

**PROYECTO DE GRADUACION**  
Trabajo Final de Grado

**La Meridional: Tradicionalmente Innovadora**  
Capitalizando seis décadas de uso de la marca en el proceso de reposicionamiento

Juan José Proner  
Cuerpo B del PG  
14/12/12  
Lic. Publicidad  
Proyecto Profesional  
Empresas y Marcas

## **Agradecimientos**

*A mis padres Andrea Maria Longuet y Juan Carlos Proner.* Por haberme apoyado en todo momento y enseñarme los valores más importantes de una familia, por su motivación constante que me ha convertido en lo que soy, pero sobre todo, por su amor.

*A mi mujer Araceli Paoletta.* Por la contención, apoyo y paciencia a lo largo de todo este periodo. Por el ejemplo de perseverancia y constancia que la caracterizan, por el valor mostrado para salir siempre adelante y por su amor.

*A mis familiares.* A mis hermanos Ignacio y Mariano por ser ejemplos de vida y humildad. De los cuales aprendí en los buenos momentos y en los difíciles; a mi tía Maria Elena por sus palabras, compañerismo y entendimiento; a Eduardo y Maria Araceli Paoletta; a mis cuñados; a las hermosas familias Gremmelspacher, Rodriguez Valenzuela y Gimenez; a mis padrinos Arturo y Viviana Papalardo.

*A mis colegas de trabajo.* A mi compañera y amiga Magdalena de Speluzzi quien fue la promotora desde el inicio de este proyecto de graduación acompañándome en todas sus etapas y creyendo en mí; a Juan Leivar para quien sólo tengo palabras de agradecimiento y a mi equipo de trabajo.

*A mis amigos.* A mis hermanos del alma por todo lo que pasamos y pasaremos.

*A mis profesores.* Marisa Cuervo, Martín Stortoni, Mónica Coria y aquellos que marcaron cada etapa de camino universitario y que me ayudaron en asesoría y dudas en la elaboración de la tesis y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente.

¡Gracias a ustedes!

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. El seguro</b> .....	<b>5</b>
1.1 Inicio histórico del seguro.....	5
1.2 Seguros corporativos y seguros de consumo masivo .....	5
1.3 El mercado de seguros en Argentina. ....	7
1.3.1 AIG – American International Group .....	8
1.3.1.1 Origen de La Meridional.....	10
1.3.1.2 La crisis de AIG y su impacto local.....	11
<b>2. Identidad de Marca</b> .....	<b>13</b>
2.1 Filosofía Corporativa.....	15
2.1.1 Personalidad Corporativa.....	18
2.1.2 Expresión Corporativa.....	21
2.1.3 Discurso Corporativo.....	26
2.2 Los públicos de la Organización .....	30
2.2.1 Stakeholders de La Meridional.....	33
<b>3. Posicionamiento</b> .....	<b>36</b>
3.1 Diagnóstico actual de la comunicación de la marca .....	38
3.2 Competidores .....	40
3.3 Tendencias del mercado de seguros .....	42
3.4 El factor emocional en el consumo de seguros .....	42
3.4.1 Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional .....	44
3.4.2 Marketing Emocional.....	47
<b>4. De la transacción al vínculo: construyendo los valores de la marca.....</b>	<b>49</b>
4.1 Determinación del uso de la marca. Decisión Corporativa .....	49
4.1.1 Encuesta interna.....	51
4.1.2 Encuesta a clientes.....	51

4.1.2.1 Análisis de resultados. Encuesta a clientes.....	52
4.1.2.2 Análisis de resultados. Encuesta interna.....	57
4.2 Los nuevos valores corporativos.....	59
4.3 Expectativas de impacto .....	60
<b>5. Estrategia de comunicación de marketing integrada.....</b>	<b>63</b>
5.1 Identificación de Audiencia .....	63
5.1.1 Clientes Existentes .....	64
5.1.2 Clientes Potenciales .....	64
5.2 Objetivos de Comunicación .....	65
5.3 Diseño del mensaje .....	66
5.4 Diseño de imagen.....	67
5.5 Plan de comunicación.....	68
5.5.1 Análisis de medios de comunicación.....	70
5.5.1.1 Comunicación de marcas de seguros en Internet .....	72
5.5.2 Estrategias de comunicación .....	74
5.5.3 Mix de comunicación.....	75
<b>Conclusiones .....</b>	<b>79</b>

## **Lista de Referencias Bibliográficas**

### **Bibliografía**

## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Descomposición de los elementos gráficos de la marca .....	23
Tabla 2. Muestreo de isologotipos de la industria de seguros .....	25

## **Introducción**

El mercado actual de seguros en Argentina, regulado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), diversifica su actividad en 165 compañías de seguros, que operan en veinticuatro ramos cubriendo las necesidades de las industrias, empresas y personas en materia de protección financiera. En sus orígenes la actividad de seguros personales era 100% intermediada, a través de la figura del productor o *broker* de seguros, quien ofertaba en forma personal y tradicional los productos de seguro disponibles, tanto para riesgos corporativos como individuales.

En la actualidad, el 50% del mercado está en mano de 16 aseguradoras. En el último año el crecimiento del sector fue levemente mayor que la inflación, lo que indica una tendencia creciente de desarrollo. (Stang, S., 2012)

Con la crisis de 2001 los bancos y entidades financieras encontraron en los seguros una fuente de ingresos marginales que permitía además brindar servicios de valor asociados a sus productos principales. Con esta expansión del modelo de distribución llegaron también la diversificación de productos y servicios relativos al seguro, gracias a esta detección de necesidades de los consumidores que el nuevo medio bancario hacía evidente. A partir de esta nueva etapa en la actividad es que el seguro puede ser considerado un servicio de consumo masivo.

El objeto del seguro en todas sus ramas y a lo largo de su evolución histórica es y ha sido el mantener indemne al asegurado ante la eventualidad de ocurrencia de un hecho puntual, previsto por el contrato de seguro y con una probabilidad de ocurrencia cierta. La contraprestación económica por la cual el asegurador asume el riesgo a favor del asegurado es por ende anterior e inmediata al momento de la celebración del contrato, y consiste habitualmente en el pago de una prima determinada por el asegurador, la cual en forma agregada a las primas de todos los contratos de seguro de una misma entidad, constituyen la *mutualidad de seguro* a través de la cual el asegurador adquiere cierto

capital con el cual afronta eventuales indemnizaciones por la ocurrencia efectiva del riesgo, es decir el siniestro (Morandi, 1971, p. 40).

La complejidad de los diversos ramos de cobertura, así como la administración financiera de los fondos, la regulación de la actividad y la necesidad de reasegurar en entidades externas parte del riesgo asumido por las compañías, hacen del seguro una actividad económica y financiera de relevancia para los países desarrollados, en los cuales suele medirse el nivel de actividad en relación a su Producto Bruto Interno (PBI), alcanzando en estas economías entre un 8% y un 13% de participación, con un promedio global del 7%. En Latinoamérica y en particular en Argentina, estos valores son sensiblemente menores, lo que indica que la actividad aseguradora está aún en etapa de desarrollo.

En el presente Proyecto de Graduación (PG), el cual se encuentra categorizado como Proyecto Profesional, se abordará la problemática actual de La Meridional en relación a su posicionamiento de marca frente al mercado tradicional de productores y *brokers* y a su mercado no tradicional de consumo masivo. La Meridional se encuentra posicionada entre las mejores compañías del mercado argentino y goza de una sólida reputación local. Actualmente cuenta con 16 oficinas ubicadas en las principales ciudades del país y ocupa la décima posición en el ranking de compañías de seguros generales en cuanto a primas emitidas. Fue creada en 1948 por Cornelius Van der Starr, fundador de American International Group (AIG) orientando originalmente su comercialización a los seguros del segmento corporativo, y trabajando en forma exclusiva con riesgos de Incendio y Transporte, ramos en los que aún hoy es líder.

Se ha elegido esta temática ya que el autor se desempeña actualmente en la compañía y reconoce el mismo como relevante para el desarrollo futuro de la empresa, y éste tema se ha detectado como una problemática actual que no ha sido sistemáticamente abordada por parte del directorio de La Meridional.

A partir del trabajo propuesto se contempla un plan integral de reposicionamiento de la marca, aportando así una visión posible para la resolución de los problemas de identidad

que hoy refieren clientes, empleados e intermediarios. Asimismo, La Meridional no ha desarrollado en el pasado un plan de medios que acompañe su política de marca, y los intentos de comunicación han sido aislados e inconexos entre sí.

El PG introduce al lector al tema de estudio comenzando con una breve reseña de la historia global y local de la industria del seguro como así los antecedentes históricos y contextuales de AIG en el mundo y de su subsidiaria La Meridional en Argentina. Luego se describe la dinámica actual del negocio de seguros y de la compañía y sus principales canales de distribución para luego en el segundo capítulo introducirse de lleno en el análisis de la identidad de marca, su cultura, filosofía y valores y la descripción exhaustiva de los públicos y *stakeholders* de la organización, a la luz del enfoque de diversos autores que abordan la temática desde lo conceptual.

Un tercer capítulo estudia al detalle la problemática de posicionamiento de la marca, realizando un diagnóstico de su actividad comunicativa, la de sus competidores y las tendencias de mercado, así aislando el componente emocional del consumo de su producto como describiendo las experiencias de consumo en términos de los distintos modelos de *marketing* vigentes en su actividad: transaccional, relacional y emocional.

El cuarto capítulo del trabajo propone la decisión corporativa de uso de la marca y apoya su elección en diversas herramientas metodológicas que permitirán transformar la marca desde un enfoque meramente transaccional y tradicional a un enfoque vincular basado en los valores propuestos. Estas herramientas son tanto cuantitativas (encuestas a clientes y empleados) como cualitativas (análisis de los valores corporativos y el impacto de su comunicación).

El último capítulo tangibiliza las lecciones aprendidas en los capítulos anteriores a través de una propuesta integrada que abarca la identificación de la audiencia, los objetivos comunicacionales, el diseño de imagen y mensaje corporativos, y los plasma en un plan de comunicación.



El objetivo de este plan de medios será reforzar y presentar la marca para el público objetivo que neutralice los efectos de disociación de imagen que la compañía vivió hasta el momento por el uso concurrente de diversas denominaciones de marca: *La Meridional*, *AIG*, *Meridional Seguros*, etc.

## **Capítulo 1: El seguro**

### **1.1 Inicio histórico del seguro**

Con un origen geográfico y temporal incierto, pero vinculado indudablemente en el comercio marítimo, el seguro es una institución que actualmente está presente en toda actividad social bajo diversas formas. El concepto de contrato de seguro aparece en Italia, prueba de ello es la etimología del término póliza, utilizado internacionalmente con sus variantes fonéticas locales, que remite al italiano *pólizza*.

La primera instrumentación conocida del seguro fue un contrato de préstamo en el siglo XIII prohibido por el Papa Gregorio IX, por lo que terminó instrumentándose como un contrato de compraventa mediante el cual el asegurador compraría la mercadería en caso de que ésta no llegara a destino como consecuencia de averías, naufragio u otros accidentes marítimos (Crocco, 2006).

Erróneamente por su renombre y coincidencia histórica se atribuye al Lloyd de Londres es ser la primera compañía de seguros. Si bien fueron los precursores del seguro de incendio lo que probablemente fuera impulsado por el incendio de Londres en 1609, no eran una compañía de seguros sino una agrupación de aseguradores.

### **1.2 Seguros corporativos y seguros de consumo masivo**

En los inicios de la actividad del seguro, el modelo corporativo denominado también *business to business (B2B)* ha sido la forma de comercialización primaria, ya que los individuos no tenían acceso ni necesidades específicas en relación a la actividad de seguros. La necesidad de asegurar riesgos específicos como el de incendio, marítimo, cargas, grandes obras de ingeniería o riesgos de trabajo ha garantizado el desarrollo del sector en el segmento B2B y ha permitido el crecimiento de los modelos de intermediación, ya que un servicio de asesoramiento y elección de la compañía adecuada para cada ramo es un desprendimiento natural del modelo de negocio B2B. Numerosos

ramos del seguro responden casi exclusivamente a este tipo de relación entre empresas (ART, Incendio, Marítimo, Caución, Responsabilidad Civil, Transportes, etc.). La comercialización de este tipo de seguros, las líneas comerciales, es liderada por empresas con solidez financiera que afrontan estos riesgos y dominan los mercados.

Sin embargo, los modelos de intermediación más habituales, y el campo principal de los productores de seguros en la actualidad, son los seguros personales, los cuales también se iniciaron con un modelo de comercialización indirecta, a través de *brokers* y agentes de seguros. Con la necesidad de expansión las compañías vuelcan sus esfuerzos en tratar de conquistar agresivamente el negocio masivo *business to consumer*, migrando sus estrategias de producto e imitando a los bancos, que ya habían comenzado a transitar esta divergencia entre el negocio corporativo y el negocio masivo. Fue así como proliferaron los seguros masivos, habitualmente productos de seguro de menor primaje, coberturas estandarizadas y muy simples de comprar, cubriendo principalmente ramos patrimoniales (automotor, hogar, efectos personales) y personales (vida, accidentes, salud, asistencia en viajes). La intermediación, si bien sigue existiendo y domina el mercado por herencia y tradición, va migrando a las formas del *sponsorship*, la identificación de grupos de afinidad o el desarrollo de técnicas de comercialización masiva y directa.

La situación del mercado de consumo masivo en Argentina ha tenido, en los últimos años, un desarrollo sostenido que le ha permitido al rubro de seguros eficientizar sus ofertas respondiendo a una necesidad creciente hasta ese momento.

Los consumidores adoptaron un rol protagónico en la decisión de compra potenciados por el desarrollo de los distintos canales y acceso de comunicación como por ejemplo internet.

Las crisis también fueron momentos de oportunidad para las compañías de consumo en la Argentina y el rubro de seguros no fue la excepción. A pesar de la baja capacidad de ahorro y la imposibilidad de acceder a créditos hipotecarios, principalmente segmentos

como los ABC1, C2 y C3, han demostrado mantener intacta su intención de compra en productos: “en el 2011 los consumidores estaban endeudados pero aún así deseaban seguir comprando” afirma el estudio realizado por el Observatorio Cetelem (2012) acerca de las tendencias de consumo de crédito en el país, mientras que en los riesgos corporativos, las crisis eran motivo de anulación de convenios por falta de desarrollo de sus negocios principales, o de ausencia de importaciones y baja en la producción.

### **1.3 El mercado de seguros en Argentina**

En su análisis de documentos referentes a la Guerra de la Independencia, Crocco afirma que “la actividad del seguro era perfectamente conocida en el Rio de la Plata pero por sus requisitos y circunstancias especiales era imposible de desarrollar localmente” (2006). En el país la actividad aseguradora data de fines del siglo XVIII, cuando estando Manuel Belgrano al frente del Consulado de Buenos Aires manifiesta su convicción de la necesidad de establecer una Compañía Nacional de Seguros. Hasta ese momento la influencia del contrabando en el Virreinato del Rio de la Plata no había permitido la instalación del concepto del seguro que sí existía en Europa. Sin embargo, no fue esta Compañía Nacional sino la empresa La Confianza la primera aseguradora argentina creada en 1796 por Julián del Molino Torres (Pedemonte, 1930), tres meses después de que Belgrano promoviera la actividad en sus discursos. Luego de la actuación de la primera compañía durante los siguientes seis años, no se tiene registro de la existencia de ninguna otra actividad aseguradora local sino hasta diciembre de 1810, cuando un artículo también de Manuel Belgrano define en el periódico El Correo del Comercio tanto las condiciones y partes del contrato de seguro como conceptos técnicos y de cálculo de primas.

Luego de la asunción del Triunvirato de 1811, el 21 de octubre, Bernardino Rivadavia, secretario de Gobierno y Guerra, impulsa la convocatoria de capitalistas nacionales y extranjeros para formar una compañía de seguros. Esta fecha posteriormente es

considerada por la actividad el verdadero nacimiento de la industria aseguradora argentina, motivo por el cual se establece el 21 de octubre el día del seguro. No obstante, esta segunda iniciativa por convocar capitales extranjeros para la creación de una empresa de seguros no tiene concreción y sólo en 1859, momento en que se incluye en el Código de Comercio de la Provincia de Buenos Aires una legislación exhaustiva y específica para la actividad, se inician algunas de las compañías que incluso a la fecha de hoy operan en el mercado argentino.

La Superintendencia de Seguros de la Nación, ente regulador de la actividad asegurativa, es creada en 1937 ya que para entonces la misma había adquirido dimensiones relevantes y requería de mecanismos específicos de contralor.

Actualmente en Argentina operan más de 160 compañías (SSN), con una producción que a 2011 alcanzó los 35.000 millones de pesos argentinos. La mayor parte del negocio de seguros está intermediada por agentes de seguros (productores) y *brokers*, y una parte de los seguros son comercializados por grupos de afinidad, principalmente bancos, tarjetas de crédito y otras compañías del ámbito de los servicios financieros y el mercado de *retail*, que asocian a sus productos y servicios ofertas de cobertura relacionadas con su negocio principal.

### **1.3.1 AIG – *American International Group***

En 1919 en Shanghai, Cornelius Vander Starr, entrepreneur de origen estadounidense, funda con 27 años de edad una pequeña agencia de seguros a la que llama *American Asiatic Underwriters*. AAU brindaba en sus comienzos cobertura de incendio y marítima, hasta la incorporación del ramo de vida, actividad que le valió el crecimiento a lo largo de China, Filipinas, Indonesia y Hong Kong.

En la década de 1930 Starr dirige sus esfuerzos a desarrollar el negocio en Latinoamérica, incorporando seis oficinas en el continente en los siguientes años, y

contando entre ellas la apertura en 1948 de su filial argentina bajo el nombre de La Meridional Compañía Argentina de Seguros S.A. (La Meridional, 2008).

En 1939 Starr muda la compañía de Shanghai a Nueva York, donde actualmente tiene su casa matriz, estableciendo la que sería en algún momento la compañía de seguros más grande del mundo. En efecto, finalizada la guerra, fue AIG la primera compañía en restablecer las actividades comerciales con el Lejano Oriente, y es incluso en la época actual que la corporación nuclea enorme porción de su producción en estos mercados.

En 1952 el CEO de AIG, Maurice Greenberg, decide comprar el paquete accionario mayoritario de *Globe & Rutgers Fire Insurance Company* y sus subsidiarias, entre las que se contaba *American Home Assurance Company*. Greenberg cambia la estrategia de comercialización de seguros de *American Home* comenzando a hacerlo a través de agentes de seguros, lo que elevó la credibilidad de la empresa en el mercado y asentó su crecimiento en los Estados Unidos.

En 1967 se crea *American International Group Inc*, englobando a todas las compañías afiliadas y convirtiéndolas en sus subsidiarias, no sólo aseguradoras sino también organizaciones de servicios financieros.

Durante las décadas de 1970 y 1980 el crecimiento y liderazgo mundial de AIG fueron excepcionales. El mayor valor de la propuesta corporativa estaba dado por el profesionalismo en la suscripción y la solidez financiera, volviéndolo un jugador de peso en negocios innovadores por su capacidad técnica de producir seguros a medida para segmentos y mercados específicos, principalmente corporativos (AIG, 2012).

La compañía en el presente asegura más de 30 millones de personas en Estados Unidos, y más de 100.000 compañías alrededor del mundo. Ha sido además reconocida durante la primera década de 2000 por su *sponsorship* al Manchester United.

Cotiza en *New York Stock Exchange* (NYSE), siendo a principios de 2008 considerada la decimoctava compañía más grande en el mundo según la revista Forbes.

### 1.3.1.1 Origen de La Meridional

En Argentina los inicios del negocio de La Meridional se orientaron a la comercialización de seguros al segmento corporativo, en línea con la estrategia mundial de la compañía, enfocándose en forma exclusiva en los riesgos de incendio y transporte. Poco tiempo después se abrieron otros ramos de seguros generales como vida, automotores, accidentes personales, y robo, expandiendo sus actividades al segmento de seguros de personas. A partir de 1980 La Meridional abrió varias agencias en las principales plazas del interior del país, ubicando oficinas en las ciudades de Córdoba, Santa Fe, Tandil, Tucumán, Mendoza, Neuquén, Ushuaia, Mar del Plata y Bahía Blanca. En la década de 2000 incorpora además seis nuevas sucursales metropolitanas en localidades del área de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Estas estrategias de nuevos puntos de atención responden a la creciente demanda que por entonces tenían los seguros de personas y el nuevo modelo de atención que esta requería (SSN, 2012).

Parte de esta adaptación al nuevo modelo de negocio, incluyó el desarrollo de sus nuevas plataformas de atención al cliente final, tanto telefónicas como personales, y de una sólida y creciente unidad de negocios masivos que incorporó a la compañía al *top of mind* en el sector de bancaseguros y la convirtió en un jugador de importancia en la venta de seguros innovadores a través de diversas técnicas de *marketing* directo.

En su historia se destacan numerosos reconocimientos, como la calificación *ra-AAA* por parte de *Standard & Poor's*, la cual refleja la máxima solidez y respaldo financieros, premios del sector financiero como *Euromoney* 2008 y 2009, y de la industria del *marketing* directo tanto local como Latinoamericana, con los premios AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina) 2005, 2007, 2008 y 2010 y AMAUTA (Asociación Latinoamericana de *Marketing* Directo) 2006 y 2011.

### **1.3.1.2 La crisis de AIG y su impacto local**

Durante la crisis de 2008 conocida como *credit crunch*, el negocio financiero de AIG relacionado con los préstamos hipotecarios de alto riesgo afectó a la empresa directa y severamente, resultando en su rescate financiero por parte de la Reserva Federal de los EEUU el 16 de septiembre de 2008. Durante los dos años subsiguientes, el acuerdo entre la aseguradora y el Banco Central de los Estados Unidos permitió que el gobierno tomara el 79,9% de las acciones de AIG. En los siguientes periodos la compañía se recuperó lentamente, alcanzando a pagar la deuda con el gobierno norteamericano recién en 2012. Durante este tiempo de crisis, AIG vendió muchas de sus subsidiarias, entre las cuales se cuenta Alico, la compañía de seguros de vida del grupo AIG, que operara en más de 80 países alrededor del mundo. Como parte de la diferenciación de la marca en esta nueva etapa, AIG decide realizar un cambio de marca para su división de seguros generales, incorporando un nuevo nombre para identificar a este negocio. El temor a la pérdida de mercado ante lo que fue la peor crisis económica de una compañía de este nivel llevó a que en 2009 se adoptara la marca Chartis para las compañías de seguros generales internacionales de AIG.

Chartis está evaluando actualmente la conveniencia de volver a utilizar la marca AIG ya que diversas encuestas indican una percepción positiva del consumidor y el valor de la marca es aun considerando la crisis vivida superior a la actual. AIG ha comenzado un plan de comunicación que incluye un canal de videos en You Tube, un canal de Twitter y un plan de comunicación a empleados y a la prensa a través de su CEO, Bob Benmosche.

En Argentina, y a diferencia de muchos otros mercados con marca propia, la situación de la marca al momento de la crisis estaba signada por la clara división de sus públicos: para el negocio corporativo, la fuerza del nombre del gigante de los seguros hacía que AIG fuera la marca indicada por su prestigio, solidez y trayectoria. En cambio, la marca para el negocio del consumidor, que rescataba los valores locales, de tradición, cercanía



y servicio era La Meridional, nombre que no estaba para nada asociado a AIG en la mente del consumidor, y por tanto no sufrió en absoluto la pérdida de imagen de su matriz.

Fue por ello que la transformación de AIG en Chartis resultó en el país totalmente incompleta. Por una parte, los negocios corporativos requerían de un nombre fuerte y familiar para los *risk managers*, y si bien se adoptó la nueva identidad, el común de los clientes corporativos seguía haciendo referencia a la marca anterior. Por otra parte, el negocio del consumidor tenía un panorama diverso pero orientado en el mismo sentido: los intermediarios (productores y *brokers*) ya utilizaban la marca local por tradición y conocimiento; los socios estratégicos como bancos y entidades financieras que comercializaban los seguros a sus clientes habitualmente usaban sus propias marcas ya que actuaban en calidad de agentes institorios. Y por último, la producción en directo de la compañía era realmente ínfima como para evaluar un impacto significativo.

Como resultado, se implementó un cambio de imagen de AIG a Chartis que trajo beneficios muy relativos al negocio corporativo y absolutamente ninguno al negocio del consumidor, y disparó una crisis de identidad en los distintos públicos de la marca.

## **Capítulo 2: Identidad de Marca**

La definición de marca no es un concepto que este primariamente asociado a un solo autor. La diversa cantidad de disciplinas que abordan este tema incorporan a la definición componentes que suelen variar.

Según Carlos Ávalos “tradicionalmente se ha considerado que la marca es una palabra o símbolo, o una combinación de ambos, que se utiliza para representar los bienes o servicios de una organización” (2010, p.19). Las definiciones más recientes asocian el concepto de marca con la promesa o pacto entre la empresa y su cliente, haciendo referencia a la naturaleza de la contraprestación que va implícita en la transacción.

Del lado del público la marca está formada por la percepción e interpretación que se hace sobre cierto grupo de relaciones. Lo que recibe el receptor es un conjunto de imágenes, colores, sentimientos, etc. que se articulan para consolidar la marca. El éxito de una propuesta, más allá del producto o servicio, está dado en la obtención de la mayor cantidad de adhesiones durante el mayor tiempo posible. La amistad es una perfecta analogía que representa las relaciones comerciales.

Sin ser un activo mensurable “las marcas son el principal patrimonio que tienen las empresas más allá de que no figuren registradas en los balances o de las dificultades para su medición y evaluación” (Vicente, M., 2009 p. 245).

Las marcas intentan cubrir dos niveles distintos de demanda, el primero relacionado a la necesidad básica que constituye el objeto de su producto, y el segundo nivel es aspiracional, en el cual intervienen los deseos del consumidor respecto al uso del mismo. En el caso de los seguros en Argentina, se producen una simultaneidad de interacciones en relación a estos dos niveles. En primer lugar muchas de las coberturas resultan obligatorias para el cliente, tal es el caso de la responsabilidad civil automotor, del seguro de riesgos del trabajo u otros corporativos específicos de la actividad. Esta característica hace que el primer criterio del cliente no sea de libre elección entre consumir o no el servicio sino de mera opción entre las aseguradoras disponibles. Allí necesariamente

juega el segundo nivel ya que es en éste que las marcas pueden reforzar su intención de cumplir ciertos deseos: precios bajos, simplicidad de contratación, servicios adicionales, seguridad, respaldo, etc.

¿Qué lleva al consumidor, en este caso de seguros, a elegir una determinada marca? Se produce una alteración del orden de generación de estos deseos y necesidades. Una vez que el consumidor decide la contratación de un seguro, determina el nivel de servicio que espera obtener y en base a ello selecciona a través de su emocionalidad aquellos deseos que cada marca incluye como parte de su promesa. Así, si quiere un seguro de bajo precio sin ningún nivel de personalización, seleccionará determinada compañía mientras que si busca una cobertura completa, sin sobresaltos, con los mejores beneficios adicionales estará dispuesto a pagar un poco más y exigirá este nivel de satisfacción al elegir otra compañía. Esta conducta en el consumidor cargada de afectividad es justamente la que origina la diferenciación de las marcas, su ruptura con el anonimato construyendo un universo simbólico en que cada empresa y cada marca son únicas.

En parte por este motivo, en la industria de seguros no hay una marca que se haya adueñado del genérico, es decir que haya superado al producto que representa brindando su nombre como significante universal para el servicio específico. Una aislada excepción a esto que no responde al universo de los seguros generales que ocupa el presente trabajo respecto a las marcas de *AIG* y *La Meridional*, lo constituye el caso de *Assist Card* con el servicio de asistencia al viajero.

En definitiva, existiendo una necesidad más o menos universal de contratar seguros de diversa índole, y como ocurre en cualquier otro tipo de marcas, las compañías de seguros deben “ser una garantía de calidad y responsabilidad. Pero en lo fundamental, las marcas son una emoción. Los productos son racionales, pero las marcas son emocionales. Los consumidores eligen productos/servicios con el cerebro, y las marcas con el corazón” (Vicente, M., 2009 p. 248).

## 2.1 Filosofía Corporativa

Cuando en noviembre de 1919 Cornelius Vander Starr funda *American Asiatic Underwriters (AAU)* en la ciudad de Shanghai, decide que la visión de su empresa sea la de ser la compañía aseguradora líder en el mundo. En ese momento aprovecho el volumen de la población china para iniciar el negocio de venta de seguros ofreciendo productos y coberturas de vida ya que había observado que la longevidad de la población era una característica de esa sociedad. Al poco tiempo, AAU ya tenía sucursales en varias ciudades de China y de otros países asiáticos, en ese entonces la comercialización de seguros vida mediante una fuerza de ventas constituida por estudiantes universitarios durante las épocas de vacaciones, lleva a su fundador a rediseñar nuevas estrategias de comercialización con origen masivo a un mercado corporativo y de grandes riesgos. La visión de expansión llevo a Vander Starr a instalar una sede en New York con el objetivo de ampliar sus negocios de seguros para empresas norteamericanas fuera de ese país, principalmente aquellas ubicadas en Asia. Fue así, como se fundó AIG. Para ese entonces, América Central estaba dominada por aseguradoras europeas, hasta que las dos guerras mundiales produjeron su retiro, situación que supo aprovechar AIG para dominar el mercado. La compañía creció rápidamente apoyada por la expansión del comercio de los países alejados de las tierras de guerra. Ya en la década de 1940 y 1950 las transacciones de seguros de AIG eran frecuentes en numerosas partes del mundo incluyendo Argentina donde nacería La Meridional.

AIG como muchas otras marcas nacen bajo una fisonomía que define el futuro de la empresa, si bien la aseguradora ha tenido desde su origen cambios constantes en su comunicación siempre ha logrado transmitir sus valores basados en una filosofía que lo define como la aseguradora líder. En el texto de Carlos Ávalos se encuentran los fundamentos que sostienen como luego de 90 años de historia y de cambios la marca ha logrado mantener una filosofía que ha podido transmitir de forma correcta a sus asegurados:

Las decisiones se toman en forma intuitiva, pero si se tiene en claro lo que NO hay que hacer. Las acciones suelen estar dominadas por la visión del fundador, y salvo aquellos casos en que la organización está gestionada con un riguroso pensamiento estratégico, por lo que general los fundamentos iniciales se van desdibujando con el tiempo y los compromisos de costo plazo van erosionado la claridad. (2010, p.33)

La identidad de una marca puede verse como una cuestión dialéctica, y tal es el enfoque que realiza el presente trabajo respecto de la instancia comunicacional en que se encuentra actualmente la marca de La Meridional, y en relación también a los desvíos, errores, omisiones y confusiones que los acontecimientos abarcados en el capítulo anterior han generado sobre esta identidad corporativa.

Esta dialéctica se refleja en el modo de actuar de la organización, representado por lo que Capriotti llama la conducta corporativa o el saber hacer, que es la consecuencia esperable de una determinada filosofía:

La filosofía de la marca es un modo de ver que genera un determinado modo de actuar: una puesta en acción cuyo despliegue tendrá características y modalidades que serán definidas por la misma organización. Estas características irán tomando forma serán convalidadas porque la organización ve en ellas la clave para llevar adelante con éxito sus objetivos. (Avalos, 2010, p. 41)

En primer lugar, y considerando la identidad corporativa como un modelo construido en tres dimensiones: filosofía, personalidad y expresión, se define a la filosofía de la marca como aquellos componentes esenciales de su visión, muchas veces dirigidos por la estrategia o bien por la génesis u origen de la organización. Para Capriotti, es posible definir la filosofía corporativa como “la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma” (2009, p. 25). Para la compleja tarea de definir esta dimensión de la identidad corporativa, se propone además considerar lo enunciado al respecto por Carlos Avalos en su trabajo *La Marca, identidad y estrategia*:

La esencia de una marca es lo más importante de ella, aquello que la caracteriza y sin lo cual dejaría de serla. La simpleza de la definición viene acompañada de desafíos: enunciar con sencillez y claridad lo característico de una marca suele ser extremadamente difícil. (2010, p.37).

Considerando la génesis de AIG y La Meridional, se desprende una primera etapa en que esta esencia está ligada fuertemente a la solidez y al profesionalismo, resumidos en su principal postulado de ser una de las mayores aseguradoras mundiales, y contarse entre las 20 empresas más valiosas del mundo según la revista Fortune (Fortune, 2012).

En el blog *La Cocina, Identidad de Marcas* se hace referencia a un concepto del autor británico Peter Doyle acerca del valor de la marca en el siguiente contexto:

Un producto es todo aquello que satisface las necesidades funcionales de los usuarios. Mientras que una marca puede ser definida como un nombre, símbolo o diseño -por lo general una combinación de todos estos- que es utilizado para diferenciar un producto en particular. Una característica de las marcas exitosas (...) es que tienen valores agregados que responden a ciertas necesidades psicológicas. Estos valores agregados son profundos sentimientos de confianza de que la marca es de mayor calidad o más deseable que productos similares ofrecidos por la competencia. (Ávalos, 2012)

Por definición, el seguro es una promesa y la robustez financiera resulta claramente un valor destacable al momento de construir la identidad de la compañía y generar esa confianza. Sin embargo, la crisis de 2008 genera un vuelco en esta estructura de pensamiento, haciendo inabordable la que había sido la esencia de la marca, y obligándola a replantearse esta identidad desde sus características constitutivas primarias. Es allí en que AIG construye la marca Chartis para sus operaciones de seguros generales, y lo hace definiendo una nueva identidad forzada. La palabra *Chartis* deriva del griego y significa *mapa* y es esta orientación o guía, en efecto, la primera necesidad de la organización luego de los vaivenes de la crisis financiera que costara la caída de Lehman Brothers y el rescate de AIG por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos. Los nuevos valores de la compañía fueron centrados en la solución al cliente, orientando sus acciones hacia una reorganización formal y estructural basada en el espíritu de servicio al cliente.

Esta nueva propuesta de identidad, en contraposición con los valores de solidez intrínseca de la compañía, le aporta un espíritu emprendedor pero racional y reflexivo a nivel internacional, respetando las peculiaridades de cada país. Es por ello que en este

entorno de cambio de identidad, La Meridional decide mantener su espíritu local, reforzando la comunicación desde su propia marca, y evitando el cambio total de comunicación a Chartis Argentina como originalmente fuera propuesto corporativamente. La Meridional entonces, con sus más de 60 años en el mercado local de seguros, hizo bandera de su propia trayectoria, descartando la opción de *rebranding* favorecida por AIG en 2009, y determinando la continuidad de su imagen local bajo el nombre Meridional Seguros, una compañía Chartis, no sin ciertas confusiones.

### **2.1.1 Personalidad Corporativa**

Las empresas, al igual que las personas, poseen una personalidad que las convierte en únicas y distintivas. En tanto se trasladan a una marca los rasgos que son propios de las personas, es que se puede referir al concepto de personalidad corporativa. Esta personalidad es descrita por los públicos quienes le atribuyen características a las personalidades de marcas de las que son usuarios o no. Estos perfiles pueden bien ser antropomórficos o socioeconómicos, y sus componentes son tanto heredados del imaginario de este cliente de la marca, como cualitativos y tipológicos del producto que esta marca ofrece. Este imaginario es importante a la hora de distinguir el *target* de la marca de las inferencias que los públicos hacen al interpretar qué características comunes tienen los usuarios de las marcas. En este sentido, Avalos afirma que “es necesario hacer una distinción: el receptor modelo no es el consumidor final sino alguien con quien éste puede identificarse, ya sea por sus atributos físicos, sus características actitudinales o circunstancias” (Avalos, 2010, p. 71). Esta afirmación permite deducir que hay un componente aspiracional por el cual la marca no necesariamente debe reflejar características personales de su público objetivo, sino de aquél a quien el público proyecte su aspiración.

De acuerdo a esta teoría de personalidad de marca se pueden aislar los componentes, en este caso tanto de AIG como de La Meridional, que permitan generar el perfil. Si se

considera el país de origen se reflejan en ambos perfiles atributos distintivos: en el caso de AIG se trata de los Estados Unidos y su característica es la solidez, la seriedad, la transparencia, mientras que La Meridional tanto por su propio nombre, que significa *del sur*, como por su locación en Argentina, corresponden a un perfil local también tradicional, pero basado en una pertenencia a esta sociedad, a pesar de que sus capitales sean extranjeros.

Respecto a las características de la personalidad que pueden atribuirse al sector de la actividad de seguros, es esperable que compartan valores generales ya que la categoría así los exige. Es así como AIG y La Meridional conllevan atributos similares en cuanto a confianza, respaldo, solidez y previsibilidad. Haciendo una definición por la negativa, los valores con los que no se corresponden estas marcas son los del cambio y la transformación, lo que a priori en un segmento financiero constituye una cualidad positiva en cuanto a la estabilidad.

En cuanto a la envergadura de la organización, la decisión de mantener la marca local en el país ha sido una ventaja para construir una imagen de personalidad propia y de mayor cercanía con el consumidor, ya que "es más difícil construir una imagen de personalidad cercana y cálida para una organización global que para una PYME" (Avalos, 2010, p.74).

El estilo de comunicación, otro de los elementos que definen la personalidad de la marca, es un atributo que ambas compañías han desaprovechado en su desarrollo por decisión activa o por omisión. Los intentos de comunicación de ambas empresas fueron aislados y esporádicos mediante interlocutores inconstantes, permitiendo que la comunicación intermediada sea la principal vía de interacción de la marca con el cliente.

Por la naturaleza del producto que las marcas ofrecen, el uso de personas en las campañas de comunicación es frecuente y aceptado. Estos modelos responden a características físicas, de vestimenta y estéticas que refieren al mundo en que las marcas que mueven. Sin embargo, la elección de los mismos modelos publicitarios para el caso de La Meridional como el de AIG ha generado una falsa identificación por parte del



público ya que como se ha mencionado anteriormente las sociedades en las que actúan, la estadounidense y la argentina, difieren sensiblemente.

Por último, las asociaciones que generan los mismos usuarios también forman parte de la personalidad de marca.

La imagen que tenemos de los usuarios de las marcas es quizás una de las más fuertes condicionantes de la personalidad porque no es mediatizada, la experiencia es personal y directa: podríamos descartar una marca al ver que una persona que no nos agrada la usa. (Avalos, 2010, p.76).

En el caso de AIG, la marca está asociada a las grandes corporaciones que se proclaman clientes de la aseguradora, mientras que para La Meridional, el cliente suele pasar inadvertido para el consumidor ya que el mismo o bien se identifica directamente con el intermediario o por la débil personalidad de marca no recuerda a la compañía con la que opera. Es entonces una personalidad definida por cierta ausencia de imagen del cliente.

Considerando las tipificaciones de rasgos personales que Avalos rescata del trabajo llevado adelante por Jennifer Aaker en Estados Unidos, se encasillan ambas comunicaciones con determinadas categorías y sub-rasgos de personalidad. En primer lugar la personalidad se ve expresada en el sub-rasgo de integridad ya que las marcas denotan una autenticidad, atemporalidad y un ser clásico. No son marcas que apelan a la emotividad, y no se encuentran entonces rasgos relativos a la audacia, imaginación o innovación. En cuanto a los valores de la competencia éstas transmiten confiabilidad y éxito, siendo eficientes, trabajadores y líderes como elementos distintivos sustanciales de su personalidad de marca. La sofisticación no está presente en los rasgos de su personalidad y así lo demuestran el resto de las compañías aseguradoras tanto en el mercado local como internacional. Lo mismo ocurre con los valores relativos a la resistencia.

En definitiva, La Meridional y AIG han definido su personalidad de marca a través de la perseverancia, constancia y permanencia en el tiempo. Esto ha permitido que sean

identificadas tanto por sus usuarios como aquellos que no lo son, como marcas tradicionales, solventes, confiables y previsibles.

### **2.1.2 Expresión Corporativa**

Las corporaciones reflejan en sus signos exteriores, como en la marca, su identidad y aspiración siendo referentes constantes y guías múltiples al momento de la elección de un producto o servicio por parte del consumidor. Originalmente la marca sólo ha tenido la función de generar identidad principalmente gráfica. En el siglo XIX, Napoleón instauró la uniformidad y estandarización de todos aquellos elementos visibles de su imperio, convencido de que los signos ayudarían a perpetuar la imagen que él deseaba del mismo. Fue así como se hizo retratar ganando épicas batallas, entregando medallas y cruzando los Alpes. Bonaparte tomó la figura de Carlomagno y del Imperio Romano para transmitir la simbología necesaria y comunicar al pueblo francés cuáles eran los valores que él venía a representar: grandeza, orden, coraje. Hoy la marca tiene un carácter de contrato con el consumidor garantizando los atributos y beneficios prometidos generando señas de su personalidad y carácter comparablemente a la épica napoleónica.

Toda la información que nos llega a través de nuestros sentidos tiene un significado denotativo y otro connotativo. El mensaje denotado es claro, preciso, acotado y entendido por todos, cuando vemos el retrato de una mujer, es una mujer, cuando escuchamos pájaros cantando, es justamente eso: pájaros cantando. Lo connotativo es más amplio, metafórico, simbólico, es significado devenido de la cultura, tiene códigos que pueden variar, y con su uso generalizado su significado puede variar nuevamente. El retrato de una mujer puede significar inocencia, belleza, tentación o maternidad; el canto de los pájaros puede representar amanecer, primavera, naturaleza o vida. (Avalos, 2010 p. 107)

La expresión de la marca incluye diversos territorios sensoriales desde los cuales la marca expresa sus componentes antes descritos, que deben tener determinada línea de coherencia con los mismos (filosofía, personalidad, discurso). En el territorio visual se incorporan la gráfica, la ambientación, la arquitectura, los objetos, actores y momentos. En el territorio auditivo los sonidos, música y voces locutivas. En el olfativo los aromas y perfumes, así como los sabores en el gustativo y los materiales en el táctil. La mayor

parte del estímulo de las marcas sucede en el territorio visual y auditivo, por la hegemonía de lo audiovisual en la comunicación de marca y porque las experiencias personales de los clientes con las marcas tienden a ser más aisladas y específicas.

Cabe preguntarse si es posible construir desde la expresión de la marca justamente esta connotación, dada por lo implícito en la comunicación por sus componentes visuales, sonoros, olfativos, es decir por el campo sensorial puesto al servicio de esta expresión de marca. Una característica principal de la connotación es la subjetividad, que requerirá de determinados conocimientos y experiencias previas en el receptor para ser recodificadas en forma coherente con la intención comunicativa original. Ejemplificando, si se comunica una imagen que quiere connotar un sentir nacional relacionado con el ser porteño, eligiendo una imagen de tango, pero el receptor no conoce previamente el aspecto de una pareja de bailarines de esta danza, la connotación será distinta a lo esperado: danza, elegancia, movimiento y no identidad porteña como podría haberse entendido.

El componente simbólico dado por la marca en su identidad visual es el principal y primer significado de marca: una distinción, un recordatorio de la pertenencia a un alguien específico, una señal que las organizaciones utilizan para sintetizar su ser separado de otras marcas. Un buen símbolo, al decir de Avalos, es aquél que narra parte de la historia de la marca, refleja sus valores y tiene una estructura tal que pueden asignársele significados, metáforas o sentidos. A su vez, también debe ser inmune al paso del tiempo, por tener elementos que no tengan un fuerte anclaje temporal con el presente de su creación.

En particular respecto a las tipografías, el análisis de las marcas de mayor valor del mundo sugiere que las morfologías *sin serif*, es decir sin detalles estructurales en los finales de cada carácter abierto, evidencian una personalidad más moderna y austera mientras que las tipografías *con serif* representan a un ser más tradicional y elegante. En la industria de seguros las compañías argentinas utilizan fuentes *sin serif* en su enorme mayoría, y en muchos de los casos sus isologotipos toman sus iniciales como base

gráfica de los mismos (La Meridional, Zurich, La Segunda, La Holando, Sancor, Berkley, Provincia). En este contexto el isologotipo de La Meridional resulta adecuado para su industria.

El análisis de una expresión de marca dada en sus componentes visuales, sonoros y de cualquier otra sensación que pueda someterse a esta evaluación de los valores connotados, debe comenzar desagregando la expresión simbólica, por ejemplo la imagen de la marca, sus elementos constitutivos, qué denotan, qué connotan y finalmente con qué valores pueden relacionarse.

A partir de estas premisas sugeridas por Ávalos en su texto relativo a las expresiones de la marca, se ha elegido en el caso de las marcas que ocupan el presente trabajo aplicar el análisis tanto al logotipo de la marca local como al símbolo comúnmente usado en sus comunicaciones que es la fachada de su casa matriz.

Tabla 1. Descomposición de los elementos gráficos de la marca (Producción propia)

Símbolo	Elementos	Denotado	Connotado	Valores
		Letra L, Letra M	Síntesis del Nombre	Sin valor
		Meridional Seguros	Pertenencia al lugar Seguridad	Tradición Confianza
		Una compañía Chartis	Pertenencia a un Grupo Global	Respaldo Globalidad
	Edificio de las oficinas principales	Edificio Antiguo	Tradición Presencia Continua Solidez Seriedad Gran Empresa Identidad Pertenencia	Seguridad Orgullo Confianza

Resulta más relevante según el examen realizado el elemento de la fachada del edificio que el propio logotipo de la marca, lo que se explica por las mínimas variaciones que ésta ha tenido a lo largo de los años de vida, la ausencia de un manual de marca y las múltiples versiones del mismo que aparecen en sus distintas comunicaciones. El elemento del edificio en cambio está cargado de valor simbólico y en conjunto con el logotipo agrega una serie de componentes connotativos fundamentales para construir la expresión de la marca en el sentido de sus valores percibidos.

Sin embargo, como se ha visto en relación a la visión de la casa matriz de construir a partir de Chartis una compañía centrada en las necesidades del cliente y en su satisfacción, sorprende que la presencia del cliente en la expresión de la marca sea nula. Existen valores que son importantes para el cliente como el respaldo y la confiabilidad, que aparecen en las intenciones de comunicación de estas expresiones de marca, pero las mismas no están centradas en el cliente sino que discursivamente parten de un *yo* de la marca que expresa sus rasgos característicos más que un protagonismo del cliente como pretende la visión corporativa.

En este sentido, parecería que hasta cierto punto la expresión de la marca La Meridional es coherente con sus valores intrínsecos, y adecuada para su personalidad, pero requeriría ciertos ajustes en virtud de un nuevo enfoque que surge de las transformaciones corporativas a partir del crecimiento del negocio del consumidor, y de la crisis financiera que su matriz sufrió en 2008. Estos ajustes deberían tender a construir una experiencia de marca más intensa, que Avalos describe como “aquella que logre referencias connotativas coherentes con la promesa de la marca, pero además novedosas por su combinación y de cierta complejidad en la decodificación a fin de generar una participación activa del receptor” (2010, p. 112)

Tabla 2. Muestreo de isologotipos de la industria de seguros (Producción propia)

		
		
		
		
		
		

En relación con la marca **AIG** y su expresión de imagen, el color azul marino en el logotipo representa valores relacionados con la realeza, las instituciones educativas o militares, un fuerte componente masculino y un momento temporal relacionado con el pasado, con su fundación. En cuanto a la tipografía que el logotipo utiliza ésta es una fuente *serif*, de la familiar *Garamond*, relacionada con los tipos antiguos de cuerpo de letra, clásica y *cliché*, muy similar a las utilizadas por otras compañías financieras tradicionales. El color blanco combinado con el azul refuerzan la solemnidad del mensaje de **AIG**. Esta situación se repite en otras industrias con idéntico significado y tendencia, al

decir de Ávalos cuando afirma que “las marcas más recientes optaron por la modernidad y austeridad de la *sin serif*, mientras que las más tradicionales se apegaron a la innegable elegancia de las tipografías *serif*”. (2010 p. 121)

### **2.1.3 Discurso Corporativo**

Una vez que se ha podido describir la personalidad de la marca, atribuyéndole valores antropomórficos a sus características comunicacionales, es necesario estudiar el discurso de la marca, es decir, todo aquello que la marca dice a sus diversos públicos. Si la personalidad de la marca representa un *quién*, el discurso es equivalente al *qué*, y constituye la transmisión de esos valores y atributos de su personalidad, concretados en diversos aspectos formales que lo componen: el nombre de la marca, su *tagline* (lema) o *slogan*, las historias y relatos que la involucran y el tono de voz que la marca utiliza.

En relación con el nombre, Ávalos adhiere a una serie de criterios que conforman posibles guías para la elección de un nombre efectivo para la marca, que servirán de parámetro para la evaluación de la efectividad del nombre de las dos marcas que se estudian en el presente trabajo (2010, p. 81 y siguientes), principalmente considerando que éstas resultan simultáneas y esta coexistencia permite la elección de una u otra para adecuar en mayor medida los distintos aspectos constitutivos al discurso, personalidad y expresión que se desea construir desde la marca. Los criterios enunciados para el nombre de marca incluyen el ser significativo, es decir construir un significado que verdaderamente refleje los valores de la marca; resultar memorable, incluso para públicos con poco contacto con la marca; estar orientado hacia el futuro, tomando en cuenta el potencial crecimiento de la corporación; tener un espectro amplio, evitando de esta manera el encasillamiento en una actividad específica; tomar en cuenta al público objetivo, tanto en edad como psicografía; ser positivo en el mercado en que la marca se desempeña; sonar bien; motivar comentarios.

En este sentido, Avalos también enuncia un criterio clave para la situación de marca que motiva el presente trabajo de investigación, que es la inconveniencia de cambiar un nombre, a menos que esto se imponga por cuestiones estratégicas. Es por ello que únicamente en caso de que del análisis la marca actual resulte incoherente, inconsistente, no relevante y poco valiosa, será factible considerar el cambio total del nombre, caso contrario toda la teoría y práctica relativas al manejo de marca recomiendan mantener la misma resignificando sus componentes.

Considerando las marcas estudiadas con los criterios expuestos arriba, puede advertirse que en el caso de AIG la marca resulta significativa desde su nombre, American International Group, ya que refiere a los valores de globalidad, de la solidez de pertenecer a un grupo y de la calidad y eficiencia americanas. Respecto a ser memorable, no es una característica propia de esta marca, ya que por el uso de la sigla que atenta contra la permanencia en la memoria, como por el uso de palabras generales y no relativas a la actividad, no resulta relevante al punto de ser recordada particularmente. En el sentido del potencial de crecimiento, la marca admite perfectamente el mismo ya que su nombre no refiere a industria, actividad ni órbita geográfica específica, sino todo lo contrario. Lo mismo ocurre con el espectro. En cuanto al público objetivo, el mismo es tan diverso por la propia naturaleza de la compañía, que escapa definitivamente a cualquier identificación. El nombre en relación al valor de positividad es favorable, ya que la solidez, la eficiencia y la presencia global son valores de alta adherencia en la industria. Desde el punto de vista de las asociaciones visuales o auditivas, no existe en español ninguna significativa particular que resulte ni agradable ni desagradable al oído por similitud o cacofonía.

Y por último, tomando en cuenta la capacidad de motivar comentarios, el bajo perfil del nombre y su inespecificidad lo hacen poco sujeto a generar este tipo de reacciones.



Como conclusión, y considerando los criterios analizados, la marca AIG resulta adecuada desde el punto de vista del nombre, y su análisis resulta coherente con la personalidad de marca que se ha estudiado para la misma.

En relación a La Meridional, su significado literal ya resulta particularmente relevante. Su asociación con la latitud sur genera una relación de pertenencia e identificación con un consumidor argentino.

Respecto al resultar memorable, la capacidad de recordación de la palabra es media, ya que no es un vocablo de amplio y frecuente uso, si bien su significado es relativamente conocido y expandido. El uso de la palabra es algo arcaico y propio de la literatura, lo que puede orientar la memoria exclusivamente a un segmento etéreo y cultural dado. Al ser un nombre no específico a la actividad, la orientación al futuro y el espectro amplio están ambos presentes. El público objetivo de La Meridional por lo enunciado respecto a la palabra que le da nombre, si bien no es un término exótico ni de tribu, puede apelar mayormente a un segmento más tradicional y de edad mayor, lo que podría reducir el *target*. El nombre tiene connotación positiva, ya que apela a la emocionalidad del receptor que está en la misma latitud que la marca, un receptor que *vive al sur*. En cuanto a la musicalidad de la palabra y a las asociaciones visuales por su grafía, ambas resultan agradables. Sin embargo, es destacable que la fórmula de artículo y adjetivo es un cliché en los nombres de compañías de seguros, y esto atenta a la identificación de la marca por su confusión potencial con otras similares, particularmente en lo que hace al sonido de la marca, que en experiencia de los empleados de la organización, en numerosas ocasiones es confundida con *La Mercantil*.

En cuanto al segundo componente de la expresión corporativa, Chartis elige como *slogan* la expresión *your world, insured* cuya traducción literal es: *tu mundo, asegurado*. En Argentina la adaptación fue *asegurando tu mundo*, una expresión de *tagline* sin duda equivalente. En este *tagline* el mensaje es intimista y directo, ya que el trato al receptor es informal y familiar. El concepto del mundo indica una universalidad, y a su vez el uso

del gerundio para el concepto de seguros a través de la palabra *asegurando* denota una continuidad, una acción sucesiva y permanente. En este contexto, parecería un mensaje contradictorio respecto al perfil que se ha analizado sobre la personalidad de la marca, ya que cabe preguntarse si una personalidad con las características antes mencionadas de solidez, tradicionalismo, confianza y previsibilidad es coherente con un tono informal que trata de *vos* al cliente, *asegurando tu mundo*. Aquí aparece una contradicción que repercute en la adaptación de este lema y en su amplia utilización, ya que queda simplemente en la formalidad de una expresión de imagen y texto, sin transmitirse al resto de la comunicación, como podrá verse más adelante en el presente trabajo.

Analizando las historias y relatos que involucran a la marca, cabe mencionar particularmente la historia de AIG durante la crisis financiera de los Estados Unidos en 2008, ya que la misma tuvo tres marcadas etapas en su comunicación. En primer lugar, la etapa inmediata a la intervención de la reserva federal estadounidense correspondió a una comunicación formal, precisa, financiera y específica.

En segundo lugar, AIG decide cambiar la marca de sus operaciones de seguros generales y sustituirla por una nueva marca a la que atribuye los nuevos valores resignificados, en un tono de comunicación más intimista pero también más impersonal ya que esta nueva marca carece de historia y no había generado relación con sus asegurados y futuros clientes.

En una tercera etapa, con el pago de la deuda a la reserva federal, AIG retoma la comunicación de marca iniciando una serie de anuncios a sus empleados y al público general, en las que el tono es la síntesis de las dos etapas anteriores: por un lado, la historia contada es la del resurgimiento, con un componente emocional y alegórico elevado y haciendo especial énfasis en los valores originales: solidez, continuidad, confiabilidad. Por otra parte, el tono es el utilizado por Chartis, con mayor presencia de componentes emocionales y un adecuado uso de los medios innovadores. (You Tube, 2012)

## 2.2 Los públicos de la Organización

El concepto de públicos está íntimamente ligado al ámbito de la comunicación corporativa siendo este un punto de análisis para comprender y definir adecuadamente la relación entre la marca y los universos receptores con los que se relaciona. Autores como Capriotti en su libro *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa (2009)*, sostienen que el abordaje e investigaciones sobre los públicos han sido poco profundos y superficiales y los principales esfuerzos se concentraron en el emisor del mensaje dejando de lado el estudio del receptor. Sin embargo, el estudio de los públicos toma vital importancia para realizar un diagnóstico exhaustivo de la comunicación corporativa. Las empresas tienden a orientarse hacia la medición de los resultados y no al proceso de construcción de los públicos y cómo estos consumen sus mensajes, descuidando uno de los activos intangibles más significativos de cualquier organización.

Durante mucho tiempo las investigaciones y análisis sobre el público de una organización se han centrado principalmente en las características demográficas, sociales, culturales y socio económicas, de un único público de la marca. La evolución en el concepto de *público a públicos* fue un paso fundamental que dio origen al redireccionamiento de los mensajes, siendo que éstos comenzaron a ser construidos en función a las relaciones compartidas de los individuos en una organización y no en base a distintas variables duras de un público objetivo único: “Con este cambio, se pasó de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen una característica específica)” (Capriotti, 2009, p. 70).

Una característica de los públicos de una organización es que si bien se componen por las personas y entidades de determinado entorno que reaccionan a la conducta de la organización, se definen como un sistema estructurado en tanto que los miembros interactúan, una vez manifestada una determinada situación, como si fueran un solo

organismo. El vínculo que se establece es tanto el de las personas con la organización como el de la organización con las personas. Ledingham y Bruning sostienen que el análisis de los públicos debe enfocarse con una perspectiva relacional, para conocer justamente la relación y el vínculo entre la organización y el individuo y partir desde allí el análisis de impacto de los efectos de estas interacciones. (Capriotti, 2009, p. 72).

De esta manera se puede identificar una serie de públicos relacionados con la marca en función del tipo y naturaleza de su vínculo con la organización. Esta distinción en la actividad de seguros toma características particulares por ser un servicio intermediado. Analizando el caso de este tipo de empresas, en un primer nivel existe un vínculo natural entre la compañía y sus asegurados, siendo éstos individuos o empresas que obtienen un respaldo asegurativo por parte de la corporación, en el caso estudiado La Meridional o AIG. Esta primera distinción supone una demarcación espontánea de dos públicos identificables dentro de este primer grupo: el corporativo y el de consumo, ya que el peso de la marca de la casa matriz es significativamente mayor en la relación *business to business* (empresa a empresa) respecto al mercado interno local de consumo y el nivel de relación y profundidad del vínculo personal entre los integrantes del público corporativo y los integrantes del público del entorno interno, conformado por los empleados de la compañía, es mucho mayor que con los públicos de clientes individuales o consumidores.

El segundo público, mencionado en el párrafo anterior en función de su relación con el público externo *de trabajo*, en este caso los clientes, son en efecto los empleados de la compañía. Entre ellos existe cierta división también relativa a esta comunicación *a dos mundos*: el corporativo y el de consumo, y la identificación de los miembros de este público con la marca es consecuencia de esta relación. Consultados por dónde trabajan, algunos miembros del grupo de empleados dirá “en AIG” y otros “en La Meridional”.

Por último, el público general o del entorno más amplio, como las fuerzas legales, políticas, tecnológicas, culturales, tienen una relación con la marca en tanto hay interacciones específicas como consecuencia del accionar de unos y otros.

En tanto piezas constitutivas de la transacción con los clientes y prospectos, y por ende protagonistas también de la relación con los públicos de la organización, los intermediarios juegan un rol esencial en la construcción vincular. En el negocio de seguros y en particular para el caso de las compañías estudiadas en el presente PG, se puede constatar la particularidad del diálogo entre público y compañía que es *interpretado* por el intermediario. Así, en el vínculo se pierde en parte la identidad de la marca, y la relación uno a uno termina siendo con *la compañía* como nombre genérico, sin individualización, ya que es la esencia del rol del productor asesor o *broker* crear su vínculo desde la delegación de la elección de determinada cobertura o seguro, y en este contexto las ventajas competitivas, los beneficios y la filosofía e identidad de la marca deben tomar dimensiones y fortaleza tal que trasciendan este nivel primario de relación para que el mensaje arribe adecuadamente al público final de la compañía. Este proceso, que requeriría para su éxito de determinado nivel de presencia en los medios y de un posicionamiento sólido de la marca para su preferencia por parte del consumidor, ha sido hasta la actualidad desviado hacia la relación de la empresa con su público de productores, entendiendo que el cliente era el intermediario y no el cliente final. La transformación de los canales de comercialización de la compañía devolvió su rol a los públicos reales de la organización, y en la actualidad existen canales simultáneos pero distintos para la comunicación con unos y otros.

En este sentido es particularmente interesante el análisis de los medios de atención al público. La Meridional estableció su primer centro de atención telefónica alrededor del año 2000, existiendo hasta ese momento únicamente un conmutador y una operadora física que derivaba los llamados y consultas según su conocimiento de las áreas y funciones. Los llamados de clientes asegurados eran esporádicos y eventualmente

derivados al productor asesor. Los modelos actuales de comercialización evidenciaron desde su inicio la necesidad de establecer nuevos canales de comunicación efectiva con el público y propiciaron la creación de la página *web* de la compañía, del centro de atención telefónica, de las áreas de atención en agencias y sucursales y de procesos adecuados para dar servicio a un público creciente con demandas específicas.

### **2.2.1 Stakeholders de La Meridional**

La definición de *Stakeholders* es adecuada para el estudio de la construcción de relaciones entre una organización y sus públicos. Este concepto tiene origen en la década del sesenta y se define como “cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización” (Capriotti. 2009, p. 73). De acuerdo a la relación establecida entre organización e individuos al formarse los diversos públicos, éstos tendrán unos intereses específicos en función de cómo es dicho vínculo o relación.

Los *stakeholders* son identificados por sus intereses con la organización, y también con los miembros de cada público. De este modo, se podría remarcar un matiz fundamental que caracteriza a los *stakeholders*: el interés común de los miembros del público hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización de la cual son públicos. Por tanto, es muy relevante para la organización el reconocimiento de los intereses mutuos entre la entidad y sus públicos, que le permita desarrollar políticas adecuadas de relación con los mismos. La definición de *público* incorpora a partir de esta premisa el componente del interés mutuo, entendiéndose como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización determinada, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de los objetivos de la misma.

La interacción entre los individuos y la organización, no sólo está basada en las funciones económicas de las mismas, el intercambio de productos y servicios, sino también en

aquellas funciones del ámbito de lo social. La interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con un status y un rol determinado en relación con la organización. “El status puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el rol es definido como un conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición” (Capriotti. 2009, p.75).

Ambos conceptos, rol y status, pueden ser aplicados al estudio de los públicos de las organizaciones. Los grupos de *stakeholders* se identifican en función de su interacción y vínculo con la entidad ocupando un status de público y desempeñando un rol de público determinado en relación con una organización. La heterogeneidad de los individuos del público es salvada entonces por la posición compartida por los miembros del conjunto, que tendrá a su vez una serie de expectativas y obligaciones compartidas respecto a la organización de la cual son público. Por esta razón, mientras un conjunto de personas u organizaciones pueden tener características demográficas, socioculturales u organizativas diferentes, al momento de relacionarse con la organización tienen algo en común: un mismo status y rol de público.

El status y el rol de un individuo son siempre definidos en relación con las posiciones y roles de los demás. Esto determina en el caso de los públicos de una organización que no habría clientes sin proveedores, consumidores sin vendedores ni empleados sin empleadores.

La Teoría de los *Stakeholders* reconoce esta perspectiva, y enfatiza que las relaciones con cada *stakedolder* son parte de una red global de relaciones que puede influir en la forma en que la organización establece sus relaciones con todos sus *stakeholders*. (Capriotti. 2009, p.77)

Los roles entre una organización y sus públicos se establecen en su interrelación, pero se basan en unas expectativas establecidas a priori, que son las pautas institucionalizadas de los roles de público.

En el caso que ocupa el PG, se identifica un público intermediario, aquellos *brokers*, bancos o agentes de seguro que agrupados en distintos tipos de entidades llevan adelante la relación con clientes finales representando y comercializando los productos de la marca. Si bien La Meridional es una marca tradicional y reconocida en el propio mercado asegurador, su comunicación al mercado masivo es prácticamente nula, por lo cual en todos los casos en que existe algún tipo de intermediación, la relación de este intermediario con el primer público identificado, los asegurados, y sus propios valores prevalecen por sobre la relación con la marca. Esto transfiere en cierta medida el carácter de *stakeholders* del cliente final a este intermediario. Esta delegación del valor de la marca en los intermediarios ha llevado a La Meridional a relegar la comunicación de sus valores como una prioridad de identidad de marca para reforzar la propia relación con los intermediarios, quienes resultan así durante muchos años de su historia el principal y prácticamente único público identificado, ya que se reconocía en éstos la capacidad de influir sobre la concreción de objetivos de la compañía, característica fundamental para definir a un público como *stakeholders*.



### Capítulo 3: Posicionamiento

El posicionamiento, concepto acuñado por Jack Trout y Al Reis en los años '70, constituye la forma en que las compañías comunican sus productos o servicios a un determinado *target* basándose en una cierta estrategia de diferenciación de la competencia (Vicente, M., 2009). Esta comunicación genera determinadas señales de valor que son interpretadas por los consumidores como parte de su proceso de decisión de compra ya que lo que perciba el cliente es crítico para el posicionamiento de la marca. “La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere transmitir de nuestra empresa, marca o producto”, de esta forma la definen Erdellan, Innecco y Núñez en su análisis sobre técnicas de *marketing* estratégico (Vicente, M., 2009 p. 296) haciendo referencia al accionar sobre los productos en la mente de los clientes, haciendo éstos más atractivos.

El objetivo de toda estrategia de posicionamiento es que la marca ocupe un lugar de privilegio en la mente del futuro consumidor, a través de acciones comunicacionales que tendrán mayor efectividad cuanto más se anticipen a las acciones de la competencia, ya que este lugar de privilegio en la mente del consumidor es único. Esta característica está fundamentada en la llamada ley del liderazgo que los mismos Ries y Trout enuncian entre sus *Veintidós leyes inmutables del marketing*. En este axioma los autores indican que “es preferible ser el primero que ser el mejor. Es mucho más fácil entrar en la mente del primero que tratar de convencer a alguien de que se tiene un producto mejor que el del que llegó antes” (1993, p. 7). Uno de los efectos buscados al llegar primero en cuanto a *marketing* es que la marca se adueña del genérico de su categoría.

La historia de AIG ha marcado su afán de posicionarse en los mercados, principalmente asiáticos y corporativos en occidente, no como la primera o más antigua sino como la más grande. Fue así como desarrolló mercados en 150 países bajo la visión de ser “el proveedor líder de servicios financieros y seguros en el mundo entero” (visión corporativa

AIG, 2007) centrando sus negocios en grandes riesgos y la adquisición de diversas compañías de servicios financieros, con el objetivo de fortalecer su poderío económico.

El posicionamiento que La Meridional busca para sus clientes difiere del que hereda de su casa matriz. Debido a la transformación de la última década que fue estudiada en apartados anteriores, el vuelco al negocio del consumidor le requiere a la marca un posicionamiento distinto en la mente del cliente, centrado en otros atributos.

Utilizando el cuestionario de posicionamiento de marcas propuesto por Erdellan y otros, puede relacionarse la conducta de comunicación de La Meridional con las diferentes cuestiones que involucran el análisis de la competencia, el consumidor, el lugar deseado y la concordancia de la comunicación con esa aspiración de posicionamiento.

En primer lugar, analizando la competencia existe una compañía *top of mind* (primero en la mente) para seguros personales que es La Caja. La participación de mercado de esta compañía, así como sus esfuerzos de comunicación de marca, el *sponsorship* a diversas actividades de alcance masivo y el hecho de derivar históricamente de la Caja de Ahorro y Seguro, una entidad tradicional y arraigada en el imaginario argentino, la reafirman y posicionan en este lugar de privilegio, desde el cual ha comunicado exhaustivamente una estrategia basada en brindar precios accesibles por una cobertura profesional. Su postulado de ser *los que más saben de seguros* es coherente con esta situación de comunicación.

En cambio, el eje de posicionamiento de La Meridional no ha sido el conocimiento ni el precio, sino el servicio, reafirmado desde el discurso corporativo resumido en el *tagline* *asegurando tu mundo*. Ahora bien, este nivel de servicio de excelencia no es en absoluto la posición actual de la marca. Se puede concluir entonces que existe una disociación entre el posicionamiento esperado y el posicionamiento actual de la marca.

### 3.1 Diagnóstico actual de la comunicación de la marca

Miguel Angel Vicente (2009) explica en su artículo respecto a las comunicaciones integradas en *marketing* que un proceso de comunicación tiene como objetivo lograr su mayor eficacia en cuanto a transmisión de un determinado mensaje y en particular en relación a la comunicación corporativa, lograr una mayor eficiencia, en la relación costo-beneficio. El lenguaje utilizado en este sentido no informa sino que evoca un contenido que el receptor interpreta al recibir el mensaje.

Para Paul Watzlawick no existe la *no comunicación* y lo verdadero no es lo dicho por el emisor sino lo que el receptor comprende, incluso de esta *no comunicación*. Cuando el receptor no comprende lo que dice el emisor la responsabilidad siempre es del emisor y la relación entre ambos condiciona el contenido del mensaje.

Existen para Vicente (2009) *siete C* en las comunicaciones que permiten analizar los diversos aspectos a tener en cuenta para evaluar su eficacia y eficiencia. Éstas son: credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad, canales y capacidad del auditorio.

A su vez, en relación a la comunicación de *marketing* hay múltiples metas comunicativas que una compañía podría perseguir, entre ellas las que ocupan el presente PG: lanzar un producto, posicionar una marca, crear recordación de marca y mostrar diferencias. Existe una correspondencia entre los procesos que la comunicación genera y el tipo de objetivo que esta comunicación persigue. Así, una comunicación orientada a informar puede utilizarse en estrategias de información de puntos de ventas o imagen institucional, mientras que los estímulos orientados a persuadir son más utilizados en estrategias publicitarias puras, lanzamiento de promociones o posicionamiento de marca (Vicente, M., 2009).

Hasta la actualidad la comunicación masiva de AIG fue basada voluntaria o involuntariamente en una estrategia de *no comunicación* dejando en manos del intermediario la transmisión de la filosofía de la marca. Considerando la teoría de las siete C y su aplicación al presente caso de estudio, se distingue un proceso de generación de

credibilidad, iniciado por la coyuntura económica de 2008, donde la compañía sintió la necesidad de mostrar al público que recientemente la había *rescatado* de su quiebra, una imagen clara y solvente, a través de la mayor cantidad de medios posibles. El *film* y el libro “Too big to fail”, cuyo título se traduce literalmente como *demasiado grande para caer*, de Peter Gould y Andrew Ross Sorkin, describen cómo el impacto financiero global de la quiebra de una entidad de la relevancia de AIG hubiera sido tan negativo para las economías mundiales que los poderes estatales rescataron a través de planes de salvamiento a las compañías en estas circunstancias. Este mecanismo tiene un doble juego de impacto sobre la credibilidad: en primer lugar atenta contra la imagen de solidez y continuidad, y en segundo lugar genera la imagen de que la situación financiera está fuera de control. Ambos efectos son neutralizados por una adecuada comunicación con los públicos tanto en cuanto a oportunidad como a mensaje. No es sino hasta 2012 que AIG decide dar a conocer su situación de recuperación y lo hace comunicando el pago de la deuda a la Reserva Federal de los Estados Unidos, y, aun más significativo, agradeciendo a sus empleados y clientes por su confianza. Elige para esta comunicación una serie de canales simultáneos que generan el contexto adecuado, un contexto que evidencia la intención de comunicación, rompiendo con la actitud anterior de omisión. En términos de claridad, la información precisa numérica y de fechas y situaciones, y el tono informativo de las piezas de comunicación de este momento histórico de la marca, contribuyen a que se consolide un mensaje claro.

A su vez, los canales en el caso de la comunicación de AIG han sido múltiples, incorporando incluso en los últimos dos años comunicaciones en redes sociales y medios masivos, principalmente en operaciones situadas en el extranjero. Adicionalmente, AIG mantuvo el *sponsorship* en la camiseta del equipo de fútbol británico *Manchester United*. En el ámbito local, ni AIG ni La Meridional tienen presencia en medios masivos, si bien parte de la comunicación global de la marca AIG ha tenido su impacto, como en el caso del *Manchester* y justamente por esta ausencia de comunicación masiva local es la

identificación ambigua con la marca global, ya que en numerosas actividades corporativas la acción fue basada en este *sponsorship* mundial.

En cuanto a la continuidad de la comunicación, un breve análisis de los sitios *web* tanto de AIG como de La Meridional demuestran una falta de actualidad en los contenidos, lo que al menos en el canal más inmediato de contacto directo como lo es internet, existe una falta de continuidad en las acciones comunicativas. Asimismo, en cuanto a comunicaciones de prensa, la marca local La Meridional apareció en algunas oportunidades en gacetillas y comunicados, exclusivamente de publicaciones especializadas de la industria de seguros, que no impactan en el mercado masivo.

Por último, en relación a la capacidad del auditorio, cabe analizar la situación de comunicación de los productos masivos en el caso de La Meridional. En sus piezas de comunicación, principalmente interna y a productores, utiliza un lenguaje acorde a la capacidad técnica de sus interlocutores, lo que invalida estas piezas para su uso en la comunicación masiva, ya que los tecnicismos corrientes en la industria escapan al conocimiento del común del público masivo. Los nombres de los productos, tanto en la comunicación interna como en la comunicación oral al cliente y en las piezas de póliza, es exclusivamente la denominación técnica específica, faltando una comunicación acorde para el consumidor del servicio. Por caso, los seguros de bienes portátiles existen en la compañía bajo el ramo de “riesgos varios” lo cual no tiene una relevancia semántica para el asegurado. Es importante por esto que una eventual comunicación masiva atienda a esta disrupción de significantes para comunicar de manera amigable sus productos y servicios.

### **3.2 Competidores**

Es esencial conocer la competencia no solamente en términos de *share* (participación) de mercado ni inversión publicitaria, sino también entendiendo qué comunican estas marcas

al consumidor, qué percibe de esta comunicación el consumidor y qué acciones podría tomar la competencia en reacción a las actividades que involucren a la marca estudiada.

En definitiva, este análisis profundiza el conocimiento sobre los beneficios competitivos, aquellas claves que resultan determinantes para la elección del consumidor, volviéndola favorable a una marca por sobre otra. Justamente en este contexto la marca no tiene únicamente su propio valor sino un valor construido en contraposición y competencia con otro contra el cual disputa el interés de un público dado.

El riesgo del análisis consiste en la confusión entre el beneficio competitivo, que es relativo a esta competencia, y el rasgo o característica que son propios del producto e intrínsecos a él. En este sentido, Schultz, Tannebaum y Lauterborn definen en su libro *Comunicaciones de Marketing Integradas* el concepto de beneficio competitivo en oposición a las características de la marca de esta manera:

Muchas personas tienen dificultades para distinguir el beneficio competitivo de un producto de un atributo o rasgo. Hay una importante distinción entre un beneficio y una característica. La característica es algo que el producto hace, el beneficio es algo que el producto hace por el consumidor. La gente compra un bello césped, no una semilla de malezas. (Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R., 1992 p. 122)

Los beneficios competitivos de La Meridional pueden relacionarse con cierta posición de ventaja en cuanto a satisfacción de pago de siniestros, un precio relativo bajo para productos de nicho y una variedad de coberturas disponible que por capacidad técnica permiten satisfacer la necesidad de clientes corporativos y consumidores en una misma compañía. Sin embargo, los atributos que caracterizan a la compañía son su solvencia (que satisface los pagos), su manejo adecuado de diversos canales de distribución (que favorecen el precio competitivo) y su sólida experiencia de suscripción (que permite brindar versatilidad a sus productos y servicios).

### **3.3 Tendencias del mercado de seguros**

En el mercado argentino, la industria de seguros se encuentra relegada en el desarrollo de estrategias de *marketing*, publicidad y comercialización, incluso en comparación a otras industrias financieras como la banca y las tarjetas de crédito. El sector asegurador no es homogéneo en materia de *marketing*. Las responsabilidades que se le asignan al área y las acciones específicas que lleva adelante cambian de una aseguradora a otra, tanto como cambia su ubicación dentro de la estructura de cada compañía.

No todas las aseguradoras tienen un área de *Marketing* dentro de su estructura organizacional. Así, en general las cuestiones referentes al desarrollo de producto, apertura o gestión de oficinas comerciales y fijación de precios, las realiza con recursos de otras áreas. Excepciones evidentes a esta generalidad resultan compañías como La Caja o Santander Río que han orientado gran parte de sus esfuerzos de inversión a la comunicación masiva y la publicidad de sus servicios.

### **3.4 El factor emocional en el consumo de seguros**

Los contratos de seguro están diseñados para satisfacer ciertos aspectos de las necesidades humanas. La subsistencia básica ha sido reconocida ampliamente como la necesidad y objetivo humanos primarios. En los Estados Unidos la industria del seguro se ha desarrollado mucho más allá de este objetivo particular y estas necesidades reales o percibidas son las que los productos de seguro de consumo buscan satisfacer. La jerarquía de las necesidades humanas generalmente aceptada en la industria del seguro incluye: necesidades psicológicas, de seguridad, de aceptación, de estima y de autorrealización. Las compañías de seguros venden productos identificando a cuál de estas necesidades el producto responde, esta afirmación se desprende de lo que el autor estadounidense Donald Jackson, describe al respecto:

Como punto de comparación, de acuerdo a Andi Emerson los estudiosos de marketing directo por décadas, han identificado ocho necesidades humanas que se utilizan para motivar la compra de los consumidores: hacer dinero y ahorrar dinero, ganar reconocimiento, ayudar a hijos o familia, desarrollo personal,

entretenimiento, ahorrar tiempo y esfuerzo, impresionar a otros y evitar pérdidas.  
(1989 p.54)

La similitud entre estos motivadores psicológicos y las necesidades humanas centra la atención en los elementos que componen un producto de seguros para favorecer su aceptación por parte del consumidor. En definitiva no es el producto de seguros lo que se adquiere sino que se cubre una necesidad percibida. El seguro conceptualmente provee protección contra riesgos definidos como es una transacción económica y estas por definición están diseñadas para satisfacer necesidades, la seguridad económica se adquiere a través del control sobre los bienes económicos. El temor a la pérdida es entonces una razón compulsiva para la compra de seguros.

[...] cabe mencionar que cada beneficio responde a una necesidad específica que tiene cada consumidor. Muchos sociólogos se refirieron a este tema. Linus Torvalds, finlandés, creador del sistema informático Linux, estableció una ley que lleva su nombre y que está vinculada con este concepto. En ella, postula que todas las motivaciones humanas son agrupables en tres categorías básicas. Y algo más importante que eso: el progreso se da al ir pasando de una categoría a la siguiente, como fases de un proceso de evolución. Las categorías son, en el orden que lo expresa Linus, supervivencia, vida social y entretenimiento. (Filiba, S, Palmieri, R. 2008 p. 350)

Puede concluirse que el seguro, al permitir según la ley de Linus expresada en el análisis que Palmieri realiza, pasar de la categoría de supervivencia a una categoría superior, no sólo está cumpliendo con ciertas necesidades humanas y satisfaciendo diversos motivadores como evitar pérdidas y ahorrar tiempo, sino que además permite al consumidor como ser social enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de necesidades que le son más elevadas, como el entretenimiento y la vida social. Es en este sentido que se puede afirmar que el seguro contiene una alta carga emotiva en su proceso de adquisición, ya que permite restar preocupaciones respecto a necesidades básicas y enfocar esta ocupación intelectual y física en un nivel superior de mayor autorrealización.



### 3.4.1 Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional

Considerando el componente emocional antes expuesto en la compra de seguros, cabe pensar que parte de la estrategia de las compañías de la industria debe volcarse a generar valor en la relación de la marca con su cliente, sosteniendo la misma más allá de la mera transaccionalidad y captando las características emotivas del seguro y el objeto del seguro: el auto, el hogar, la vida, la familia, el trabajo, etc. siendo la satisfacción de esas necesidades de cobertura el generador de la compra.

Se entiende por *Marketing* Transaccional a aquellos esfuerzos dominados por el objetivo único de la transacción, donde la interacción sólo se produce en una situación de adquisición, sin orientación a la relación implícita que esa transacción genera. El cliente es una entidad innominada, racional, y las estrategias de *Marketing* pasan exclusivamente por el dominio de los componentes duros de esta transacción: Producto, Precio, Promoción y Plaza o Posición. El proceso de creación de las piezas de publicidad al momento de un lanzamiento de producto, por ejemplo, estaba basado en las bondades del producto y en las características técnicas que aplicarían a cada caso.

Los cuatro sistemas P requieren que los vendedores decidan sobre el producto y sus características, establezcan el precio, decidan cómo distribuir su producto y escojan los métodos para promoverlo. Algunos críticos opinan que los cuatro sistemas omiten o desestiman ciertas actividades importantes. (Kotler, 2009 p. 130)

De la mano de la producción en masa iniciada por el modelo fordista, las compañías que basaron su estrategia de *marketing* y lo hacen aun en la actualidad, en el modelo de las Cuatro P, invierten una parte significativa de su tiempo y esfuerzo en los procesos mientras que no realizan la misma dedicación a evaluar las necesidades de los clientes. En este contexto un enfoque desde la publicidad y el *marketing* encontraba a los gerentes de las compañías reactivos a su aplicación.

En 1960 un profesor de la universidad estatal de Michigan elaboró la teoría de las cuatro P que se difundió por los programas de estudio de la gestión empresarial. Fiel a su época y su cultura, la fórmula de las cuatro P – producto, precio, paradero y promoción – funcionaba desde arriba y desde la compañía; es decir se

imponía desde el tope y ponía más énfasis en el producto que en el consumidor. (Schultz, D., et al., 1992 p. 28)

La evolución de esta mirada de la transaccionalidad hacia la construcción de la relación con el cliente es parte del sustento conceptual del *marketing* relacional, que enfoca su análisis en la vida del cliente y en los esfuerzos de las compañías por relacionarse con el mismo en lugar de fomentar acciones puntuales tendientes a la transacción. En oposición a la estrategia de repetición y al concepto del que el público masivo *no pensaba* las compañías comenzaron a orientar a fines de los '70 sus esfuerzos de *marketing* hacia un consumidor que decide cómo, dónde y cuándo comprar.

“En 1972 Jack Trout y Al Ries elaboraron la teoría del posicionamiento, que atacaba la mayoría de los planes de *marketing* porque estaban concebidos como si los productos existieran aisladamente.” (Schultz, D. et al., R., 1992 p. 31)

Durante los inicios de la compañía estudiada y por su estructura basada en la división en departamentos organizados según el *tipo de producto*, se fomentó una cultura de relación con el cliente basada en la transaccionalidad. De las entrevistas personales realizadas con empleados de la compañía y de la propia experiencia del autor se evidencian numerosos ejemplos de este estilo de comercialización. Un mismo cliente recibe diversas piezas de comunicación de la propia compañía y las decisiones de permanencia o promoción a un cliente en la oferta de nuevos productos, atención al cliente, retención, etc. son tomadas bajo esta visión centrada *en el producto*.

La principal ventaja en el sentido de la concepción del cliente y su lugar en la organización que un proyecto de reposicionamiento puede brindar es justamente la de trasladar el centro de la escena del producto al cliente. De esta manera la organización podrá adquirir paulatinamente y retroalimentada por los procesos de comunicación que así lo favorecerán, una visión centrada *en el cliente*. Las decisiones de *marketing* y comunicación tenderán naturalmente a ser tomadas teniendo en cuenta la experiencia integral del cliente como *stakeholder* de la compañía.

“Las compañías deben determinar qué posición ocupan sus productos en la mente del cliente en comparación con otros productos: sólo entonces pueden reforzar o modificar esa posición. Lo que piensa el consumidor es mucho más importante que lo que se dice en las conferencias de marketing.” (Schultz, D. et al., R., 1992 p. 32)

Este proceso de transformación del foco del cliente deberá tener en cuenta como se indica en la teoría de Schultz, qué posición ocupan los productos en la mente del cliente así como qué posición ocupa el cliente en los procesos de decisión de la compañía y cuánto están reflejadas sus necesidades y su experiencia positiva en cada comunicación.

¿Qué ocurrió con el ordenado mundo de las cuatro P? Se transformaron en las cuatro C de Lauterborn. El nuevo catecismo dice: Olvídense del producto. Estudie las necesidades del Consumidor. Ya no puede vender cualquier cosa que produzca, sólo puede vender lo que alguien quiere comprar [...] Olvídense del precio, comprenda el coste que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o necesidad [...] Olvídense del paradero, piense en la conveniencia de comprar [...] Por último, olvídense de la promoción. La palabra de los noventa es Comunicación (Schultz, D. et al., R., 1992 p. 39)

Así es como se deben orientar los esfuerzos de comunicación de los nuevos valores de las marcas, y una de las audiencias esenciales para esta comunicación resulta la de los propios empleados, quienes en su labor diaria velan por mantener el respeto del consumidor: “se ha iniciado una nueva era de la publicidad: respetuosa, no paternalista; centrada en el diálogo, y no en el monólogo; atenta a sus destinatarios en vez de regirse por clichés”. (Schultz, D. et al., 1992 p. 40)

El objetivo último de este cambio fuertemente sustentado por las estrategias de comunicación de los valores de las marcas, será el de construir una relación basada en el vínculo con el cliente en lugar de acumular transacciones.

Es en esta etapa en donde la cuestión de los significantes en la comunicación y valoración del cliente toma especial importancia. Así, para favorecer una percepción integral e integradora del prospecto o cliente que tienda a efectivamente tomarlo como centro de la decisión es vital que en la comunicación interna y externa la compañía adopte como designación de su público la palabra *cliente* en lugar de la palabra *asegurado*, ya que la primera integra al vínculo elementos de una relación que va más allá de la mera transacción de adquirir un producto específico, en este caso el seguro.

### 3.4.2 Marketing Emocional

Para Capriotti “las investigaciones sobre la Imagen Corporativa no deben solamente limitarse a analizar cuáles son los niveles de conocimiento de determinados atributos, sino también a estudiar las asociaciones afectivas que realizan los individuos con respecto a una organización” (2009, p. 108). Este concepto, aplicado particularmente a la imagen, vuelve a afirmar el valor del factor emocional en el *marketing*.

Estos factores pueden aislarse y relacionarse directamente con una serie de atributos de una marca a los que se denomina intangibles. La naturaleza emocional de estos atributos permite construir la relación con el cliente a partir de elementos que trascienden la racionalidad propuesta por el sistema de las *cuatro P*.

Los Atributos Intangibles son aquellos vinculados más a la creencia que al análisis, como pueden ser la calidad, el liderazgo, la seguridad, los valores, etc. Los rasgos de personalidad, así como algunos atributos competitivos y valores institucionales son de este tipo. Estos atributos tienen un carácter más emocional, y por ello son menos susceptibles de comparación, ya que están basados en la creencia, es decir que la gente cree en que la organización posee esa cualidad, aunque existan elementos racionales (“evidencias”) que permitan comparar ese atributo entre varias entidades. (Capriotti, 2009 p.219)

La complejidad del proceso de consumo es mucho mayor que la simple relación de manipulación que puede pretenderse entre un medio dado y su receptor. Por ello, si bien existe un componente emocional en la toma de decisiones de consumo y éste puede ser orientado de acuerdo a la intención del emisor de un mensaje determinado, las personas terminan eligiendo. En esta elección la razón y la emoción, entendida como determinada resonancia de valores frente a determinada realidad percibida, compiten desde cierta relatividad de protagonismo. A partir de ello, se producen diversos comportamientos de acuerdo a las decisiones tomadas. Las imágenes, por ejemplo, a las que se expone a los consumidores, representan lo que hace falta y realimentan el deseo. Este deseo solo puede ser cumplido para reiniciar a continuación y de forma inevitable un nuevo ciclo de demanda, incluso a pesar de que la necesidad física o esencial pueda haber sido

satisfecha. “Las marcas intentan lograr que el consumidor participe de las denominadas experiencias de consumo” (Vicente, M., 2009 p.58).

Según el psicólogo Carl Jung existen cuatro tendencias que motivan la conducta de las personas: la extrovertida reflexiva/extrovertida sentimental, la extrovertida perceptiva/extrovertida intuitiva, la introvertida reflexiva/introvertida sentimental y la introvertida perceptiva/introvertida intuitiva. Estas cuatro tipologías, surgen de los cuatro procesos básicos que son pensar, sentir, percibir e intuir. En los dos primeros casos se trata de procesos racionales y opuestos mientras que los dos segundos son irracionales pues se centran en el registro y no en el análisis. Para diseñar una estrategia de comunicación estas conductas serán clave para caracterizar las reacciones de los consumidores (Vicente, M., 2009).

#### **Capítulo 4: De la transacción al vínculo: construyendo los valores de la marca**

Basando el presente análisis en los aspectos que el presente PG aborda en capítulos anteriores, se evidencia la necesidad de formalizar una decisión corporativa que activamente afecte el uso de las marcas posibles, considerando para la validación de esta decisión una serie de herramientas de valoración que se proponen a lo largo del presente trabajo.

El objetivo de estas herramientas de sondeo es identificar los valores que son actualmente transmitidos por las marcas, el sentido de pertenencia de cada una de las marcas para los diversos públicos y la coincidencia de estos valores con las necesidades del consumidor que fueron estudiadas en los capítulos previos.

Una vez identificados estos valores, serán tomados como sostén para la construcción de un nuevo mensaje de marca que no atente contra la identidad y filosofía de su historia pasada.

##### **4.1 Determinación del uso de la marca. Decisión Corporativa**

En los capítulos anteriores se pone de manifiesto la necesidad de un cambio en la imagen y uso de la marca para dirigirla adecuadamente a sus públicos y orientarla a sus valores intrínsecos, y a partir de ese punto reposicionar la misma en la mente del consumidor.

En el sentido de una decisión corporativa respecto a la marca se abren distintos caminos posibles con diversos niveles de impacto y todos orientados a revalorizar correctamente la marca. En primer lugar, existe la posibilidad de un cambio completo de marca como ya se ha llevado adelante en el contexto de la crisis de 2008 ya mencionada. Esta primera opción se deja fuera de consideración por lo expuesto en capítulos anteriores teniendo en cuenta que este movimiento neutralizaría el efecto histórico de las marcas actuales. Si bien esto es positivo en un entorno de crisis, se ha demostrado que la adecuada

comunicación posterior a esta situación adversa ha permitido revertir los efectos negativos en la imagen. Por el contrario, la nueva historia incluye el valor de la recuperación del conflicto.

En segundo lugar, existe la posibilidad de unificar las dos marcas existentes, *AIG* y *La Meridional*, haciendo prevalecer una sobre la otra. Esto permitiría generar un valor e imagen de marca unívocos para todos los públicos, facilitaría la comunicación y evitaría el desdoblamiento de identificación del público interno. Sin embargo, los valores que cada una de estas marcas comunican y pueden comunicar, con diferencias sutiles pero esenciales, terminarían perjudicando la comunicación con uno de los dos públicos. Por último, puede considerarse una opción que capitalice el camino recorrido naturalmente por ambas marcas, ubicándolas racionalmente en segmentos diferenciados y atribuyéndoles valores específicos relevantes a cada uno de sus públicos.

Se reconocen varios antecedentes de adopción del nombre probado en otros mercados en compañías de diversas industrias. A propósito de la compra de la entidad bancaria *Standard Bank* por parte del Banco Industrial y Comercial de China, se han planteado interrogantes similares a los que ocupan el presente proyecto en relación al reemplazo de la marca actualmente utilizada. En ese sentido el periodista Alfredo Sainz realizó un abordaje relevando esta tipología de casos lo que fue plasmado en una serie de artículos periodísticos al respecto. Habiendo entrevistado, entre otros directivos, a la Gerente de marca de una algodonera, reproduce en uno de estos artículos la postura de la directiva en relación con la ventaja de un nombre probado.

La experiencia y el ADN que la marca lleva consigo es algo ya definido que la ayuda a su reconocimiento entre los consumidores y a la construcción de los valores sobre los cuales la marca se consolidará en el futuro. El apoyo constante tanto en términos cualitativos como cuantitativos de la casa matriz resultan dos beneficios fundamentales y únicos para que la marca logre una posición sólida desde el inicio (Sainz, A., 2012)

Así, *La Meridional* puede tomar una serie de valores y atributos relevantes para un consumidor masivo mientras que *AIG* centre su comunicación y oferta a las cuentas

corporativas, mayormente intermediadas, y generalmente más orientadas a la comunicación uno a uno en que la promoción masiva no tiene tanta influencia. Considerándose esta última la alternativa más asequible desde la perspectiva del presente PG, los siguientes capítulos confirmarán metodológicamente la conveniencia de esta elección que será la propuesta a los tomadores de decisión corporativos.

#### **4.1.1 Encuesta interna**

La encuesta interna permite relevar aspectos respecto a la identificación del público interno con la marca, así como el uso que los individuos dan a la marca en la comunicación, ya que adicionalmente a la comunicación masiva y corporativa, el uso cotidiano de la marca en el discurso personal de cada empleado hace a una base más o menos sólida de transmisión de la filosofía, valores y atributos de la misma.

El diseño de la encuesta realizada en el marco del presente PG abarca tres secciones: en primer lugar, la información de identificación del empleado por antigüedad y área de trabajo, lo que resulta relevante ya que la crisis de identidad de la marca AIG fue en el año 2008 y es necesario determinar si existe un comportamiento distinto entre los empleados que transitaron esta situación y los que no. En segundo lugar la encuesta indaga acerca de la propia identificación del empleado con la marca y la identificación de sus clientes o interlocutores externos con la misma. En tercer lugar, se observa la relevancia de la visión, los valores y atributos que se han identificado para ambas marcas respecto a su presencia real en la mente del público interno.

#### **4.1.2 Encuesta a clientes**

Con la encuesta a clientes se ha abarcado una población de 85 personas no relacionadas con la marca, de diversas plazas geográficas, sexos y edades representativas para el consumo masivo de seguros.



En primer lugar, la encuesta realiza un breve repaso sociodemográfico del encuestado en cuanto a sexo, edad y ubicación geográfica. Resulta relevante el identificador etéreo ya que la asociación de la marca a los productos en que es líder dentro del segmento de consumo masivo, principalmente auto a través del negocio de banca seguros, apuntan a rangos etéreos inducidos por el acceso económico y familiar a este tipo de bienes, y por ello se espera al menos a priori una identificación de marca distinta para los diversos grupos de edades.

En cuanto a la geografía, la baja concentración de agencias y presencia corporativa en el interior del país resulta determinante para la identificación de marca esperada con los segmentos de estas zonas.

En segundo lugar la encuesta repasa el consumo de productos financieros generales y el conocimiento de los productos de seguros, aislando por tipo de producto el conocimiento tanto como la relevancia que para el encuestado tiene cada nivel de cobertura. Adicionalmente se incorpora un listado de compañías de la competencia y las propias marcas de la compañía estudiada permitiendo aislar el nivel de conocimiento y familiaridad de la marca en general.

En tercer lugar, respecto a los factores emocionales asociados a las marcas analizadas en el presente PG, se identifican mediante escalas de ponderación diversos aspectos fundantes de su visión, filosofía y discurso marcario para aislar su representatividad en el grupo encuestado.

La encuesta fue realizada en el mes de noviembre de 2012, mediante el uso de una herramienta automatizada, anónima y con mecanismos de validación de respuestas a través de internet.

#### **4.1.2.1 Análisis de resultados. Encuesta a clientes**

El grupo de encuestados completó un total de 85 cuestionarios. La solicitud de encuesta fue enviada a alrededor de 250 candidatos, indicando el objetivo académico de la

encuesta y su carácter no oneroso, lo que permite desestimar cualquier posible interés en el propio hecho de responderla tanto como en la calidad y veracidad de las respuestas.

En primer lugar se analizan las variables demográficas de los encuestados. En cuanto al sexo, se contó con un 65% de hombres entre los encuestados. Al utilizar esta variable para desplegar el resto de las dimensiones de la encuesta, los resultados permanecen dentro de los mismos rangos de valoración, por lo que se concluye que la dispersión en cuanto a sexo no representa un desvío en la lectura de los resultados. La edad de los encuestados, por su parte, se concentra entre los 18 y los 35 años, con el 75,3% de las respuestas dentro de este rango entre cuatro posibles (18 a 35, 36 a 45, 46 a 55 y más de 55 años). Esta concentración de encuestados del menor rango de edad es funcional a las intenciones de la encuesta, ya que los productos masivos de seguros están orientados a acompañar las distintas etapas de la vida del cliente, y la captación de prospectos dentro de estos rangos etéreos permite realizar esfuerzos para garantizar su permanencia que en grupos de edades superiores está amenazada por restricciones de suscripción, ya que para ciertos productos no es posible asegurar individuos más allá de un determinado rango de edades. La concentración en el resto de los rangos etéreos es mayor para los individuos entre 36 y 45 años y pareja a partir de los 46.

El total de encuestados son usuarios de tarjetas de crédito a partir de los 46 años, con una penetración que comienza en el rango de 90% para los encuestados menores que también utilizan este servicio. En cuanto a los préstamos personales y productos de inversión, la mayor concentración de uso se da en edades menores, y en seguros de vida, patrimoniales y servicios prepagos de salud, al contrario, los usuarios de mayor penetración son los de los rangos mayores de edad.

El conocimiento de los productos de seguro tiene un comportamiento *triangular*, en el sentido de que considerando los rangos de edad y los distintos productos de seguros en una tabla de doble entrada, el índice de conocimiento de los productos avanza en

porcentaje a medida que crecen las edades. Así, los rangos de mayor edad conocen en índices del 100% en cinco de los diez tipos de seguros presentados, y un promedio del 75% para los otros tres, exceptuando cancelación de eventos que es el producto menos conocido de los enumerados.

En cambio, ningún producto, ni siquiera el seguro automotor, con un total de 98,7% de visibilidad en el total de los encuestados, tiene el 100% de conocimiento en el rango de 18 a 35 años, con tres productos alrededor del 25% de conocimiento, tres entre 50% y 60% y cuatro entre 80% y 98%. Este segmento de edad, sin embargo, tiene conocimiento alto en el seguro de viajes, lo que se explica en la frecuencia de viajes al exterior para este rango etéreo, que se asume mayor.

En cuanto al consumo de seguros, surgen algunos datos de interés comparando conocimiento versus consumo. Así, el seguro del hogar es conocido por el 95% de los encuestados, pero consumido en el presente o pasado por sólo el 48%. Similarmente, el seguro de accidentes personales tiene un conocimiento del 62,3% pero un índice de uso del 18,9%. Hay tipos de seguros como es el caso del seguro de cancelación de eventos que tienen un bajo índice de conocimiento y aún nulo de utilización, y el de objetos portátiles, con un 50,8% de conocimiento y sólo cerca de un 13,5% de utilización.

La relación entre la ponderación de importancia de estos productos y su índice efectivo de uso también permite tomar conclusiones relevantes, ya que la valoración media en importancia dada a productos como el seguro de hogar (1,72 de 1 a 5) o vida (1,88) no reflejan el índice de uso de los mismos. Es decir, los encuestados conocen el producto, lo valoran como importante, pero no lo consumen. Este análisis debe guiar la elaboración de una estrategia de comunicación de los productos de seguros que tome en cuenta estas necesidades existentes y no cubiertas, ya que otros componentes reales o del imaginario del cliente (precio, complejidad, etc.) es posible que estén influyendo en la baja penetración de producto en estos casos en que el consumidor reconoce una necesidad y ventaja clara en su utilización.

Al momento de decidir la contratación de un seguro, los encuestados indicaron sin dispersión considerable por edad, sexo ni ninguna de las variables antes enunciadas, basar su determinación en tres de los siete factores presentados: la recomendación de personas de su entorno (83,3%), el precio (76,9%) y el renombre de la compañía (67,9%). A pesar de no haber sido mencionado como un factor determinante, la facilidad de contratación aparece como un factor de peso (30%), con mayor incidencia en el segmento de menores de 45 años.

Al indagar acerca de los atributos buscados en una compañía de seguros, los encuestados ponderan en primer lugar la solvencia (promedio 2.18 de 5), y la agilidad de atención (2.22), mientras que los precios bajos (3.17) y la presencia mundial (4.21) tienen una valoración media y la presencia de una red de sucursales (4.36) y los servicios adicionales (4.87) cierran la lista de atributos con la menor valoración. En este sentido, la interpretación posible en relación a la variable precio es que si bien el consumidor de seguros compara precios y decide en virtud de este factor al momento de contratar un seguro, el precio es evaluado en el contexto de su relación con otros atributos de mayor importancia como la solvencia y la agilidad de atención. Cabe suponer que una oferta de buen precio de una compañía poco conocida podría no tener éxito frente a una oferta de una empresa con mayor prestigio. Adicionalmente, los servicios adicionales, que en muchas ofertas de seguro constituyen el factor diferenciador en la comunicación de la misma, resultan prácticamente irrelevantes frente a otras cuestiones de mayor alcance como las mencionadas anteriormente. Asimismo, la presencia de una red amplia de sucursales no resulta de interés: en efecto, la contratación de un seguro no se realiza por su naturaleza desde la expectativa de trámites futuros con la compañía en forma frecuente, y la proximidad para la atención no resulta un disparador de la elección.

La encuesta recoge también en una pregunta directa el nivel de conocimiento de determinadas marcas de seguros. El 98,7% de los encuestados conoce a La Caja, el 92,2% a Zurich y a Mapfre, que constituyen la competencia directa en el sector masivo

para La Meridional. Sancor tiene buen reconocimiento con 71,4% y le sigue La Meridional con 72.2%. Las compañías menos conocidas son Royal and Sun Alliance y Mercantil Andina. En cuanto a las edades, si bien en general los mayores de 45 tienen un mayor nivel de reconocimiento general de todas las marcas, no existe una gran dispersión entre los resultados de unos y otros segmentos.

La comparación de reconocimiento de las marcas objeto del presente proyecto arroja un nivel mayor de conocimiento para La Meridional con el 71.4% que para AIG con el 61%.

De los encuestados que conocen La Meridional, todos conocen también a La Caja y a Zurich, y más del 96% conoce a Mapfre. Es destacable esta relación ya que de las compañías presentadas estas tres representan la competencia directa en el segmento de mercado al que La Meridional apunta.

La asociación mayor de la marca de La Meridional con atributos específicos es con *solventia financiera*. Esta relación es relevante respecto al posible efecto residual del impacto de la crisis global de AIG en la marca local, que considerando este resultado es prácticamente nulo. Los siguientes atributos, con órdenes equivalentes de importancia son la presencia mundial, la agilidad de atención y la diversidad de productos. Los dos últimos son el precio bajo y la amplitud de la red de sucursales.

Respecto a la relación emocional de la marca con su público, en este caso, de consumidores, el rasgo seleccionado con mayor frecuencia es que “es una de las principales compañías de seguros del país”. Casi al mismo nivel se identifica con el enunciado de que “es una compañía con tradición” y los siguientes son en orden decreciente: “es una compañía internacional”, “me transmite confianza”, “pagan adecuadamente los siniestros”, “escucha al cliente” y los dos enunciados respecto al precio. En este caso particular, tanto el postulado de “es cara en relación al servicio que ofrece” y “es barata en relación al servicio que ofrece”, lo que refleja que el precio no es un factor determinante en el peso de la relación con el cliente y prospecto de La

Meridional, y tampoco existe una opinión formada de manera marcada respecto a un nivel de precios particularmente bajos ni altos.

El 72% de los encuestados dijo haber recibido al menos una oferta de seguros en los últimos 12 meses, mientras que este valor trepa al 77% de los encuestados que conocen La Meridional, lo que refleja una leve mayor exposición a las ofertas de este tipo y en parte explicar también la mayor familiaridad con las distintas marcas de la industria.

#### **4.1.2.2 Análisis de resultados. Encuesta interna**

La encuesta fue completada por 24 empleados que representan una muestra del 10% de los empleados de la compañía en funciones relevantes para el objeto del presente trabajo (es decir, que tienen relación con clientes o intermediarios), arrojando una serie de valores significativos en términos de cada pregunta.

La antigüedad de los encuestados es principalmente en la franja de más de cuatro años. Puede esperarse que esta población, que además representa la antigüedad de los empleados candidatos a ser relevados, ha sido afectada en menor o mayor medida por los acontecimientos que se exponen en el presente trabajo y a su vez tienen un conocimiento acabado de la cultura organizacional y su dinámica.

Las áreas relevadas fueron tipificadas en cinco unidades, a saber: gerencia comercial, que lleva adelante la relación con agentes y *brokers*; gerencia de negocios masivos, que desarrolla los modelos de venta directa al consumidor tanto en modalidades sponsorizadas o en forma directa con la marca de la compañía (*broadmarket*), las unidades técnicas de suscripción tanto de riesgos corporativos como de riesgos masivos, y las áreas de soporte incluyendo el *contact center*, operaciones, cobranza, tesorería, etc. A su vez, a los fines de la interpretación de resultados se han asociado las áreas en dos grandes grupos representativos de las dos grandes divisiones de la empresa: *corporativo* para las áreas comerciales de relación con los intermediarios y las unidades técnicas corporativas, y *consumidor* para las áreas comerciales de desarrollo del negocio de

consumo y las unidades técnicas vinculadas a productos para individuos, así como las áreas de soporte relacionadas ya que tienen contacto directo con los clientes finales.

La encuesta sumó considerando esta apertura un 52.7% de respuestas de áreas *corporativas* y un 47.3% de áreas *consumidor*.

La siguiente pregunta de la encuesta tiende a identificar en una única marca al empleado con el nombre más representativo de la compañía para la que trabaja. El 87.5% de los empleados en general reconocen La Meridional como la marca de su empleador, pero abriendo este valor en las divisiones ya mencionadas, este valor es absoluto para las áreas *consumidor* ya que el 100% de los empleados reconoce esta como la marca de su identidad. En cambio, una proporción del 20% de los empleados de la división corporativa identifica su pertenencia con la marca AIG.

En el mismo sentido, preguntados acerca de la identificación que sus clientes o interlocutores hacen de la marca con la compañía, el 66.7% indica que la marca representativa para los terceros es La Meridional, pero el 50% de los encuestados de la división corporativa consideran que la marca relevante para sus interlocutores, que debe recordarse son intermediarios, *brokers*, agentes y empresas que aseguran grandes riesgos en la compañía, la marca representativa en cambio es AIG.

La encuesta parte de la premisa de que la comunicación de la marca es perfectible y por ello indaga respecto a los medios de comunicación en que cada empleado considera que la marca debería estar presente. Es importante destacar que desde la perspectiva comercial, esta respuesta reflejará aquellos medios en que los empleados perciben presencia de la competencia directa, y reconocen como valiosos para la llegada a sus clientes y por ende de la construcción del valor de la marca.

Las acciones de comunicación que destacan los empleados de la división de consumo masivo responden principalmente a la comunicación en medios masivos y en segundo lugar al esponsorio de eventos, equipos deportivos, entidades, etc. En cuanto a la

presencia en la *web* resulta relevante para el 50% de los encuestados sin distinción de división.

La pregunta relativa a la visión de la compañía muestra que alrededor del 10% de los encuestados la desconoce, sin dispersión considerando la división entre consumidor y corporativo.

En el aspecto de la identificación emocional, los aspectos destacados de identificación coinciden en proporción entre los empleados de la división corporativa y los de la división de consumidor, pero existe una fuerte dispersión en cuanto al nivel de identificación con las proposiciones presentadas. En relación al prestigio internacional de la marca, resulta el aspecto de identificación mayor, con un 70% de los encuestados respondiendo positivamente a esta afirmación en la división corporativa y un 33% de los de la división de consumo. Para la división de consumidor la frase de mayor identificación es la de la tradicionalidad de la compañía con un 44% y un 30% para la división corporativa. En la transmisión de confianza también hay una coincidencia de ponderación rondando entre un 40% para los de la unidad corporativa y un 33% para los de la unidad de consumidor. Es notable la baja adherencia a los valores de dinamismo, escucha activa y reconocimiento local de la compañía en el mercado, que recogen un promedio del 10% de adhesión en la división de seguros corporativos y 0% en la de consumidores. Esta característica permite identificar con claridad oportunidades de mejora del mensaje corporativo ya que contradicen la visión de la compañía y evidencian una necesidad de atención a los procesos y mensajes de la marca.

#### **4.2 Los nuevos valores corporativos**

Los valores corporativos guían las acciones de las organizaciones, y por efecto en cascada, de las marcas de las organizaciones. Estos valores pueden tener su origen en la propia génesis de las compañías o bien en postulados adquiridos en procesos de reingeniería, reposicionamiento o expansión de las mismas. Para los casos estudiados se



propone en primer lugar aislar los valores existentes ya estudiados en el presente trabajo vinculándolos a la expresión, imagen y discurso de las marcas y favoreciendo su transmisión en cada interacción con clientes potenciales y existentes.

De las encuestas realizadas surge una ponderación de los atributos relacionados con la marca La Meridional que posiciona en primer término la solvencia financiera, en segundo lugar los precios bajos, en tercer lugar la diversidad de productos y agilidad en la atención de los clientes y la presencia mundial, y en cuarto lugar la red de sucursales. De estos atributos surgen asociaciones con valores representados por la puesta en acción de estos atributos: tranquilidad, accesibilidad, adaptabilidad, eficiencia, acompañamiento y cercanía.

La forma de incorporar estos valores efectivamente al discurso corporativo garantizará el éxito del reposicionamiento ya que reforzará los valores percibidos de la marca en la actualidad, sumando nuevos componentes de acuerdo a la intención de desarrollo del perfil de la compañía.

#### **4.3 Expectativas de impacto**

Para analizar el impacto de la adecuación de valores de la compañía y del proceso de reposicionamiento, se propone el análisis de la matriz FODA identificando las oportunidades que deberán aprovecharse, las amenazas del proceso como así las fortalezas y debilidades del mismo.

Este análisis, de uso frecuente en las organizaciones, permitirá definir cuestiones específicas del plan de reposicionamiento, al identificar los impactos esperables a través del estudio de las fortalezas y oportunidades y los posibles desvíos al enfocar la visión en las debilidades y amenazas.

El análisis de las oportunidades y amenazas hace referencia a factores externos que pueden afectar al futuro del negocio. Se describen de forma que puedan sugerir posibles acciones a tomar. [...] El análisis de las fortalezas y debilidades identifica los puntos fuertes y débiles del producto que hacen referencia a los recursos internos de la compañía. Los puntos fuertes son aquellos aspectos en

que se es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles son aquellos que se deben evitar o corregir. (Vicente, M., 2009 p. 125)

Las fortalezas de un plan de reposicionamiento de la marca están centradas en la posición de mercado favorable que tiene la compañía y en las tendencias y expectativas de desarrollo de la industria de seguros que permiten augurar un futuro de mediano y largo plazo con crecimiento del sector.

En cuanto a la oportunidad, la comunicación publicitaria en las compañías de seguros ha sido desde su origen uno de los principales déficits del sector y La Meridional y AIG no han sido la excepción. En el contexto de un proceso de reposicionamiento, conquistar un lugar de preferencia en la mente del consumidor resulta una oportunidad viable y asequible ya que más allá de algunos aspectos de casos aislados como el del La Caja no existe una apropiación del genérico del producto de seguros por parte de ninguno de los competidores directos. En los medios no tradicionales como internet, que se estudian en forma separada en el presente trabajo, existe una oportunidad adicional de ser el primer jugador de relevancia en brindar una experiencia integradora a prospectos y clientes.

La debilidad de un plan de reposicionamiento consiste en el costo de implementación en relación a clientes saturados de información en una sociedad con superabundancia informativa y de estímulos sensoriales, lo que requiere esfuerzos continuos para la medición y reinversión que garanticen la permanencia de la posición lograda por la marca, ya que una vez iniciada la conducta comunicativa, ésta deberá sostenerse en el tiempo para favorecer un posicionamiento sostenido y no resultar contraproducente por el efecto de la temporalidad.

En cuanto a la amenaza identificada para el proceso, se encuentra ante todo la inestabilidad del contexto macroeconómico que afecta principalmente al negocio corporativo en situaciones de retracción de la inversión. De la misma forma que la industria de seguros posee las características de un mercado emergente también posee las particularidades de un mercado con una coyuntura económica y política cambiante.

Particularmente una amenaza latente en la actualidad del mercado argentino está en la posibilidad de que el gobierno intervenga excesivamente regulando el rubro de seguros desde el Estado Nacional y agregando factores de gasto, restricción y limitación de producto, cobertura, etc. que pudieran influir en los valores postulados como factores de diferenciación.

## **Capítulo 5: Estrategia de comunicación de marketing integrada**

La comunicación publicitaria en seguros no ha alcanzado el nivel de madurez que otras industrias financieras como los bancos mantienen con sus clientes y tampoco de la manera en la que captan a sus prospectos y conquistan los mercados de consumo.

De acuerdo a la investigación realizada respecto al uso de la marca, se elabora un plan de comunicación de *marketing* integrado con el fin de transmitir una correcta imagen de marca y eficientizar la relación con los públicos.

### **5.1 Identificación de Audiencia**

El plan de reposicionamiento de las marcas tiene en la identificación de la audiencia el principal eslabón en la construcción de la estrategia de comunicación. El desdoblamiento de la marca permitirá utilizar los valores que mejor presentan a la compañía en relación a ambos públicos identificados, lo que resulta evidente de los resultados analizados en el estudio preliminar.

Considerando sin embargo la relevancia de un renovado conjunto de valores para los clientes y prospectos, se hace necesario distinguirlos ya no sólo por su pertenencia a un segmento u otro de mercado sino justamente al nivel de relación existente con la marca en la actualidad. Así, la distinción primaria para identificar las audiencias para la comunicación de la marca estará dada por la división entre clientes existentes, a quienes se propone segmentar en comunicación de acuerdo al apetito de retención sobre cada nicho, permitiendo una comunicación mejor dirigida y un costo total menor en la transmisión del nuevo mensaje de la marca. Los clientes potenciales se describirán por medio de la elaboración de un perfil de cliente que contemple distintas variables y permita realizar un trabajo análogo al estudiado para el caso de los clientes existentes.

### **5.1.1 Clientes Existentes**

La identificación de los clientes existentes determinará el grado de afinidad con la compañía tanto para el negocio de consumo masivo como el negocio corporativo. Este proceso deberá realizarse en forma individual por cada cliente, asignando un *scoring* o puntaje basado en dimensiones específicas de valor del cliente considerando su ciclo de vida como cliente completo, tanto respecto a sus compras y comportamiento anteriores como a sus futuras compras proyectadas. De esta puntuación resultará una base para la segmentación de los clientes que permitirá alcanzar a la población correcta para el proceso de comunicación de los nuevos valores, en línea con el apetito de retención de cartera de la compañía, apuntando a transmitir la nueva propuesta de la marca exclusivamente en relación de esfuerzo e intensidad a los clientes más valiosos. Adicionalmente, estudios específicos de profesionales del *marketing* indican que el costo de atraer un cliente nuevo alcanza hasta cinco veces el costo de mantener satisfecho a un cliente actual.

Según Kotler, a la definición tradicional del *marketing* como el arte de captar y conservar clientes, debe agregarse el concepto relativo a la rentabilidad de estos clientes, considerando así la disciplina como “la ciencia y el arte de encontrar, conservar y desarrollar clientes provechosos”. En ese contexto, un plan de reposicionamiento de marca no sólo debe orientarse a los consumidores potenciales sino considerar el impacto que éste tiene en los clientes vigentes, y asimismo, tener en cuenta la rentabilidad que estos clientes actuales brindan a la organización. Con más de 65 años en el mercado, resulta evidente que el activo más importante para las compañías objeto de presente estudio es en efecto su cartera de clientes. (Kotler, 2009, p. 163)

### **5.1.2 Clientes Potenciales**

El de seguros es un negocio de potencial expansión debido a lo que se expusiera en capítulos anteriores respecto al mercado asegurador argentino. Sin embargo, los

consumidores actuales no tienen conducta de compradores de seguros, y las necesidades de seguros surgen tanto de la obligatoriedad de ciertas coberturas como de los esfuerzos proactivos de las compañías. Uno de los objetivos de un plan de comunicaciones integradas debe ser el de despertar el apetito por el consumo de seguros. “Hoy la mayoría de los mercados se caracterizan por una abundancia de proveedores y marcas. Hay una escasez de consumidores, no de productos” (Kotler, 2009, p. 164). Efectivamente, existen en el mercado de seguros muchos más productos de los que el consumidor tiene conocimiento y conoce su necesidad de adquirir, rasgo reflejado en las encuestas realizadas en el presente estudio.

La identificación de los clientes potenciales estará determinada por un conjunto de criterios incluyendo: los parámetros de suscripción de productos de seguros determinados por las líneas de producto tanto masivas como corporativas que harán más valiosos a determinados perfiles de cliente que basándose en la experiencia de la compañía tanto como en tendencias de mercado representan el público objetivo de clientes potenciales.

## **5.2 Objetivos de Comunicación**

Uno de los elementos clave de la estrategia de comunicación se centra en cómo llegar al grupo deseado. No necesariamente se encuentra en los medios masivos, aunque sean los más utilizados para alcanzar un volumen significativo de contactos, una plataforma de comunicación e interacción con el cliente que le sea relevante para cada distinta situación de su vida útil como cliente. Por caso, para el ejemplo de la compra de seguros, un cliente potencial puede sentirse más cómodo adquiriendo un seguro para su vehículo mediante el asesoramiento de un intermediario mientras que prefiere realizar un seguro directamente con la compañía en una visita personal a la sucursal, o asegurar sus pertenencias con un simple llamado telefónico a su banco o entidad financiera. Por ello es que un plan de comunicación de marca necesariamente debe ser pensado desde la

integración de diversos medios acordes al apetito de vínculo del cliente con la compañía. El objetivo de la comunicación será construir el lugar del *top of mind* en cada uno de los contextos posibles de venta del servicio: el negocio intermediado, la venta directa a demanda, el modelo de *sponsorship* y las plataformas digitales. Esta comunicación requerirá de una combinación de técnicas de *marketing* y publicidad integradas.

El objetivo general que se intenta con esta estrategia de reposicionamiento es obtener el reconocimiento de las marcas y del mensaje por parte del público objetivo al que se apunta. Esto se logrará mediante campañas que expongan a la marca con una frecuencia determinada al público objetivo en distintas acciones que refuercen los valores mediante su propuesta de valor. Estas acciones permiten transferir los conocimientos al consumidor logrando la concientización sobre la marca.

El periodo de implementación de la estrategia de reposicionamiento de las marcas será de seis meses considerando la adopción por parte de los empleados, la comunicación para productores o asesores, etc.

### **5.3 Diseño del mensaje**

Se consideran para la definición del mensaje corporativo las premisas de la situación del mercado asegurador, tanto como los nuevos valores de la organización, resignificados por el proceso de *feedback* de los consumidores: tranquilidad, accesibilidad, adaptabilidad, eficiencia, acompañamiento y cercanía. Considerando la posición buscada mediante el proceso de reposicionamiento se selecciona como propuesta de mensaje a los consumidores una frase basada en el pensamiento *hay un seguro para vos*. Esta expresión simboliza, por una parte, la variedad y nivel de pertenencia del producto, sustentando la identificación de una necesidad del consumidor. Por otra parte, el tono intimista del mensaje acerca a la marca a un consumidor que históricamente no siente o reconoce la necesidad de asegurarse.

En cuanto al mensaje para el negocio corporativo, se basa exactamente en los mismos valores de calidad y variedad de producto y cercanía con el cliente, que son los valores que a su vez han identificado en los estudios realizados los involucrados en este tipo de negocio. Este mensaje, si bien por las restricciones corporativas deberá heredarse de la casa matriz, deberá tropicalizarse a la situación argentina, identificando en las comunicaciones el mismo espíritu: productos a medida, adecuados a cada perfil de cliente (empresas medianas, grandes o pequeñas) con necesidades cambiantes y específicas, que buscan una cobertura solvente y valoran el trato personalizado y la capacidad de pago de siniestros.

#### **5.4 Diseño de imagen**

El diseño actual de la imagen de AIG reflejado en los colores, líneas y tipografía de la marca, según el análisis realizado en el capítulo correspondiente a la expresión corporativa, requiere para la adaptación comunicativa a los nuevos valores de marca un proceso de evolución que favorezca la transición apoyándose en los valores y cultura previos. No se propone un cambio drástico de la imagen aunque sí una adecuación de los elementos que la marca expresa. En cuanto a los colores, mantener la paleta del azul con un tono más liviano que permita la transmisión de nuevos valores: más abierto, moderno, transparente, joven, tanto para la caja que contiene el texto en el logotipo como para las aplicaciones del logo y sus distintos usos. La tipografía también requiere de un ajuste, recomendándose la adopción de una tipografía *sin serif*.

Para La Meridional por su parte, se recomienda mantener el diseño de logo actual, incluyendo la leyenda “una compañía AIG”. Esta comunicación reafirma la relación entre ambas marcas que pasan a convivir de manera integrada apuntando claramente a dos segmentos separados pero concurrentes.



En cuanto a la paleta de colores de La Meridional, se mantendrá como base el tono actual de verde de su logo, que representa por excelencia a la naturaleza, y por ello armonía, crecimiento y frescura. El verde es el color más relajante para el ojo humano.

Un componente fundamental del diseño de las piezas gráficas de comunicación es la utilización de imágenes fotográficas y la presencia o no en ellas de la figura humana. En este sentido y para reforzar también desde este lugar el nuevo enfoque vincular de la compañía con el cliente, se recomienda el uso de imágenes con modelos humanos, representativos de la fisonomía del habitante argentino, en situaciones cotidianas, con *contacto visual* con el receptor mediante el uso de la mirada a cámara. No se recomienda la elección de un modelo particular como *cara de la marca*, sino la elección de diversos modelos alternados. Respecto a las situaciones reflejadas, la tendencia hasta la actualidad ha sido la de mostrar situaciones estereotipadas, por ejemplo una familia al aire libre remontando un barrilete para expresar libertad, familiaridad y seguridad; un hombre y una mujer con un bebé en brazos para expresar confianza o familias retratadas sonriendo a cámara con fondos neutros sin contexto. En oposición, se propone el uso de imágenes espontáneas, de situaciones concretas de la vida diaria que permitan al receptor sentir una fuerte identificación con los valores transmitidos: presencia, acompañamiento, cercanía, soporte, apoyo, etc. Se recomienda el uso de enfoques cortos para generar un contexto de mayor intimidad, con detalles de la figura humana en medio de actividades diarias. Las fotografías deberán representar situaciones reales evitando las puestas en escena demasiado preparadas y poco naturales.

### **5.5 Plan de comunicación**

El objetivo del plan de comunicación es el reposicionamiento de las marcas La Meridional y AIG con la intención de generar dos unidades bien diferenciadas con el cliente como centro de toda operación. La Meridional deberá posicionarse como una marca orientada al consumidor, con énfasis en la variedad de productos, su tradición y su solvencia. AIG

estará orientada al segmento corporativo, con fuerte sustento en el carácter global de la compañía, su profesionalismo y el liderazgo técnico.

Para el reposicionamiento se realizarán campañas en medios gráficos y audiovisuales con el objetivo de comunicar los nuevos valores de las marcas.

El plan de comunicación propuesto requiere una serie de modificaciones organizacionales y medios para adecuar los nuevos valores, o valores redefinidos que las marcas adoptarán. Este proceso requerirá y a su vez propiciará cambios en la cultura organizacional tanto como en la interacción con los intermediarios y clientes existentes y potenciales.

Inicialmente se procederá a la separación física de las áreas de la empresa de acuerdo a la orientación de negocio que posean, utilizando la marca La Meridional para todos los negocios *business to consumer* y AIG para los negocios *business to business*. Para ello se propone el establecimiento de un comité de transición que garantizará que todas las comunicaciones de los empleados se hagan de forma eficiente desde la utilización de tarjetas personales, dominios de mail, recepciones y distribución edilicia diferencial.

La comunicación para los intermediarios se realizará a partir de la identificación con los riesgos que poseen con la compañía. A través de piezas de comunicación gráficas y reuniones con productores y *brokers*, se comunicará específicamente a los intermediarios la adopción de las dos marcas en conjunto y se los instruirá con material específico respecto al correcto uso de ambas marcas.

Los clientes actuales tanto masivos como corporativos, tienen expectativas diversas de la compañía y la comunicación debe mantener ese mismo sentido. Para el cliente masivo, el reposicionamiento de la marca será transparente, simplemente encontrará información más clara sobre la marca, su mensaje y valores, y tendrá cada vez mayor percepción de que *su compañía*, contratada de forma directa, por un intermediario o banco, tiene mayor exposición en los medios de comunicación, lo que también fortalecerá la adquisición de

nuevos clientes por todos los canales masivos incluyendo los intermediados por productores y agentes.

En cuanto a las expectativas de los clientes corporativos, éstos buscan en las compañías de seguros un correcto asesoramiento previo, inmediato y posterior a la contratación en materia de productos; también valoran particularmente la solvencia y expedición al momento de un siniestro y la posibilidad de contar con un representante, identificado en el intermediario, a quien el cliente corporativo conozca y a quien delegará las cuestiones de administración de su pólizas.

### **5.5.1 Análisis de medios de comunicación**

Con el objetivo de alcanzar las metas propuestas se establece un plan de medios asociado a una serie determinada de medios específicos y generales en los que la marca podrá realizar una comunicación integrada y efectiva a sus intereses y objetivos de comunicación. Los mensajes asociados a esta nueva comunicación están basados en la visión corporativa que establece una serie de valores distintivos y una pauta de discurso diferencial para ambos universos de clientes. De esta distinción surgen también ámbitos y comunicaciones diferenciales para ambos públicos: una comunicación en medios especializados de la industria para clientes corporativos, intermediarios y entidades financieras asociadas, y una serie de medios de comunicación masivos y generales para el posicionamiento de la marca de consumo.

“Los medios de comunicación publicitariamente hablando, son todas aquellas formas que tiene las marcas y o empresas de llegar a los consumidores para transmitir determinados mensajes” (González García, 2012 p. 72). La pauta publicitaria en los distintos medios de comunicación permitirá que las marcas tengan una correcta exposición y que el mensaje llegue a su público objetivo de la forma esperada. Para ello, se utilizarán los medios tradicionales como los gráficos, audiovisuales y digitales para la comunicación masiva y piezas de comunicación de respuesta directa para públicos particulares.

Para la implementación de medios gráficos será vital realizar el análisis de las publicidades realizadas históricamente por la industria, para enfocar una reingeniería absoluta de lo que hasta hoy han sido las pautas de las compañías de seguros en Argentina. Con un mismo tono, lenguaje y hasta analogía, éstas no responden a la descripción de componentes de un aviso que describen S. Filiba y R. Palmieri en su libro *Manual de Marketing Directo e Interactivo* para lograr una pieza efectiva. Es necesario adecuar la forma y contenido de estas comunicaciones en medios a las mejores prácticas del mercado que numerosos autores describen, para favorecer este cambio y evolución en la industria de seguros en Argentina a partir de la implementación de las últimas tendencias y las estrategias más efectivas de diseño publicitario.

Para las compañías estudiadas, se propone que la publicidad en medios gráficos se centre en la comunicación de nuevos productos, ya que éstos siempre han sido atractivos para los públicos. La decisión interna que se tomará respecto a los productos será la estandarización para evitar conflictos entre los productos que se comercialicen de forma directa o por intermedio de algún *broker* o intermediado. Las comunicaciones deberán tener un tono imperativo para inducir a ejecutar la acción deseada y acompañar toda pieza con un *call to action* que promueva la acción del público objetivo. Las imágenes en las publicidades de seguros muestran cómo han subestimado las empresas de seguros los conceptos principales de la publicidad gráfica.

La principal característica de la publicidad gráfica es la utilización de imágenes estáticas, es decir sin secuencia de movimientos, en un soporte plano: carteles, revistas y diarios principalmente. Por tanto, es fundamental dar con la imagen y la palabra adecuadas, suficientemente expresivas y sencillas al mismo tiempo para captar al receptor. Las características a evaluar al momento de un plan de medios gráficos impresos (diarios, revistas) incluyen su cobertura (regional o nacional), su línea de contenido editorial, la segmentación temática, la diversidad de formatos, el *readership* (índice que determina cuántos lectores en promedio acceden a un ejemplar de la publicación).

En cuanto a la utilización de la gráfica en vía pública es esencial considerar una cobertura sectorizada, su gran impacto, la oportunidad de realizar *branding*, la versatilidad de dispositivos y soportes y la integración que desde hace algunos años se ha podido realizar con la comunicación móvil tanto por el uso de dispositivos *bluetooth* como por la difusión de mecanismos basados en la tecnología de los *smartphones* como códigos QR (*Quick Response codes*, códigos de respuesta rápida).

Los mismos principios analizados sobre los medios gráficos aplican para los medios audiovisuales, cuyas características favorecen una amplia cobertura geográfica, rapidez en la construcción de la cobertura, generan una alta exposición y penetración, apelan al impacto emocional y representan un bajo costo por contacto y diversidad en formatos o prácticas (pauta, PNT, *home shopping*, auspicio, etc.). Algunos medios audiovisuales como la TV por cable, permiten además un nivel específico de segmentación, tienen cierta interactividad.

Para la comunicación de los valores de la marca a través de medios audiovisuales se consideran las siguientes premisas: no superar un máximo de dos minutos ni un mínimo de treinta segundos para favorecer que el público registre las ventajas presentadas en la comunicación y a su vez se familiarice con los datos que se muestran.

Por último, la radio como medio publicitario brinda una cobertura localizada de alta frecuencia, permite una fina segmentación de emisoras y por perfil de contenido, lo que brinda flexibilidad a bajos costos de producción y redundante en un bajo costo por contacto.

#### **5.5.1.1 Comunicación de marcas de seguros en Internet**

En Argentina la penetración de internet es creciente, con 26 millones de usuarios en internet. Se calcula que actualmente la mitad de los habitantes está *online*. Las actividades que estos internautas realizan abarcan desde información, entretenimiento, gestión de la administración personal, educación, redes sociales, alcanzando un promedio de 18 horas semanales de uso. Un estudio realizado por NetPop en 2010

refleja que la edad media de consumo en línea de argentina es de 37,5 años, el sexo predominante es el masculino con una prevalencia del 35% de prospectos con un nivel de estudios alto e ingresos superiores a los \$ 7.000 mensuales. Un rápido análisis de este perfil de consumidor que efectivamente transacciona en internet adquiriendo productos y servicios resulta evidentemente atractivo para la industria de seguros. En particular, para servicios financieros el medio de búsqueda primaria es en efecto internet, seguido por la recomendación familiar (ver en el apartado de encuestas a clientes que han arrojado resultados compatibles con estas evidencias). En 2012, las búsquedas en el buscador Google relacionadas con seguros crecieron en Argentina un 11%, pero según datos internos de la compañía sólo una de cada cuatro búsquedas encuentra respuesta. Realizar una simple búsqueda *online* permite realizar experiencialmente la comprobación de que existe poca oferta relevante de seguros *online*, y si la misma es realizada a partir de dispositivos móviles esta oferta es directamente nula. La competencia en productos como seguro de automotores está primariamente dada por el precio y esto ha permitido la proliferación de los llamados *aggregators*, sitios de comparación de compañías que cotizan en forma instantánea múltiples alternativas para la selección según preferencias del consumidor. Sin embargo es notable que ninguna de las principales páginas que brindan estos servicios de comparación concluye el proceso *online*. En todos los casos el prospecto es invitado a dejar sus datos o a comunicarse con la compañía en forma directa, para completar el proceso de compra manera *offline*. Esta característica es predominante en el mercado *online* de seguros y evidencia la oportunidad de desarrollar una experiencia integradora del cliente que abarque el proceso completo y permita posicionar en el medio más propicio para el *research* del cliente las marcas que ofrezcan agilidad y servicios de valor agregado a los internautas.

La Meridional tiene una oportunidad en este medio considerando que los productos que ofrece son relevantes para el público de la *web* y hay indicios del apetito de consumo de los mismos a través de las plataformas disponibles. El plan de inserción en la *web* deberá

contener etapas de implementación que abarquen en primer lugar la participación en sitios de comparación y otros de servicios financieros, el rediseño de su propia página *web* y la inclusión de elementos transaccionales para favorecer la facilidad de adquisición de sus servicios.

### **5.5.2 Estrategias de comunicación**

La distinción primaria entre las alternativas de comunicación para dar a conocer un producto o servicio, y en definitiva, generar una posición en la mente del consumidor para determinada marca, está dada por tipos de herramientas de comunicación masivas o indirectas y personalizadas o directas. En el primer caso, el emisor de la comunicación no tiene conocimiento directo del receptor, pero a través de los medios estadísticos y de medición de público sí conoce el perfil medio de a quien se dirige. El mensaje de ambas comunicaciones también difiere, ya que de cara a la comunicación masiva se establece un mensaje uniforme, estandarizado y que mantenga una coherencia en sus piezas comunicativas. En cambio, en la comunicación personal el mensaje podrá ser adaptable, con numerosos argumentos y de forma y contenido variable. También hay que distinguir el soporte, ya que en la comunicación masiva se apunta a un número elevado de contactos por unidad de tiempo, mientras que la comunicación personal o directa permite un contacto humano personalizado. Adicionalmente, el receptor masivo actúa en un contexto de ruido comunicacional elevado, lo que genera un determinado factor de perturbación en la atención. Al contrario, la comunicación personalizada es certera, con respuesta en el corto plazo, o incluso inmediata (Vicente, M., 2009 p.411).

Si bien ambos tipos de comunicación pueden ser efectivos para elaborar la estrategia de posicionamiento de las marcas estudiadas, uno y otro universo de categorías de herramientas de comunicación tendrán un efecto más intenso en tanto sus atributos naturales de relación con el receptor estén alineados con las características de las audiencias de cada marca.

La estrategia de comunicación de ambas marcas objeto del presente PG está orientada a continuar apoyándose en el prestigio internacional del grupo asegurador e implementar la utilización de las marcas de acuerdo a su uso comercial. La Meridional se utilizará en todas aquellas acciones comerciales donde la comunicación esté puesta en los productos masivos orientados a individuos capitalizando su trayectoria de más de 65 años en el mercado asegurador argentino y AIG para todos los negocios corporativos permitiendo que la solidez y solvencia que representa esta marca, sean un valor agregado al momento de asegurar grandes riesgos.

Con respecto a la estrategia de comunicación que se propone para la marca La Meridional, se incluyen acciones tendientes a generar *brand awareness* a través de herramientas masivas, con el fin de reforzar la fortaleza de marca, sin enfocar en un producto o canal específico. De esta manera, el efecto de percepción de la marca en el consumidor, tanto sea que luego ingrese por canales tradicionales como por bancos o en directo, generará predisposición favorable hacia la misma y elevará la familiaridad. En este caso el *mix* que luego será presentado incluirá la publicidad en radio, televisión, medios gráficos, venta por TV, via pública y estrategias masivas de *ebusiness*.

En el caso de la marca AIG, la comunicación será específica y estará especialmente dirigida a los *risk managers* y a los directivos de compañías con estrategias de comunicación tendientes a la personalización. Entre los medios elegidos para el posicionamiento de la marca AIG están las visitas personalizadas, el uso de *mailing* y promoción en puntos de venta, el *sponsorship* de eventos de interés, y las relaciones públicas.

### **5.5.3 Mix de comunicación**

Una vez analizada la estrategia de comunicación se proponen diferentes iniciativas que la compañía podrá implementar para favorecer el nuevo posicionamiento de marca entre sus clientes actuales y potenciales. Para ello se utilizará un *mix* de comunicación



considerando acciones *above the line* (ATL) utilizando medios de publicidad tradicionales, es decir televisión, radio, revistas y prensa, y acciones *below the line* (BTL) para expresar los nuevos valores.

La distinción de intencionalidad entre las acciones ATL y BTL surge históricamente en publicidad con el fin de distinguir acciones en de resultados mensurables y específicas en su objetivo de aquellas con una fuerte orientación creativa, generadoras de impacto, espacios de vinculación emocional – racional, memorabilidad, recordación, creatividad, innovación, segmentación, enfoque, y construyendo valor desde la novedad.

Una explicación tradicional que se encuentra del por qué se denominan de esa manera es que cuando las empresas comenzaban a planear sus estrategias de comunicación a través de medios separaban los medios ATL con una línea de los demás medios, inclusive para generar un presupuesto diferenciado y para desarrollar estrategias de mercadeo igualmente diferenciadas. Lo que se hacía entonces era delimitar ambos grupos de medios a través de una línea, de allí surgen los términos sobre la línea y bajo la línea. (Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, 2011. p. 127)

En el contexto del VI Encuentro Latinoamericano de Diseño en 2011 organizado por la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo Argentina, realizado en Buenos Aires durante julio 2011, Jaime Orozco Toro, publicista colombiano, aportó su visión acerca del diseño y construcción de marcas a través de medios *above the line* y *below the line*, artículo el cual el presente trabajo cita. Parte de las estrategias que menciona en relación a generar un posicionamiento de marca incluye un listado de elementos imprescindibles para la efectividad de las estrategias combinadas ATL y BTL. En primer lugar, Orozco Toro hace especial mención al foco necesario en los valores agregados de la marca, “más es menos y menos es más”, en definitiva, reflejando que una sola comunicación no puede abarcar la totalidad del mensaje ya que el receptor tiene una capacidad y voluntad acotada de absorción de ese mensaje. Este mismo concepto es remarcado en función del manejo de los medios de comunicación que deben estar administrados de manera de sacar el máximo beneficio considerando una actuación única de los mismos e integrándolos sin embargo a través justamente de los valores

agregados que dan identidad a la unidad que constituye la campaña. El factor clave para la efectividad es la claridad de los conceptos en la comunicación, ya que los conceptos fuertes generan reconocimiento.

Desaconseja además el posicionamiento del producto basándose exclusivamente en el factor precio, ya que es el más volátil y débil para generar imagen de marca. En el proceso, además, destaca la importancia de la visión generalista del conjunto de comunicaciones integradas, considerando los efectos en los públicos objetivos. En el mismo sentido, distingue diversas estrategias respecto de la competencia, que determinan enfoques posibles: ofensiva, defensiva, de franqueo o de guerrilla. En este mismo sentido es esencial el conocimiento profundo del mercado.

Como en cualquier acción publicitaria o de *marketing*, la medición de resultados e impacto en forma frecuente es la clave para identificar situaciones de desvío que puedan requerir tácticas de redireccionamiento y corrección. “Como ya es conocido, las estrategias determinan el *qué* voy a hacer para llevar a cabo los objetivos, y las tácticas *cómo* voy a hacer para realizar las estrategias.” (Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, 2011. p. 129)

Para la implementación de un plan de medios para las marcas de AIG en Argentina se propone aplicar la estrategia que abarque el total de los medios a los que el consumidor está expuesto, con una visión *360* de su alcance y orientación, incluyendo tanto los medios tradicionales y masivos como los no convencionales. Esta visión abarcadora permitirá tomar contacto con nichos de mercado, tomando provecho de la especialización de medios, la predominancia de la sociedad del conocimiento y el desarrollo de microsegmentos de consumidores, atacándolos desde diferentes flancos. No es necesario el uso de todos los medios pero sí una elección cuidadosa y acertada de los mismos que oriente los esfuerzos en el mismo sentido de las intenciones de posicionamiento de la marca. Así La Meridional, que considerando los aspectos del análisis realizado orienta su negocio al consumidor masivo, podrá realizar

comunicaciones de alto impacto en televisión para generar recordación de su marca sustentada en los valores de tranquilidad, accesibilidad, adaptabilidad, eficiencia, acompañamiento y cercanía, en una serie de comunicaciones que sintetizan estos valores apelando a los componentes emocionales que las necesidades del consumidor generan. En cuanto a los medios gráficos, la repetición y el uso de estrategias de comunicación secuenciales permitirá enfocar en cada pauta en los valores específicos a construir.

Finalmente es justo decir que no se trata de una pelea para saber si son los BTL o ATL los medios ideales para generar imagen de marca, de lo que se trata realmente es que los encargados del mercadeo de las empresas sepan que existen una variedad de medios a su disposición, que las épocas en las que ante una crisis económica lo primero que se recortaba era la publicidad están mandadas a recoger, puesto que tenemos los medios, las herramientas y las oportunidades para comunicarnos con nuestro target y así construir el valor más importante de un producto: su imagen de marca. (Faculta de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, 2011. p. 130)

El posicionamiento y la diferenciación de las marcas en sus segmentos, por todo lo analizado en los capítulos precedentes están dados a cumplir un rol protagónico en el desarrollo futuro del negocio de AIG y La Meridional centrando en el consumidor, sus necesidades, sus hábitos y conductas de consumo de medios y preferencias su estrategia de transmisión de los valores que han consolidado a lo largo de su crecimiento histórico en el mercado de seguros, entrelazando sus nuevos postulados, su visión, su misión, sus valores agregados y su vocación de servicio, convirtiendo a una compañía tradicional en una compañía innovadora. AIG y La Meridional tienen la genética de ser una compañía en efecto, *tradicionalmente innovadora*.

## Conclusiones

En el contexto del mercado de seguros en Argentina, con 165 compañías presentes y un mercado atomizado, existe una oportunidad cierta de desarrollo de negocio que requiere que las marcas se posicionen de cara a los segmentos de mercado que pretenden conquistar. Así, las compañías de seguro orientadas al sector de consumo masivo, encuentran en una economía en que la penetración de la industria de seguros en el producto bruto interno es creciente pero no alcanza aún los niveles de importancia de países más desarrollados, un escenario propicio para expandir y complejizar sus esquemas de oferta, producto, servicio y promoción.

Considerando la historia de la marca, así como la identidad corporativa surgida en el marco de la recuperación financiera de AIG luego del impacto de la crisis sufrida en el año 2008, las marcas utilizadas en la Argentina, La Meridional y AIG, pueden profundizar y completar el proceso iniciado en el cambio de marca a Chartis, consolidando su posición hacia dos tipos de público bien diferenciados. Las marcas sufrieron la ambigüedad de comunicación interna y externa respecto al nombre relevante para la industria de seguros, en un mercado intermediado y de fuerte presencia corporativa, en que AIG se impuso desde el desarrollo de seguros comerciales, mientras La Meridional se presentaba como la marca de uso general, principalmente por su fuerte anclaje en la plataforma de productores, agentes y *brokers* de seguros. El desarrollo de canales masivos de comercialización genera nuevas necesidades a la compañía en relación a su marca. El discurso, la imagen y los valores deben ser unívocos y alinearse a la visión de servicio que la corporación quiere perseguir.

La decisión corporativa respecto al uso de la marca debe considerar tanto la simultaneidad de públicos, el corporativo y el del consumidor, como la capitalización de las experiencias recientes y pasadas de la historia de la marca, a través de la cual se han consolidado los valores principales: solvencia, prestigio, tradición, profesionalismo. Asimismo, la crisis financiera y el posterior rescate de AIG por parte del gobierno de los

Estados Unidos y el modo en que a dos años de este evento la compañía ha recuperado su participación accionaria, permiten apalancar estos valores en la *historia para contar* que la marca construye desde estas vivencias. La decisión que el presente trabajo propone es la de separar en dos la comunicación de la compañía, manteniendo la marca AIG para las comunicaciones al segmento corporativo, con leves ajustes de rediseño a su imagen y expresión, mientras que La Meridional se enfoque específica y completamente al segmento de clientes masivos o consumidores.

Los relevamientos realizados como sustento para la toma de decisión fueron tanto teóricos como prácticos, lo que permitió interrelacionar conceptos probados de las disciplinas involucradas – publicidad, *marketing*, investigación de mercado, management, comunicación - con evidencias surgidas de la observación personal, de documentos de la industria y de acciones específicas de relevamiento incluyendo entrevistas y una encuesta de consumidores tanto como interna dirigida a los empleados de la empresa.

El plan de comunicación propuesto por el presente PG cumple las expectativas de reposicionamiento de la marca, abarcando tanto el replanteo de los valores corporativos basándose en los resultados de las investigaciones previas y en el sustento teórico de la bibliografía consultada como el establecimiento de nuevas pautas de comunicación desde el uso de la imagen corporativa, el logotipo, los componentes de sus lineamientos de uso de la marca y las pautas de uso de componentes gráficos como fotografías.

La nueva expresión corporativa, el plan de comunicación y el *marketing mix* propuesto para el proceso de reposicionamiento tienen por objetivo claro y sustentado por el análisis previo de casos de estudio, variada bibliografía específica y proyectos de graduación que han sido considerados antecedentes al presente, completan un proyecto profesional asequible y aplicable al contexto de las marcas en el país.

En conclusión, es necesaria y recomendable en el corto plazo una acción de reposicionamiento de ambas marcas, identificando claramente ambos públicos objetivo. Los beneficios de esta decisión se reflejarán en una mejor plataforma marcaria para la

comunicación masiva, la cristalización del prestigio y valor de la marca en el mercado corporativo, coherencia con la identificación de los públicos internos y alineamiento de los elementos comunicativos con la filosofía de la marca, reflejada en su visión, sus valores y su expresión.

El impacto de estas acciones podrá ser medido posteriormente con una serie de nuevos trabajos de investigación que revelen la posición de marca obtenida.

En caso de la eventual puesta en práctica del presente proyecto, es necesario profundizar y ampliar los estudios cuali-cuantitativos realizados, y establecer un equipo interdisciplinario para abarcar con mayor grado de granularidad los temas presentados en el presente trabajo en cuanto al diseño gráfico, la implementación de acciones publicitarias específicas y la investigación sistemática y minuciosa de las tendencias y acciones de la competencia directa e indirecta de la compañía estudiada.

## **Lista de Referencias Bibliográficas**

- Ávalos, Carlos (2010). *La Marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Crocco, E. (2006). Una aproximación al seguro en el Río de la Plata. *Iuhistoria Revista Electrónica*, 3, 1-12. Buenos Aires: Universidad del Salvador, Facultad de Ciencias Jurídicas, Facultad de Filosofía, Historia y Letras.
- Cetelem (2012). *Proyecto Observatorio Cetelem. Una mirada de especialistas sobre el mercado de consumo*. Buenos Aires: Publicación propia.
- Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo (2011). *Actas de Diseño N° 11.VI Encuentro Latinoamericano de Diseño "Diseño en Palermo"*. Buenos Aires. Universidad de Palermo.
- Filiba, S. y Palmieri, Ricardo [et.al.] (2008). *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. Buenos Aires: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de la Argentina.
- Fortune (2012). *Fortune 500 ranking*. Disponible en [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/full_list/)
- Jackson, D. (1989). *One Hundred Fifty-One Secrets of Insurance Direct Marketing Revealed*. Wilmington, Delaware: Nopoly Press, Inc.
- Kotler, P. (2009). *El Marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Pedemonte, G. (1930). *Ensayo histórico acerca del Seguro en la Argentina hasta el año 1898*. Buenos Aires: Edición Talleres Gráficos.
- Ries, A. y Trout J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Sainz, A. (2012, 4 de noviembre). Ventajas y peligros del cambio de marca. *La Nación*. Sección Economía. p.4
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Schmitt, Bernd H. (2000). *Experiential Marketing*. New York, USA: The Free Press.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R. (1992). *Comunicaciones de Marketing Integradas*. Buenos Aires: Granica.
- Sorkin, A. y Gould, P. (2009), *Too big to fail*. Viking Press, NY, USA.

Stang, S. (2012, 4 de noviembre). El seguro, entre la mayor intervención estatal y el desafío de crecer. *La Nación*. Sección Economía. p.4

Vicente, M. A. (Coord.) (2009). *Marketing y Competitividad*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education.

Wedovoy, E. (1966). *La evolución económica rioplatense a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX a la luz de la historia del seguro*. La Plata: UNLP.

You Tube (2012). *Canal corporativo de AIG, disponible en [www.youtube.com/user/AIG](http://www.youtube.com/user/AIG)*



## **Bibliografía**

- Aaker, D. (2001). *Strategic Market Management (6taed.)*. E.E.U.U.: John Wiley & Sons.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- AIG, Portal Corporativo, disponible en <http://www.aig.com/>
- Chartis Inc., Portal Corporativo, disponible en <http://www.chartisinsurance.com/>
- Ferreyra, Paula F, (2011). *Femenina debilidad, masculina tentación*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.
- González García, María S. (2012). *Café Oyambre. Posicionamiento de una marca existente dentro del mercado de consumo final*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Gutierrez Pinzón, Yenny T. (2011). *Identidad de Marca. Clave para la comunicación Empresarial*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Hernandez Guillén, Natalia (2012). *Reposicionamiento de la cerveza Redd's en el mercado femenino*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Kotler, P. y Armstrong G. (1991). *Fundamentos del Marketing*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- La Meridional, Portal Corporativo, disponible en <http://www.lameridional.com/>
- Morandi, J. (1971). *Estudios De Derecho de Seguros*. Buenos Aires: Pannedille.
- Manso Molano, María C. (2012). *Librería Panamericana. Rebranding comunicacional de marca*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Marconi, Manuela (2012). *Bernardita M, Incursionando en el terreno del branding emocional*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Olavarría Soucy, Mariana (2012). *Rebranding. Pathmon Producciones. De la tradición a la emoción*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Pisano Rincón, Victoria E. (2011). *Carla Pisano. Posicionamiento de marca*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Revista Estrategas (2012), número 357, Edición digital disponible en <http://www.revistaestrategas.com.ar/revista-357.html>

Revista Stand Up (2012), publicación interna de Standard Bank Argentina. Buenos Aires, edición propia.

Revista Todo Riesgo (2012), número 187.

Rojas, Agustina (2011). *La línea aérea de los argentinos. Reposicionamiento de Aerolíneas Argentinas*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Superintendencia de Seguros de la Nación (2012), Portal Corporativo, disponible en <http://www.ssn.gov.ar/>

Tzu, S. (2008). *El arte de la guerra*. Buenos Aires: Pluma y Papel.

Velez Manrique, Sergio R. (2011). *El neuromarketing. Un análisis neurocientífico del comportamiento de los consumidores*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.