emergencia esperan que cumplan y que tengan una atención rápida y resolutiva.
- La insatisfacción por “incumplimiento” es un driver poderoso para cambiar de compañía.
- En ese sentido, las referencias son determinantes, pero el precio también lo es; sobre todo para un segmento joven que recién comienza a afrontar estos gastos y quiere ahorrar tanto como pueda.
- En la contratación del seguro del auto, “compará en casa” es una ventaja. Es importante prestar especial atención a este punto, ya que la variable de precio cobra mucha fuerza, y el posicionamiento de Sancor en materia de pricing es endeble en materia digital, ya que a los fines de no competir con el canal de

distribución por excelencia (el PAS), la compañía sostiene un nivel de precios muy alto en el comparativo con éstos.

- El productor de seguros, es por lo general, un “conocido, un amigo de la familia” o un referido, rara vez se busca a un profesional totalmente desconocido. Sin embargo, vale decir que es una figura poco considerada en el universo de los jóvenes. Otro aspecto que refuerza la necesidad de pensar en modelos alternativos de distribución, que resignifiquen el rol del productor.

Aprendizajes:

- 1) El auto y la moto son los seguros clásicos y más relevantes. Esperan que garantice montos acordes al mercado y que pague con rapidez.
- 3) La tecnología es un bien asegurable y valorado.
- 4) La contratación debe ser siempre online. Con una App o por WhatsApp, siempre que todo quede registrado y con un contacto humano. Fundamental como insight para el alcance del presente trabajo.
- 5) App que centralice todas las pólizas:
 - Tracking de grúa
 - Contacto de emergencia (preferiblemente humana).
 - Botón de urgencias con la ubicación del asegurado para cualquier eventualidad.

Pasando a las instancias más bajas del funnel de conversión, donde en alguna medida ya tenemos la atención del prospecto, nos interesa identificar las mejores prácticas que deberían soportar el proceso de cotización y compra.

Para tal desafío nos valimos de diferentes métodos de investigación:

Benchmarking competitivo, un trabajo de investigación que se desarrolló ad hoc para la compañía, implicando un proceso sistemático y continuo que está orientado a evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo del entorno digital de compañías de seguros. Se define como benchmarking competitivo, puesto que el énfasis se centra en analizar también a competidores, frente a lo que sería un benchmarking interno, utilizado para identificar las mejores prácticas dentro de la propia entidad. Para ello se analizaron

25 compañías, 17 de Argentina y 8 internacionales. El período de relevamiento fue diciembre de 2022.

¿Qué se relevó?

1. Proceso de decisión
2. Se relevó el proceso de cotización, contratación y transacciones.
3. Apartado específico de mobile insurance.

Puntos fuertes generales detectados para Sancor Seguros:

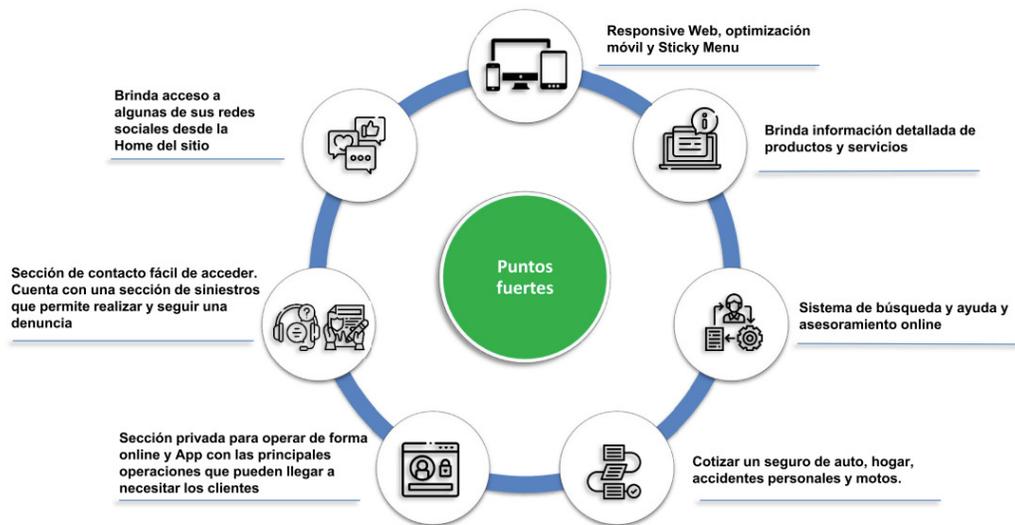


Gráfico: Benchmarking de sitios web y entorno digital de seguros de Argentina y el mundo – edición 14 – diciembre 2022. TBI Unit.

Áreas de mejora en cada etapa del proceso:

1. Proceso de decisión:



Gráfico: *Benchmarking de sitios web y entorno digital de seguros de Argentina y el mundo – edición 14 – diciembre 2022. TBI Unit.*

Muy importante la velocidad de carga, también el acceso a personas con discapacidad, ambas prioridades en relación al resto.

2. Cotizar y contratar:

Áreas de mejora:



Gráfico: *Benchmarking de sitios web y entorno digital de seguros de Argentina y el mundo – edición 14 – diciembre 2022. TBI Unit.*

Aquí también se destaca la importancia de trabajar en la velocidad de carga de las páginas, sobre todo en tecnología mobile, además de resultar muy prioritario el trabajo con los certificados de seguridad y la auto inspección on line para el ramo automotor.

3. Mobile: Áreas de mejora:



Gráfico: Benchmarking de sitios web y entorno digital de seguros de Argentina y el mundo – edición 14 – diciembre 2022. TBI Unit.

En este plano se destaca lo necesario que resulta incorporar la plataforma de WhatsApp como soporte para los diferentes procesos de venta, como de post venta.

¿Cómo funciona el e-commerce de Sancor? ¿Qué más sabemos?

Relevamientos internos de los equipos de e-commerce:

Funnel de conversión de la rama automotor en el cotizador de Sancor: aprendizajes y oportunidades.

- El principal punto de abandono con una caída de más del 85% corresponde al momento de ver las tarifas.
- Más de 15.000 usuarios interesados en los productos disponibles dejan sus datos sin terminar la cotización. No son contactados nuevamente con una acción comercial.

- El principal público de la web son hombres y mujeres entre 25 y 44 años principalmente de Buenos Aires, Córdoba, y Rosario.
- Las herramientas de WhatsApp o asistencia virtual son recomendables para despejar dudas a la hora de contratar y evitar posibles caídas. Se han detectado caídas producto del desconcierto de los usuarios en la navegación.
- Los anuncios que destacan descuentos y beneficios son los más exitosos a la hora de convertir.
- El 55% de las visitas ingresan a través de mobile, por lo que es muy importante la accesibilidad de nuestros sitios para dispositivos móviles.

Estrategia SEO:

- Sancor está usando solo el 10% de las keywords que usa la competencia en seguros de auto.
- En cierto término, y con ese antecedente el posicionamiento es bueno, aunque no se está llegando a las primeras posiciones orgánicas en productos por falta de autoridad de sitio y landings.
- Sancor no tiene posicionamiento por contenido relacionado (por ejemplo, seguro por marca de auto). Se robustece por el poderío que tiene en su marca, no debido a una estrategia de SEO que lo soporte.
- Se detectan problemas de carga y scripts (limitados a la versión del Framework).

Diagnóstico sitio web Sancor Seguros:

- Sitio centrado en lo institucional y pensado desde la oferta, no desde el cliente o potencial cliente.
- Sin estrategia de comunicación clara hacia los segmentos de usuarios. Sitio que “le habla” a sus múltiples usuarios de la misma manera.
- Estética antigua (diseño data del 2015).
- Productos con confusa descripción (lenguaje técnico).
- No se percibe actualizado, ni auto gestionable, frente a las ofertas de la

competencia.

- Oferta presentada con un criterio analógico (réplica de la oferta tradicional), en lugar de una mirada digital.
- Saturación de información, escasa jerarquización de contenidos.

Todas estas afirmaciones complementan los estudios que hemos desarrollado, y van en línea en su contenido y territorio de oportunidades.

Recapitulemos:

En el presente capítulo hemos pensado el modelo de venta digital como un proceso que implica primero la necesidad de entender el vínculo entre los clientes o potenciales clientes con determinada marca, entendiendo si eventualmente nos considerarían como opción de contratación, para luego transitar por el proceso de cotización y compra en sí mismo, mediante la identificación de ventanas de oportunidad y aprendizaje en cada etapa del recorrido.

En tal sentido hemos desplegado los resultados de una investigación de salud marcaria, donde repasamos alcance, consideración y contratación. También hemos desarrollado un estudio cualitativo del segmento joven, con conclusiones muy interesantes para trabajar, para finalmente cerrar con un trabajo de identificación de puntos fuertes y débiles en las herramientas específicas que la compañía pone a disposición a sus clientes, además de una caracterización interna de algunos aspectos del modelo de e-commerce de Sancor.

Mucho de lo que se extrajo de todo este análisis será la base de las recomendaciones que se propondrán más adelante.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES A ALTO NIVEL Y RECOMENDACIONES

Hemos arribado a una instancia, donde invitamos al lector a acompañarnos en el desarrollo de algunas conclusiones que ordenen y sinteticen lo que venimos argumentando, y que nos servirán como disparadores para la propuesta final de mejora.

Sancor Seguros es una empresa con vasta trayectoria en el mercado nacional (incluso habiendo trascendido geográficamente su operación a países de la región), se caracteriza por tener una fuerte raigambre nacional, y su ADN está forjado desde el interior del interior del país. Hoy, como marca madre, se ha convertido en un holding empresario, con líneas de negocio que van desde el seguro, riesgos del trabajo, medicina prepaga, banca, real estate, entre otras.

En lo específico al mercado de seguros, decimos que éste posee una gran cantidad de actores, en el cual Sancor ha conseguido una posición de privilegio, tanto en términos de producción (liderando el mercado con una participación mayor al 11% de share), como de reputación.

Dado que el aspecto central que estamos abordando a lo largo de trabajo tiene que ver con la distribución de seguros, haremos especial hincapié en eso. En ese orden, de momento pareciera que no se avizoran cambios trascendentales en el mix de canales, donde los brókers de seguros y los productores asesores siguen siendo la principal fuente de contratación y generación de negocios, manteniéndose el esquema de distribución indirecta como el principal.

Sin perjuicio de lo dicho, es imposible soslayar el hecho de que en los últimos años la revolución tecnológica y digital que experimenta el mundo de las finanzas ha tenido un gran impacto en el sector de seguros. La era digital y el avance vertiginoso de la tecnología, acompañado también por un cambio de paradigma del cliente, están desafiando el statu quo del mercado asegurador tradicional que se enfrenta con estas novedades, y también a la eventual llegada de nuevos actores a la actividad (aún con barreras altas de entrada). La aplicación de las nuevas tecnologías al sector asegurador no solo tendría efectos positivos para un sector estable y a la vez dinámico, sino que daría mayor protagonismo a las necesidades del consumidor, adaptando la oferta hacia

productos más atractivos donde el usuario parece ocupar el centro del modelo de negocio. En este sentido, múltiples actores tecnológicos están complementando las ofertas de las compañías tradicionales, penetrando en la actividad del seguro mediante alianzas estratégicas, acelerando mejoras en los procesos de venta y post venta, mediante una reducida estructura de costos, con modelos de negocios innovadores y disruptivos. No se percibe que haya un avance prescindiendo de la conexión y la rapidez de la insurtechs, sin la experiencia de las aseguradoras y brókers; el sector ha trabajado en modelos tradicionales por muchos años y las insurtechs parecería que vienen a apoyar a las grandes aseguradoras, haciéndolas mejores, no reemplazándolas.

No obstante, hay un desafío muy importante para las insurtech en gerenciar los costos, el capital de los inversionistas, y las inversiones en cada proyecto, sobre todo en un contexto económico mundial con altas tasas de inflación, baja de grandes bancos, impactos políticos y demás eventos, que generan impacto en el escenario macroeconómico y en los modelos de negocio al mismo tiempo.

Refiriéndonos a Sancor, podemos afirmar que sus credenciales dentro de la categoría son claras. Con una calificación saludable, se percibe como una empresa líder y confiable, que le suma profesionalismo y expertise. Sin embargo, en el mapa competitivo aparecen claros espacios de oportunidad para la construcción de posicionamiento en ejes que ni Sancor, ni ningún otro jugador de la categoría logra capitalizar: la percepción de una compañía que se contrata de una manera rápida y ágil, una marca en la cual la experiencia del cliente en los puntos de contacto sea simple y la información sea clara y transparente, contribuyendo a una percepción de marca más amigable para el usuario. Una marca que se destaque por su atención, dando muchas veces más de lo que el cliente espera.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DE E-COMMERCE.

Manifiesto:

Posicionar a Sancor Seguros a la vanguardia del mercado en este entorno, diferenciándonos por ser la empresa que mejor entiende y se adapta a las necesidades de sus asegurados y potenciales asegurados (cliente en el centro), brindándole una experiencia on line perfectamente integrada con la off line. Esto implica un profundo conocimiento de cada público en cada momento, lo que supondrá estar siempre por delante de sus necesidades con la oferta y el mensaje adecuado.

Esquema de propuestas de mejora:

En este momento avanzaremos en listar un plan de recomendaciones para cada área del proceso de venta web, área que fueron identificadas y desarrolladas en el marco teórico y en el capítulo 3.

Estrategia SEO

Plan de mejoras:

Objetivo:

- Posicionar a Sancor orgánicamente en los primeros resultados de búsquedas dentro de las categorías que son relevantes para la empresa.
- Delinear una estrategia de contenido para lograr un ecosistema de herramientas coherentes que contribuyan al posicionamiento de la empresa y se retroalimente entre sí.

Plan de acción:

Paso 1:

- A. Detección de puntos de mejora.
- B. Implementación de mejores prácticas para posicionamiento SEO (ajustes técnicos y de contenido):

Ajustes técnicos:

- **Incluir robots.txt:** permite mostrar y ocultar URLs a los motores de búsqueda.
- **Incluir sitemap.xml:** permite jerarquizar las URLs.
- **Contenido bloqueado por Java Script:** no todo el contenido es visible por los motores de búsqueda.
- **Optimizar títulos y descripciones de cada URL:** deben existir y ser únicas. Hay ausencias y duplicados.
- **Etiquetas canonical:** deben referir al contenido original. Están auto referenciadas.
- **Datos estructurados:** no existe información extra en el código que detalle la estructura del contenido, optimizar este aspecto.
- **Etiquetas de sobra:** se referencian otros idiomas que no aplican, es necesario corregir.
- **Optimizar carga de elementos en sitio:** no están priorizados los elementos más importantes con prioridad de carga. Volver a jerarquizar el orden de prioridad de los elementos en el sitio.

Ajustes de contenido:

- Jerarquización y producción de contenido único.
- Falta de optimización en estructura semántica. Potenciar este aspecto.
- El contenido es legible pero no está optimizado para motores de búsqueda, optimizar la estructura.
- Falta optimizar interlinking, es decir, tráfico desde afuera del sitio, trabajar este aspecto.

C. Seguimiento de evolución.

Métricas para medir la evolución de las mejoras propuestas:

- Cantidad de conversiones desde visitas orgánicas a URL objetivo.
- Cantidad de visitas orgánicas a URL objetivo.
- Cantidad de visitas por búsqueda de producto (no marca) a URL objetivo.
- Posición de URL objetivo en los resultados de búsqueda, en determinados términos, respecto de la competencia.

- Cantidad de tráfico desde otros sitios web (buenas prácticas, no spam).
- Cantidad de URL objetivo de sitio con problemas de indexación.

Paso 2:

Constitución de un blog para Sancor Seguros.

Objetivos:

- Generar lazos con nuestra audiencia y stakeholders a través de **contenidos optimizados que sean de verdadero valor para los usuarios.**
- Constituir una herramienta **clave para ser relevantes en la industria**, captando de manera orgánica visitas que pueden convertirse en potenciales clientes.
- Vincular un blog con nuestra marca **brinda visibilidad a la marca y al ramo porque permite ofrecer variedad de contenidos** que respondan a distintos ejes e intereses, con una voz experta, y difundirlos por distintos canales.
- Interesar y atraer a un público cada vez más joven con nuevos productos digitales y con una cobertura de auto con atributos y funcionalidades que estos públicos valoran.

Estrategia:

- Generación de contenido y optimización *on-page*.
- Actualización mensual de entre 3 y 6 contenidos.
- Sumarios basados en evidencias: investigación de términos de búsqueda principales y secundarios en base a cada marca.
- Key words: ¿Con la búsqueda de qué palabras o términos queremos que el sitio esté mejor posicionado? Incorporación de keywords long/short tail en redacción.
- Optimización semántica del sitio, sin perder el criterio de interés. Revisar la estructura de los textos para que más personas puedan encontrar el contenido. Esto implica una serie de acciones: títulos, metadatos, headings, bolds, revisión de legibilidad y contenido notas.
- Link building y SEO off-page. Acuerdos con otras .com para la incorporación de los blogs en su sitio.

Un ejemplo:

De acuerdo a Google Trends, uno de los términos más buscados en el último tiempo (en el mundo de los SEGUROS) fue el de los “Seguros de viaje”. Debido a su llegada y relevancia en la actualidad, se podría aprovechar la oportunidad e implementar el término como palabra clave en un artículo, y así atraer más visitas y mejorar el posicionamiento web.

“¿Qué países exigen un seguro de viaje?”

“Seguro de viaje: 10 consejos para recorrer el país”

Éste es un ejemplo bastante básico de cómo se podría empezar a gestionar contenido asociado a una tendencia de búsqueda que el mismo Google nos está señalando.

Estrategia SEM

Objetivo:

Diseñar una estrategia robusta a través de 4 canales posibles.

1. Paid search:

Usos:

- Campañas de búsqueda centradas en palabras claves de marca. Técnicas de segmentación de audiencia, para identificar propensión de conversión de tráfico.
- Incremento de la inversión publicitaria de la compañía, para potenciar la presencia de marca en motores de búsqueda.

2. Paid social:

Usos:

- Remarketing: Campañas dirigidas al tráfico pasado con alta probabilidad de convertir, es decir, buscar a quien de alguna manera ya conoce la marca.
- Prospección: Campañas para estimular la nueva intención dirigida a usuarios, en función de adquisiciones anteriores, lo mismo que antes, pero en este caso ya incluso han comprado la marca (convertido, como se dice en la jerga).

3. Display y video:

Usos:

- Remarketing: Campañas para convertir el tráfico pasado con alta intención de compra.
- Prospección: Campañas para estimular la nueva intención, dirigida a los usuarios en función de los datos de la audiencia.

4. Programática.

Usos:

- Segmentación precisa, optimización en tiempo real, compra eficiente de medios, personalización y relevancia, escalabilidad y retargeting.
- Incorporación de al menos 3 nuevos formatos de publicidad programática, los cuales, además de los beneficios más arriba descritos, poseen recursos muy interesantes para captar el interés de las audiencias, sobre todo en versión mobile.

Los medios digitales influyen en gran medida en los hábitos de compra de los consumidores; Sancor deberá trabajar activamente en diseñar campañas de publicidad digital tanto de branding como de performance (mucho más de estas últimas, ya que en definitiva lo que perseguimos es vender más a través del cotizador web) que permitan optimizar los índices de conversión, entendiendo cuáles son los públicos que hay que alcanzar, cuáles son los mensajes más asertivos para lograr éxito, y cuál es el mejor mix de medios que arroje los mejores resultados.

Otros indicadores que son necesarios monitorear: KPIS

- Visitas al sitio y a los cotizadores.
- Cantidad de cotizaciones por tipo de fuente de tráfico.
- Cantidad de cotizaciones cerradas.
- Cantidad de ventas/% de conversión por fuente.
- Montos de inversión por campaña.
- CPA por campaña.

Se deberá trabajar para perfeccionar de manera permanente la estrategia de cada campaña que salga al mercado.

El tráfico se podría orientar no sólo al cotizador, sino también a agentes, vendedores directos, brókers y otros canales, de forma que se consiga generar oportunidades adicionales para ellos.

Ideas - bajadas

- Aumento de inversión en algunos momentos asociados a la compra o a la necesidad del mercado (por ejemplo, en algunos momentos que tienen que ver con la estacionalidad, o en períodos donde hay aumentos importantes por parte de las compañías, en esas instancias las audiencias empiezan a explorar por alternativas, ahí hay que estar presente con el mensaje oportuno para captar nuevos negocios).
- Incorporación de nuevos clústeres de potenciales clientes en los canales antes desarrollados.
- Diseño de nueva estética para las piezas comunicacionales. Hay sobrada evidencia que las piezas de comunicación deben ser continuamente renovadas ya que agotan las audiencias.
- Incorporación de CTAs (llamados a la acción) más agresivos, y con la posibilidad de mandar al frente algunos descuentos especiales, apelando al sentido de urgencia, tan utilizado en digital.
- Incorporación de nuevos formatos publicitarios, tales como publicidad programática.

Redes sociales

Objetivos:

- Potenciar indicadores en redes (seguidores, alcance, engagement, sentiment).
- Alinear los ejes comunicacionales con los del negocio, es decir reforzar a través de redes y sus propias lógicas según plataforma, los mensajes que el ramo pretenda transmitir.
- Construir herramientas de medición sólidas.
- Nutrir el e-commerce del ramo automotor.

Estrategia:

La estrategia de contenidos en las redes de Sancor soportada sobre dos ejes:

El primero tendrá que ver con el contenido always on, es decir serán temáticas que deberán desarrollarse a lo largo del ejercicio y estarán orientados a objetivos propios de redes, (obviamente alineados a los objetivos del ramo automotor).

Las mediciones serán por cada red dentro de la marca Sancor y se centrarán en engagement rate/ incremento de seguidores.

Un ejemplo para el contenido always on:

Generar conversación entre la marca y el público objetivo, hombres y mujeres de 25 a 45 años, mostrándonos como marca SOLUCIONADORA + HABILITADORA. El seguro no solo es resolver un problema cuando este se presenta, sino también una buena idea para pensar los seguros a partir de todo lo que nos “habilitan” a hacer, precisamente porque estamos tranquilos y libres de preocupaciones, para enfocarnos en lo que nos hace bien.

Podrían explorarse nuevas formas de relacionamiento con los usuarios, ofreciéndoles ideas para vivir el presente, sabiendo que cuentan con el respaldo de Sancor Seguros.

La segunda vertical, tiene que ver con las campañas comerciales propiamente dichas. En este aspecto, desde redes se reforzará un plan de medios más amplio de apoyo a los objetivos definidos para cada una de las campañas que se disparen para promover la venta de seguros automotor.

Las mediciones serán definidas según el objetivo de campaña ejemplo: alcance, generación de tráfico al cotizador, descargas, altas de usuarios, etc.

Ejemplo: campaña de venta automotor en verano, promocionando la cobertura terceros Premium, con los diferenciales de granizo, cristales sin límites y 20% off por 30 días, para el canal digital.

Sitio Web

Acciones a realizar:

- Integrar la oferta de productos e información relevante de Sancor Seguros Argentina en un sitio claro y jerarquizado, para clientes y potenciales clientes.

- Modernizar la plataforma desde el aspecto técnico y desde la estética (framework, contenidos, recursos gráficos, etc.), buscando mejorar la experiencia del usuario.
- Obtener información (registro y procesamiento) respecto del comportamiento de los clientes y potenciales clientes.
- Obtener información (registro y procesamiento) respecto al nivel de satisfacción de los clientes y potenciales clientes respecto al sitio. KPIs: NPS – CSAT – CES.
- Impulsar una plataforma base para **promocionar la venta online**, rediseñando la propuesta de valor para el cliente e integrando al PAS (productor, asesor de seguros).
- Definir los diferenciales comerciales para comunicar de manera integrada.
- Redefinir los nombres de productos. Nombres inentendibles a la vista de un usuario común que quiere y necesita autogestionarse.
- Contar con herramientas de inteligencia comercial dentro del sitio, además de innovar en componentes que permitan comunicar de manera más actual.

Estrategia: ¿cómo se ejecutará?

Tres fases para desarrollar un nuevo sitio:

Fase de Discovery:

- Segmentación de clientes.
- Estrategia research (mapas de calor, grabación de sesiones).
- Ejecución de entrevistas y encuestas a usuarios.
- Análisis de la competencia (sitios de los principales operadores del mercado).
- Necesidades / puntos de dolor.

Fase de arquitectura:

- Relevamiento de productos (cuales son, cómo están exhibidos, nombres, agrupamientos en familias de coberturas).
- Definición de contenido.
- Desarrollo de mapa/ arquitectura.
- Generación de wireframes.
- Validaciones de secciones (se comparte con el área de producto lo hecho, a los fines de conseguir validación técnica por parte de este actor).

- Confección de documento de alcance para desarrollo. (Sitio y administrador de contenido).
- Definición estética.

Fase de desarrollo:

- Compulsa de proveedores.
- Análisis de propuesta/presupuesto.
- Definición de proveedor.
- Comienzo desarrollo.

¿Cómo integrar al productor asesor de seguros al nuevo sitio y al e-commerce que deriva de él?

Una propuesta:

- Comunicar desde el sitio la existencia de una red nacional de agentes de seguros como un beneficio diferencial.
- Diseñar una sección donde se puede localizar un agente por cercanía y ver los perfiles de cada uno de ellos. Los perfiles que surjan deberán ser completos y customizables por cada intermediario (con ciertos límites, por supuesto).
- Posibilidad de incorporar un sistema de scoring para los PAS a través de reviews y calificaciones, e incluso brindando un sello de agencia premium a aquellos productores destacados. Práctica muy usual en mayoría de plataformas líderes.
- Siempre que se muestre un PAS (productor, asesor de seguros), brindar la opción de cotizar online, con asignación directa de la operación a dicho intermediario.
- La comunicación permanecerá centralizada por la compañía, la custodia y el control de las marcas para SEM son activos de la compañía, no son de libre disponibilidad de los agentes a los fines de no encarecer las key words.
- Cada agente puede tener aparte su sitio web o redes sociales, sin obligación de estar disponible en el sitio institucional de la compañía.

Cotizador automotor:

Acciones a desarrollar una vez que el lead aterriza en el cotizador: todas las herramientas-soluciones sugeridas, no están disponibles aún en el cotizador de Sancor.

- Incorporar sección de opinión de clientes.

- Destacar cobertura recomendada.
- Generar sensación de urgencia.
- Comunicar requisitos para contratar.
- Modificar banners según campañas vigentes. Herramienta dinámica, que acompañe la dinámica comercial del ramo.
- Agregar testimonios de clientes.
- Incorporar herramientas de ayuda en la navegación. No se cuenta con ninguna herramienta que sirva de ayuda al usuario y que evite posibles puntos de fuga. Es deseable añadir nuevas herramientas de apoyo durante la cotización. Hay muchas opciones: preguntas frecuentes, chatbot, asistente virtual, WhatsApp, click to call, etc. Este punto es uno de los más importantes, ya que en este proceso no existe un productor de seguros interviniendo.
- Desarrollo para brindar accesibilidad a los usuarios con discapacidad.
- Optimizar la velocidad de carga y navegación. Existen ciertos standards que hoy están impuestos, y que los usuarios no negocian.
- Potenciar la velocidad de carga para la versión mobile.
- Indicar medios de contacto al cotizar.
- Trabajar en la estabilización de la herramienta (demasiada variabilidad en los tiempos de carga, impactando negativamente en la experiencia de usuario).
- Incorporar una herramienta más ágil de auto inspección del rodado para culminar con la cotización y contratación de punta a punta. En las coberturas más caras, la compañía requiere conocer el estado del rodado que se va a asegurar, para lo cual debe diseñarse un proceso lo más simple posible de cara al usuario.
- Incorporar algún programa de descuentos. Sancor es muy conservador a la hora de comunicar descuentos y/o eventuales promociones.
- Trabajar con los certificados de seguridad.
- Incorporar configuraciones de alerta.
- Contar con un equipo o especialista de UX para generar mejoras y pruebas en los cotizadores, así como también utilizar herramientas:
 - A/B Testing.
 - Mapas de calor.
 - UX Research.

- Obtener información (registro y procesamiento) respecto al nivel de satisfacción de los clientes y potenciales clientes respecto al sitio. NPS – CSAT – CES. Incorporar algunas herramientas al proceso para recibir permanente feedback.

Pasarela de pagos

El cotizador de auto aún no cuenta con la posibilidad de contratación 100% on line, sino que la operación finaliza a través de un operador que pide algunos datos, y requiere el medio de pago con el cual se abonará el seguro. Se recomienda en el corto plazo incorporar una pasarela de pagos para posibilitar cerrar la operación sin intervención humana si el usuario así lo requiere. En el mercado automotor aún es práctica habitual el proceso de contratación híbrido, no obstante, es importante sumar esa funcionalidad, ante la demanda creciente de compradores que no les interesa que lo llamen.

Estrategia de precios

El posicionamiento de precios de la compañía en el entorno digital (entendiendo entorno digital como el propio e-commerce de la compañía, además de su posicionamiento en los multicotizadores, y resto de cotizadores de los productores que han invertido en sus propios desarrollos), es muy alto, diríamos de los más altos del mercado, cuando lo comparamos con ofertas de la competencia y con los propios precios que maneja el canal de productores asesores de la propia empresa. Esta política tiene por objeto no “competir” contra el canal definido como tradicional, que es por lejos el que más primaje aporta, y con el cual no se quiere tener roce.

Se propone trabajar al respecto, a los fines de mostrar la marca un poco más competitiva de cara al mercado, sin llegar a los niveles de tarifa de los canales principales, pero tampoco mostrando a la compañía como una alternativa inaccesible. De lo contrario, todo el esfuerzo en materia de comunicación, campañas SEM, desarrollo SEO, optimización de cotizadores, entre tantas otras acciones propuestas a la largo del trabajo, chocarán de frente con una realidad que tirará por tierra muchos de los esfuerzos hechos y por hacer.

Se propone un posicionamiento intermedio entre las dos realidades: el pricing en digital versus el pricing de la oficina de productor asesor.

Métricas unificadas + analítica:

- Hoy se cuenta con múltiples fuentes de información y no se logra conseguir una trazabilidad completa e integrada de los resultados (pauta – cotizadores – cartera generada por el canal, siniestralidad, rentabilidad). Desde el costado analítico, aún es necesario continuar desarrollando herramientas de medición conectadas a los activos digitales, que luego nutran y retroalimenten el sistema, para la mejora de la toma de decisiones.
- Se torna necesario conectar todas las fuentes de información y volcarlas en un tablero para poder obtener métricas unificadas en tiempo real y con menos margen de error. Incorporar herramientas de analítica avanzada a los sitios, cotizadores, herramientas de auto gestión, y todo activo que aporte información relevante.
- Desarrollar un P&L íntegro a nivel de canal. Para lograr esto último, a la fecha se siguen realizando análisis parciales en diferentes herramientas que luego se consolidan en un único espacio, pero con demasiado esfuerzo, e inversión de tiempo y recursos.

Cierre off – line – call center integrado al proceso

Proceso evolutivo:

Etapa primaria

- Llamado manual o por discador a través del traspaso de base de datos.
- Validación de alertas en el teléfono.
- Chequear en Time (sistema operativo de la compañía) si es cliente o no.
- Volcar información de manera manual en CRM.
- Reporte separado de Genesys (sistema de telefonía) y CRM.
- Equipo reducido.

Segunda etapa - evolución

- Integración del CRM con el discador para generar campaña automática.
- Configurar las alertas en el CRM.
- Reporte unificado de Genesys + CRM.
- Toda la información consolidada del CRM. El lead sale de la base de abandonados.
- Equipo ampliado para obtener ancho de banda y mayor capacidad.

Estructura - Equipo – procesos: habilitadores para un modelo exitoso de e-commerce

Estructura

- Equipos formados con una perspectiva de colaboración, rompiendo silos y asegurando disponer de todas las funciones necesarias para ejecutar en pos del objetivo. Empleados facultados para tomar decisiones y altamente motivados debido al propósito claro.
- Gobierno y autonomía por parte del equipo para la priorización de requerimientos del canal digital.
- Estructura organizativa más horizontal con equipos end-to-end formados en torno a necesidades de clientes.
- Equipos autogobernados de empleados totalmente dedicados que toman decisiones de forma autónoma.
- Nuevos roles y responsabilidades (p.ej., PO, agile coaches).

Gente

- Cambio en la cultura (obsesión por el cliente, empoderamiento del equipo, mentalidad de dueño, etc.).
- Abordaje personalizado para el reclutamiento de talento, capacitación y retención de empleados.
- Liderazgo enfocado en habilitar la entrega de resultados y empoderar a los equipos.
- Comunicación frecuente y abierta sobre objetivos y resultados para fomentar el cambio en toda la organización.

Procesos

- Procesos corporativos rediseñados (p.ej., priorización, presupuestación) para adaptarse a la nueva forma ágil de trabajar - rápida, dinámica y ordenada.
- Sprints entregando resultados de forma rápida e iterativos, con ceremonias ágiles regulares (daily standups, portfolio planning, sprint demo, sprint retro, etc.)
- Interfaces revisadas con otras funciones (finanzas, recursos humanos, negocio, IT).
- Gestión del desempeño adaptada, con conversaciones recurrentes, objetivos de equipo, coaching, etc.

Sancor en la actualidad no posee lo suficientemente desarrollados este tipo de habilitadores.

Todas las sugerencias y recomendaciones realizadas en el presente capítulo tienen por objetivo robustecer el modelo de e-commerce de Sancor, llevándolo a un nuevo estadio, acorde a la excelencia del resto de canales en los que opera.

CURRICULUM VITAE

Lic. Marcos Adolfo Gaido

Sunchales, Santa Fe – Argentina

Móvil: (+549) 351 6147251 - **E-mail:** magaido1324@gmail.com

Lugar de residencia actual: Sunchales, Santa Fe, Argentina

Resumen:

Cuento con 17 años de experiencia en el mercado del seguro, incursionando en los últimos años también en banca y medicina prepaga dentro de la organización para la cual trabajo.

Mi recorrido profesional incluye amplia diversidad de desafíos y responsabilidades dentro del grupo asegurador más grande del país, que me ha posibilitado liderar y acompañar a personas y equipos en procesos de transformación, conociendo profundamente los desafíos que eso conlleva, en contextos de permanente cambio y volatilidad.

Me he desempeñado en roles comerciales, técnicos (áreas de negocio, auditoría, siniestros, entre otros), además de roles gerenciales, en diferentes zonas del país y también en el plano corporativo. Conozco muy de cerca ambas realidades, y eso me ha permitido ganar muchísima perspectiva, combinando visión estratégica, con aspectos de ejecución y gestión para el logro de objetivos que trasciendan y hagan la diferencia.

Me considero una persona que abraza la innovación, aplicando la curiosidad y la creatividad en cada problema, para obtener una comprensión profunda del mismo y sus posibles enfoques.

Capacitado para moverme en entornos cambiantes y ambiciosos, contando con alta agilidad para identificar patrones e información compleja.

Soy un apasionado por el Marketing y por el trabajo en equipo. Me gusta generar espacios que promuevan la comunicación y el diálogo. Me considero una persona que promueve entornos laborales positivos y que se esfuerza para todos los días aprender algo más.

Formación profesional:

- Licenciado en Marketing – Universidad Siglo 21 – Córdoba, Argentina (2004).
- Licenciado en Administración de Empresas – Universidad Siglo 21 – Córdoba, Argentina (2006).

Experiencia Laboral

- Gerente de Marketing de Sancor Seguros - Grupo Sancor Seguros – Sunchales, Santa Fe, Argentina.
- Gerente regional de Grupo Sancor Seguros (NOA) – Tucumán, Argentina.
- Jefe de siniestros de Sancor Seguros - Grupo Sancor Seguros – Córdoba, Argentina.
- Oficial de negocios - Grupo Sancor Seguros – Córdoba, Argentina.
- Auditor interno de Grupo Sancor Seguros – Sunchales, Santa Fe, Argentina.