



Facultad de ciencias empresariales  
Sede Regional Rosario  
Carrera: Lic. En Comercialización

**Trabajo final de carrera**

**“Plan comercial CIMA en la empresa Nación Servicios” (PICP)**

Alumno: Philipp Hernán [hernanphilipp1@gmail.com](mailto:hernanphilipp1@gmail.com)

Tutor de Contenido: Lic. Adrián Spuches

Tutora Metodológica: Mg. Lic. Ana María Trottini

**Octubre 2017**

## ÍNDICE

	Página
<b>Introducción</b> .....	3
<b><u>Capítulo I: Antecedentes y análisis de la empresa</u></b> .....	4
➤ Ubicación geográfica del negocio y cobertura.....	5
➤ Productos: Bienes y Servicios.....	6
<b><u>Capítulo II: Análisis del mercado</u></b> .....	11
➤ Estrategia Comercial y Posicionamiento.....	16
➤ Matriz BCG.....	19
➤ Análisis de las UEN.....	20
➤ Análisis FODA.....	22
<b><u>Capítulo III: Capital humano y estructura organizacional</u></b> .....	27
➤ Organigrama.....	28
➤ Aspectos Legales.....	29
➤ Análisis Económico-financiero.....	31
<b>Conclusiones</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	33

## **Introducción**

Nuestro principal motivo fue el de conocer el contexto interno y externo que influye en la gerencia de Comercialización de la empresa Nación Servicios SA, perteneciente al grupo Banco de la Nación Argentina e identificar oportunidades de negocio que existan en el mercado.

La industria donde desarrollamos el proyecto está en constante crecimiento y las variables externas suelen tomar un rol preponderante a la hora de analizar la rentabilidad del sector. Las que obtienen una ventaja competitiva son aquellas empresas que mejor logren adaptarse a éstos,

Los productos que se ofrecen suelen ser complejos a la hora de añadir valor, por lo que la imagen de la empresa puede ser clave para posicionar nuestro producto y ganar cuota de mercado.

Proponemos incorporar a su canal de ventas, productos complementarios a los existentes y desarrollar una estrategia de venta orientada a fidelizar sus principales clientes.

## Capítulo I

### Antecedentes y análisis de la empresa

Nación Servicios es la compañía del Grupo Banco Nación, especializada en brindar soluciones comerciales e informáticas en toda la República Argentina. Con 27 años de trayectoria y más de 1300 colaboradores, cumple con las exigencias del mercado bancario y financiero de hoy, para ofrecer soluciones innovadoras y de calidad.

A mediados de los 90 se creó una estructura de ventas capaz de brindar servicio de comercialización de productos a las empresas del Grupo BNA.

Durante el proceso de desarrollo, la gerencia de comercialización se ha especializado en agregar valor a sus principales clientes utilizando metodologías efectivas en la obtención de productividad, eficiencia y competitividad, perfeccionando un accionar profesional en la estructura de ventas.

A partir de 2009 se logra consolidar como la principal operadora Comercial de las empresas del Grupo BNA. Este crecimiento fue posible gracias a una importante apuesta por parte de los directivos del grupo, de incorporar capital humano.

Cuenta con cuatro importantes áreas estratégicas de negocios: Procesamiento, Pos venta, Personalización de tarjetas y Comercialización. Es precisamente esta última la que abordaremos a lo largo del plan de negocios.

El área de Comercialización es la responsable de comercializar los productos de banca minorista del Banco de la Nación Argentina.

Nuestro objetivo, es implementar dentro de la estructura existente, el desarrollo de Productos Patrimoniales. Al programa, lo denominamos CIMA (Constancia, Iniciativa, Motivación y Actitud). Proponemos la incorporación a la cartera de productos actuales, los llamados Seguros Patrimoniales que abarcan los aspectos a tener en cuenta para la puesta en marcha.

A través de la implementación de este programa se consigue la profesionalización de la unidad de negocios, que va desde la gerencia general hasta los ejecutivos de ventas, quienes son los encargados de llevar los productos al consumidor final.

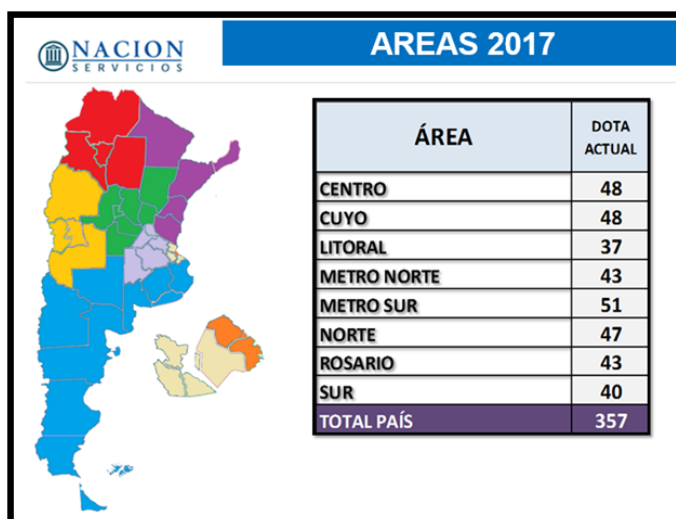
Buscamos un plan de mejora integral que abarque el desarrollo de productos, Comunicación eficaz, Capital Humanos y Organización.

La misión que persigue la compañía es brindar servicios de Comercialización de productos, maximizando las oportunidades que ofrece el mercado mediante las habilidades y las ventajas competitivas propias de una estructura de ventas profesional.

La visión de la gerencia de comercialización es lograr que el Grupo BNA, sienta que la comercialización de sus productos está en las mejores manos.

## **Ubicación Geográfica del negocio y cobertura**

La empresa Nación servicios cuenta con cobertura a nivel nacional. Dispone sus oficinas Administrativas en Capital Federal y Rosario.



1 Ilustración obtenida de [www.nacionsservicios.com.ar](http://www.nacionsservicios.com.ar)

La distribución de sus recursos está pensada estratégicamente para tener alcance en todo el territorio nacional.

Cada una de ellas, cuenta con un Gerente de área y una determinada cantidad de Supervisores de Negocios, quienes tienen la tarea de liderar y supervisar un equipo de ventas conformado por 357 ejecutivos de venta, quienes son los encargados de comercializar los productos de la empresa. Más adelante definiremos el organigrama y las funciones y roles de cada uno de los colaboradores.

La característica distintiva de la gerencia en análisis, es que tiene la posibilidad de representar a la entidad financiera Banco Nación fuera de éste.

CORDOBA	MENDOZA ESTE	CORRIENTES	FLORES
R. CUARTO / VILLA MARIA	MENDOZA OESTE	PARANA / CONCORDIA	LA PLATA
S. FRANCISCO / V. C. PAZ	SAN JUAN	POSADAS	LINIERS
SANTA FE	SAN RAFAEL	RESISTENCIA / RECONQUISTA	SAN ISIDRO
AZUL / DOLORES / STA. ROSA	CONGRESO	JUNIN / T. LAUQUEN	CATAMARCA
BAHIA BLANCA	PALERMO	PERGAMINO / V. TUERTO	SALTA
MAR DEL PLATA	PLAZA DE MAYO	ROSARIO	TUCUMAN / SGO. DEL ESTERO
NEUQUEN			
TRELEW / CRO. RIVADAVIA			

**1: Tabla elaboración propia**

La disposición física donde se encuentra trabajando la estructura de venta se dispone en 39 de las sucursales que el BNA tiene distribuidas estratégicamente en el país, la gerencia de Nación Servicios cuenta con un lugar físico donde llevar a cabo las tareas administrativas y de venta, capacitaciones y todas las acciones inherentes a la función de cada empleado.

## **Productos: Bienes y Servicios**

La empresa se encarga de comercializar en todo el territorio nacional los productos del Banco de la Nación Argentina en formato Retail.

Retail es un tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor.

Lo llevan a cabo aquellas empresas cuyo objetivo es vender a múltiples clientes finales un stock masivo.\*

Nación servicios se encarga desde 2007 de atender la demanda de productos del BNA, por fuera de las instalaciones del Banco y en un horario extensivo al bancario tradicional.

Los productos financieros que ofrece la empresa, son:

Productos Actuales		
Cuentas	Préstamos Personales	Préstamos Hipotecarios
Cuenta Nación Simple	P.P Cartera General	Nación TU CASA
Cuenta Nación Estilo	P.P Nación Sueldo	Créditos UVA
Cuenta Nación Platino	P.P Empleados Públicos	Créditos Procrear
Cuenta Nación Zafiro		

**2.-Tabla elaboración propia**

Nuestra propuesta es aprovechar el mercado cautivo y venderles productos complementarios.

Detectamos una demanda insatisfecha en el rubro seguros patrimoniales, que se puede atender sin incurrir en grandes gastos operativos, ni ampliación de la estructura, sino que bastaría con ampliar la cartera de productos, dentro del mercado actual, apoyándonos en el poder de negociación y la implementación de un plan que comprende capacitación continua, mejora en los procesos, campañas de marketing, incentivos económicos a nuestros clientes internos y liderazgo.

Detallamos cada producto, con sus principales atributos y promedio de precios de mercado según la investigación llevada a cabo.

En el plan comercial detectaremos cual es el segmento específico y como se pueden desarrollar estrategias orientadas a la colocación de productos Crossellig.

## Robo en Cajeros

**Coberturas:** Por extracción de dinero en efectivo realizadas por ATM y/o ventanilla, mediante tarjeta de débito y/o crédito, hasta 60 minutos posteriores a la operación, con un tope de dos eventos al año.

**Sumas aseguradas (por año):** 1º evento: Hasta \$ 6.000 - 2º evento: Hasta \$ 3.000.

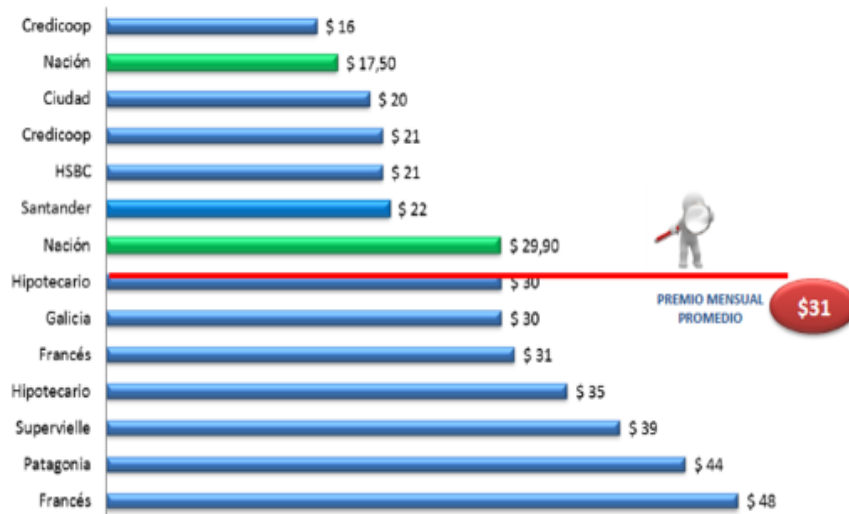
**Por extracción en Caja (ventanilla):** Hasta \$5.000

En ATM TOTAL cubrimos a "todas las tarjetas" del titular emitidas por el BNA.

- **Se incluye:** Seguro por Muerte accidental: \$30.000 (en ocasión de robo o su tentativa).

## Robo en Cajeros

Relevamiento del producto en premios de mercado (\*)



(\*) No se contempla producto del Francés que tiene un premio de \$60.

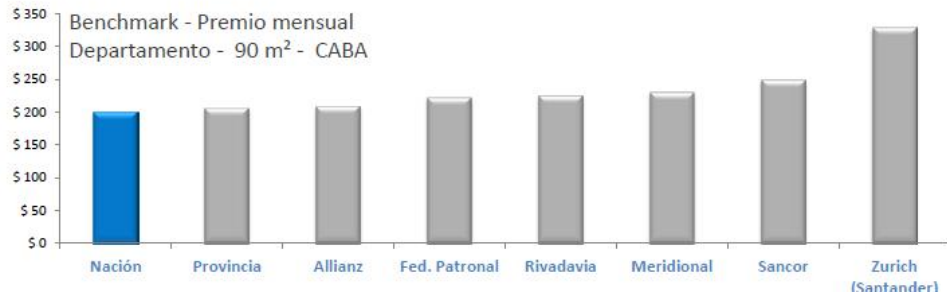
Ilustración inv. de mercado Julio 2017



## Seguro de Hogar



- Incendio edificio y contenido
- Daños por agua
- Robo al contenido
- Granizo y terremoto
- Alimentos en el freezer
- Aparatos electrodomésticos
- Cristales
- Objetos diversos en mundo entero



COMPRA PROTEGIDA	Nación Seguros	Nación Seguros
Atributos	Compra Protegida Clásico	Compra Protegida Premium
Suma asegurada máxima	\$ 10.000	\$ 16.000
Eventos	2 x año de \$5.000 c/u	2 x año de \$8.000 c/u
Plazo de cobertura	90 días	120 días
Deducibles por Siniestro	No	No
Robo / Hurto	Robo	Robo
Daños	Daños	Daños
Accidentes Personales	No	No
Reembolso de gastos	No	No
Ambito de cobertura	Regional	Mundial
Medio de pago cubierto	Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito
Adicionales (Tarjetas)	Si	Si
<b>PRECIO</b>	<b>\$ 20</b>	<b>\$ 35</b>
Observaciones	Ampara compras para uso personal y las destinadas a obsequio. Sólo cliente BNA.	Ampara compras para uso personal y las destinadas a obsequio. Sólo cliente BNA.

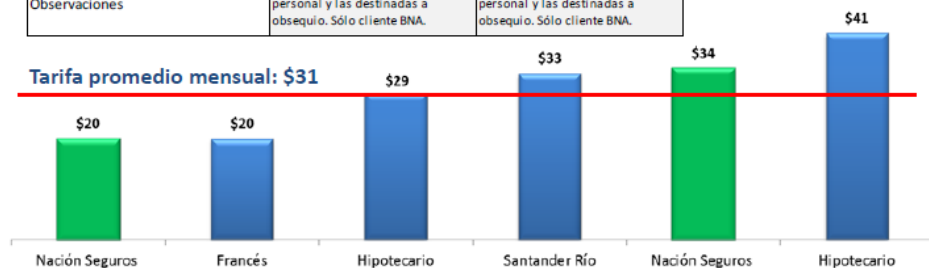


Ilustración inv. de mercado Julio 2017



**Cobertura:** Robo de Cartera, Bolso o mochila y de su contenido.

**Suma Asegurada:** Hasta \$ 4.000 por año. (hasta 2 eventos de \$ 2.000 c/u)

**Costo:** \$ 48 mensuales

**Reposición de documentos:** hasta un monto máximo de \$250 cuando el robo ocurra en el mismo evento.



**Ilustración inv. de mercado Julio 2017**

## **Capítulo II**

### **Análisis del mercado**

#### **¿Cuál es el mercado objetivo?**

Para responder a esta pregunta la Gerencia de Comercialización toma como cliente potencial, a todo aquel ciudadano de la republica argentina, mayor de 18 años y menor a la edad jubilatoria, 60 en caso de mujeres y 65 para hombres. Es decir toda persona, que sea pasible de tomar obligaciones financieras/ crediticias y que se encuentre en estado regular según las disposiciones del BCRA. Estos los evaluaremos como “mercado potencial”. Dentro de este mercado potencial, podemos identificar a nuestro segmento: “mercado cautivo”. El motivo por el cual los denominamos así, es porque son clientes que ya tienen una experiencia con el Banco de la Nación Argentina, es decir alguna vez han tomado algún producto de los denominados financieros.

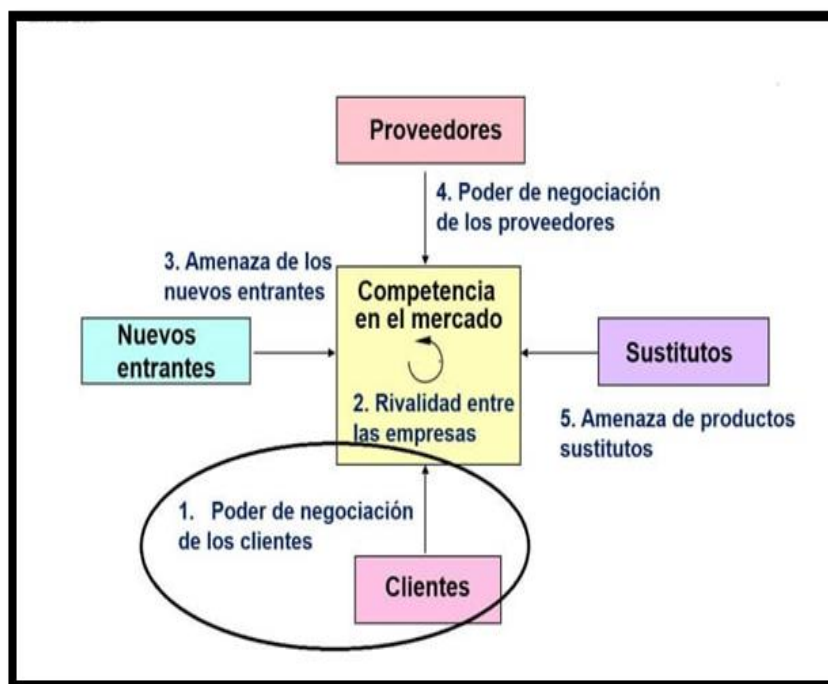
El desafío para nuestra gerencia es:

- Orientar las acciones pertinentes a vender nuestro nuevo producto “seguro patrimonial” a clientes que se sienten atraídos por productos “financieros”, por ejemplo: un cliente que tiene la necesidad de solicitar un crédito personal para la compra de un vehículo, ¿cuál será nuestra estrategia de venta, para que no solo se lleve el dinero, sino que una vez que lo tenga, compre el automotor y lo asegure con nuestra línea de Seguros Patrimoniales?

Otro ejemplo, podría ser el potencial tomador de un crédito hipotecario, para la compra de su vivienda, nuestro objetivo será que el cliente no sólo se pueda comprar la casa, sino también asegure su bien adquirido por medio de nuestra línea de seguros “Combinado familiar”.

El caso de clientes que se sienten atraídos por el producto quizás sea más simple la colocación de uno complementario ya que de algún modo, la empresa está en una posición favorable respecto al cliente, y como menciona en su libro, “Las 5 fuerzas de Porter”, el poder de negociación de los clientes es bajo, o lo que es igual: nuestro poder de negociación con los clientes es alto.

- Otro caso diferente al anterior es como llegar a nuestros clientes potenciales que actualmente no están interesados en adquirir productos “financieros”. Por ejemplo un empleado del Anses, que en alguna oportunidad ha adquirido productos con el BNA pero actualmente no necesita más. En este caso, ¿cómo hará la gerencia de Comercialización para despertar en él la necesidad de adquirir un seguro Patrimonial?
- El segmento más complejo, potenciales clientes que no tienen relación con el Grupo BNA, pero que reúnen las condiciones necesarias para contratar nuestros productos. En este caso los esfuerzos por captar la atención es más compleja, requiere mayor creatividad y destinar mayores recursos.



**Fuente:** [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)

Teniendo en cuenta que nuestra cartera cautiva a nivel país es muy extensa, es que desarrollamos estrategias comerciales tendientes a trabajar exclusivamente con ellas y no invertir esfuerzos en nuevos clientes, al menos en la instancia de lanzamiento.

Detallamos gráfico, que contiene los principales datos de la cartera actual segmentada por organismo/ empresa privada o universidades y potencialidad según zona geográfica.

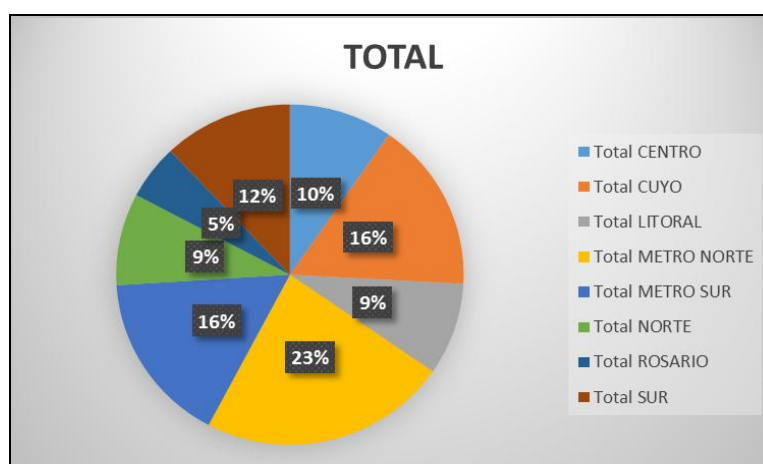


Gráfico elaboración propia

Como podemos observar, nuestra Fuerza de ventas tiene un potencial, de más de 1.340.000 empleados en relación de dependencia y autónomos segmentados por zona. Se destacan particularmente las áreas Cuyo, Metropolitanas Norte y Sur con más del 55% del mercado objetivo. Esto se debe mayormente a la presencia de organismos públicos en las Metropolitanas y la gran cantidad de empleados del Gobierno de Mendoza en el área Cuyo. El resto del país conforma el 45% restante con una distribución relativamente equilibrada.

Respecto al segmento, los identificamos en tres grandes grupos:

- Organismos públicos o Municipios,
- Las Universidades
- Privados.

Veamos cómo es la distribución en líneas generales, ya que a la hora de implementar una estrategia de comercialización, ésta dependerá de nuestro segmento objetivo.

<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>				<b>GRUPO 3</b>
<b>Organismos Públicos</b>	<b>Gob Mza</b>	<b>Gob Catamarca</b>	<b>Municipios</b>	<b>Universidades</b>	<b>Privados</b>
618.204	116.861	40.194	38.294	97.748	429.685
618.204	293.097				429.685
<b>46%</b>	<b>22%</b>				<b>32%</b>

Cuadro elaboración propia

Podemos apreciar un claro predominio en el grupo 1, correspondiente a empleados públicos. Este segmento con 618.204 personas representa casi la mitad de nuestro mercado meta.

En segundo lugar, el grupo de Privados con el 32%, estos son empleados de empresas privadas y autónomas.

Y por último el grupo 2, conformado mayormente por empleados municipales y universitarios con el 22% de la población total. Cabe destacar que los empleados universitarios pueden a su vez ser docentes y no docentes (nichos de mercado que tienen hábitos de consumo diferenciados).

**Distribución detallada del mercado cautivo según Área geográfica y clasificación del segmento.**

AREA	Organismos Públicos	Universidades	Gob Mza	Gob Catamarca	Municipios	Privados	TOTAL
	33%	40%	0%	0%	0%	26%	61.003
	22%	18%	0%	0%	3%	57%	22.965
	36%	2%	0%	0%	5%	57%	22.362
	31%	6%	0%	0%	0%	63%	23.001
<b>Total CENTRO</b>	<b>40.729</b>	<b>30.409</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>1.976</b>	<b>56.170</b>	<b>129.331</b>
	31%	24%	0%	0%	2%	43%	
	5%	1%	68%	0%	6%	19%	87.065
	12%	0%	56%	0%	6%	26%	70.694
	42%	17%	0%	0%	8%	33%	22.846
	13%	10%	48%	0%	9%	19%	36.939
<b>Total CUYO</b>	<b>27.748</b>	<b>8.677</b>	<b>116.656</b>	<b>-</b>	<b>14.898</b>	<b>49.565</b>	<b>217.544</b>
	13%	4%	54%	0%	7%	23%	
	56%	0%	0%	0%	0%	44%	21.646
	37%	15%	0%	0%	14%	35%	35.761
	50%	0%	0%	0%	0%	50%	25.586
	44%	7%	0%	0%	1%	48%	34.638
<b>Total LITORAL</b>	<b>53.311</b>	<b>7.690</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>5.267</b>	<b>51.347</b>	<b>117.631</b>
	45%	7%	0%	0%	4%	0	
	78%	2%	0%	0%	0%	20%	139.897
	76%	1%	0%	0%	0%	23%	55.316
	79%	6%	0%	0%	0%	15%	114.764
<b>Total METRO N</b>	<b>242.435</b>	<b>9.443</b>	<b>107</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>57.954</b>	<b>309.977</b>
	78%	3%	0%	0%	0%	19%	
	58%	0%	0%	0%	0%	42%	41.586
	32%	33%	0%	0%	0%	36%	58.080
	59%	3%	0%	0%	0%	38%	68.089
	61%	5%	0%	0%	0%	33%	50.158
<b>Total METRO S</b>	<b>113.413</b>	<b>23.579</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>80.862</b>	<b>217.913</b>
	52%	11%	0%	0%	0%	37%	
	4%	4%	0%	64%	14%	14%	63.097
	63%	0%	0%	0%	0%	36%	26.779
	43%	4%	0%	0%	0%	53%	27.265
<b>Total NORTE</b>	<b>31.587</b>	<b>3.815</b>	<b>1</b>	<b>40.129</b>	<b>8.821</b>	<b>32.788</b>	<b>117.141</b>
	27%	3%	0%	34%	8%	28%	
	23%	2%	0%	0%	1%	74%	12.652
	31%	4%	0%	0%	0%	65%	20.162
	33%	27%	0%	0%	0%	39%	36.841
<b>Total ROSARIO</b>	<b>21.380</b>	<b>11.086</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>144</b>	<b>37.037</b>	<b>69.655</b>
	31%	16%	0%	0%	0%	53%	
	46%	0%	0%	0%	1%	53%	26.095
	77%	3%	0%	0%	0%	20%	30.768
	53%	2%	0%	0%	2%	43%	19.760
	48%	1%	0%	0%	4%	47%	29.704
	49%	3%	0%	0%	10%	39%	55.467
<b>Total SUR</b>	<b>87.601</b>	<b>3.049</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>7.156</b>	<b>63.962</b>	<b>161.794</b>
	54%	2%	0%	0%	4%	40%	
<b>Total País</b>	<b>618.204</b>	<b>97.748</b>	<b>116.861</b>	<b>40.194</b>	<b>38.294</b>	<b>429.685</b>	<b>1.340.986</b>
<b>Participación</b>	<b>46%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>32%</b>	<b>1</b>

Datos obtenidos de la gerencia de Comercialización

## Competidores

De la investigación de mercados realizada obtenemos que nuestros competidores directos, son aquellos bancos que ofrecen la combinación de productos financieros y patrimoniales a nivel nacional al igual que nuestra empresa.

Mientras que podríamos determinar cómo competidores indirectos o sustitutos a aquellas aseguradoras que operan en el país sin prestar servicios financieros.



Fuente [www.zonabancos.com](http://www.zonabancos.com)

Todos ellos ofrecen al igual que nuestra compañía los seguros Automotor, Robo en cajeros, tecnología protegida, combinado familiar, robo de cartera y compra protegida.

## Estrategia Comercial y Posicionamiento

Según Michael Porter las empresas tienen cuatro alternativas bien diferenciadas respecto a su estrategia competitiva. Estas son:



- Liderazgo en Costes  
Cuando el objetivo estratégico va dirigido a ofrecer como ventaja diferencial un precio más bajo a todo el mercado.
- Liderazgo en Diferenciación  
Cuando la ventaja competitiva se basa en ofrecer un producto distinguido y construir una imagen de marca diferenciada que llegue a todo el mercado.
- Liderazgo de Enfoque o Concentración (en Costes o Diferenciación)  
Cuando el objetivo se enfoca en ofrecer mejores precios o un producto diferenciado a un nicho o segmento de clientes específico.

Si bien mencionamos que nuestro segmento objetivo comprende aproximadamente 1,3 millones de persona, se encuentran segmentadas, por lo que la estrategia a implementar es de Enfoque.

Se llama posicionamiento de marca, al lugar que ocupa nuestra empresa en la mente de un consumidor. Es la percepción de la asociación entre un producto o marca y sus atributos, comparándolo con los productos que compiten directamente con él. De esta forma conseguimos diferenciarnos de la competencia. El posicionamiento tiene como objetivo la diferenciación del producto/ marca y asociarlo con los atributos o características que el consumidor desea.

El producto no es el fin, sino el medio para trabajar con la mente del consumidor. Lo que se intenta es posicionar el producto en la mente del cliente ocupando un lugar distintivo. Esto adquiere importancia en la decisión de compra. Los consumidores posicionan el producto dentro de su mente, es la imagen simplificada que el consumidor tiene de ese producto.

Hemos detectado 4 aspectos que los clientes busca a la hora de elegir con que banco trabajar:

- Seguridad y confianza en la marca: El Banco de la Nación Argentina, es una entidad con más de 125 años de trayectoria.
- Comodidad de contratar todos los productos en el mismo lugar: Desde la gerencia de comercialización de Nación Servicios SA consideramos

fundamental poder ofrecer la totalidad de la cartera de productos, buscando de esta manera alcanzar el grado máximo de fidelización.

- Precio: en este aspecto los productos financieros que la empresa ofrece se ubican entre los más bajos del mercado, no obstante los productos patrimoniales se posicionan en el promedio en relación a sus competidores.
- Servicio: Entendemos que la ventaja competitiva está en nuestro servicio, teniendo en cuenta que la compañía se denomina “Nación Servicios” encuentra en este aspecto, la base sobre la que se construyen las relaciones con sus clientes.



## Promoción

Respecto a la promoción, enfocaremos nuestros esfuerzos en los siguientes medios.

- Canales digitales
- Campañas en cajeros automáticos de la red LINK
- Banners en organismos/ empresas y puntos de venta.
- Acciones de newsletter a nuestra base de datos
- Campañas de bienvenida y encuestas de satisfacción.

## Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Fuente: [www.matrizbcg.com](http://www.matrizbcg.com)

Utilizamos esta herramienta a fin de realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía Nación Servicios en base a dos factores, la tasa de crecimiento y la participación de mercado.

Cabe destacar que si bien en nuestro plan de trabajo se está evaluando la potencialidad del producto “Seguros patrimoniales”, la empresa cuenta con una importante unidad de negocio dedicada a vender productos financieros ya consolidada en el sector. El propósito de dividir esto en dos unidades de negocios, es ayudar a diferenciar dentro de cada una, la tasa de crecimiento y la cuota de mercado real, siendo estas muy diferentes, tratándose del mismo mercado, pero productos complementarios.

En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado.

## Análisis de las UEN

Partiendo de lo general, a lo particular, se puede observar que los productos de tipo financieros, (Préstamos Personales e Hipotecarios y Paquetes de servicios) son, dentro de la estructura de nuestro negocio las vacas lecheras, que se encuentran con una gran participación de mercado y un bajo crecimiento de la industria.

Ahora si analizamos particularmente cada uno de estos tres productos mencionados anteriormente podríamos decir que:

- ✓ Préstamos Personales: es un producto Vaca, con una enorme cuota de mercado, que genera grandes flujos de dinero de manera sostenida en el tiempo y no requiere de grandes inversiones. Lo que nos permite financiar otros proyectos.
- ✓ Préstamos Hipotecarios: Actualmente es el producto estrella dentro de nuestra UE Negocios financieros, ya que tiene una alta participación del mercado (liderazgo en el sector) al tiempo que la industria está en etapa de crecimiento acelerado. Siendo por este motivo necesario invertir mucho dinero para sostener en el tiempo la situación de liderazgo.
- ✓ Paquetes de servicios: Es un producto con una alta participación en el mercado, que genera grandes retornos de dinero con inversiones relativamente bajas. A raíz de una política agresiva de colocación de este producto, es que la alta gerencia logró posicionar en los últimos años a los paquetes de servicio en la posición de vacas lecheras.

Veamos a continuación como se posicionan dentro de nuestra matriz BCG los productos de tipo Patrimoniales. Utilizamos para poder determinar el grado de participación de mercado del sector una investigación de mercado segmentada por Ramo y la referencia, es según las primas emitida durante el primer semestre.

En general podríamos determinar en primera instancia que los productos de tipo Patrimonial se encuentran en una posición de “INTERROGACIÓN”, es decir, se

requiere de inversión y tienen la posibilidad en el mediano plazo de pasar a ser productos de alta rentabilidad o bien, transformarse en “perros” y ser un problema para la gerencia.

Agrupamos para nuestra evaluación los diferentes ramos, en dos segmentos:

- ✓ Ramo 1: Autos, Hogar y AP (productos de mayor prima) = Interrogantes

Productos que conviven en un mercado competitivo y agresivo, con una participación relativamente baja. Se los considera, los productos con la tasa de siniestralidad más alta por lo que requiere de mucha inversión para posicionarlos en el tiempo.

- ✓ Ramo 2: Robos y riesgos similares= Estrellas

Son productos que cuentan con una gran participación en el mercado y la empresa apuesta por ellos destinando una importante cantidad de recursos en pos de lograr transformarlos en vacas.



Fuente [www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com)

La estrategia de ganar participación de mercado consiste en capacitar fuertemente al personal sobre la importancia de colocar estos productos en

complemento con todos los productos que se comercialicen, controlar y reconocer la tasa de colocación mediante incentivos. Tienen una baja tasa de siniestralidad y se caracterizan por venderse en gran volumen a un precio bajo.

## **ANÁLISIS F.O.D.A.**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la Situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las Oportunidades y Amenazas.

### **¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. \*Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva. Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Una vez identificados los aspectos

fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos aspectos.

## **INTERNAS**

### **Fortalezas**

- La empresa pertenece al Grupo Banco Nación, quien cuenta con una trayectoria en el sector por más de 125 años.
- Cobertura de todo el territorio nacional.
- Liderazgo en costos en el sector financiero
- Poder de negociación con clientes
- Posicionamiento de marca
- Certificación ISO 9001
- Planes de capacitación continua a través del Dpto. de RRHH
- Amplia cartera de clientes en todo el territorio nacional
- Disponibilidad económica para afrontar nuevos proyectos
- Posibilidad de brindar el servicio de venta fuera del banco.

### **Debilidades**

- Imposibilidad de realizar campañas de marketing en medios masivos.
- Falta de motivación por parte de algunos colaboradores.
- Procesos
- Post Venta
- Convivencia generacional con diferentes modelos mentales.
- Dificultades de seguimiento
- Complicaciones para homogeneizar la estrategia en todo el país.

## **EXTERNAS O DE MERCADO**

## **Oportunidades**

- Medidas nacionales que posibilitan la venta de determinados productos, por ejemplo Procreauto o Créditos Hipotecarios.
- Decreto 1187, sugiere que todos los organismos públicos cobren a través del BNA. Dotándonos de una gran cantidad de clientes potenciales.
- Atender mercado existente con nuevos productos.

## **Amenazas**

- Ingreso de nuevos competidores
- Rivalidad existente entre competidores
- Cambio en las necesidades o gustos de los clientes
- Variables incontrolables que afecten a nuestro sector
- Diminución del empleo
- Pérdida del poder adquisitivo.

## **Análisis por tipo de producto**

Ahora analicemos características específicas por cada uno de nuestros productos y la relación con la competencia. Tomaremos como referencia Robo en cajeros.

### **Seguro contra robo de cajero**

#### **Fortalezas:**

- Precio inferior a la media de mercado.
- Cobertura durante una hora luego de la extracción
- Adicional muerte por accidente
- Se pueden adherir todas las tarjetas del BNA.

#### **Debilidades:**

- No tiene alternativas de cobertura.
- El BBVA cubre una suma asegurada superior a Nación.



Ficha técnica de la muestra						
Seguro contra Terceros Completo Premium					Guarda nocturna en cochera	
Ford Focus L/14 2.0					En Capital Federal	
4 Puertas SE PLUS 2015					Asegurado: Hombre, casado, 38 años.	
Uso particular					Cp. 1828 Banfield - Lomas de Zamora. Pcia. Bs. As.	
Compañía	Cobertura	Suma Asegurada	Período	Costo mensual TC	Cubre por Granizo?	Cubre por Inundación?
La Nueva	C Plus	\$ 305.000	S	\$ 1.511	Sí, S/Fq. S/Límite	Sí, sin límite. S/Fq.
<b>Nación Seguros</b>	<b>CNación</b>	<b>\$ 305.000</b>	<b>A</b>	<b>\$ 1.602</b>	<b>Sí, S/Fq. Hasta \$ 8.000</b>	<b>Sí, sólo en casos de destrucción total. S/Fq.</b>
Sancor	Auto Premium Max.	\$ 315.000	A	\$ 1.739	Sí, S/Fq. Hasta el valor del vehículo.	Sí, S/Fq. Hasta el valor del vehículo.
La Segunda	Plan Bicentenario	\$ 317.200	S	\$ 2.025	Sí, S/Fq.	NO
San Cristóbal	Auto Mega 2	\$ 305.000	S	\$ 2.173	Sí, S/Fq. Hasta \$ 27.000	NO
Federación Patronal	C Full	\$ 335.000	A	\$ 2.283	Sí, S/Fq. Hasta 20% de la suma asegurada. S/Fq.	NO
Rivadavia	Mega Max	\$ 335.500	S	\$ 2.525	Sí, S/Fq. Hasta la suma asegurada.	Sí, sólo en casos de destrucción total. S/Fq.
Mapfre	Póliza 10	\$ 326.000	A	\$ 2.601	Sí, S/Fq. S/Límite	Sí, S/Fq. Hasta el 15% de la SA.

Investigación de mercado Julio 2017

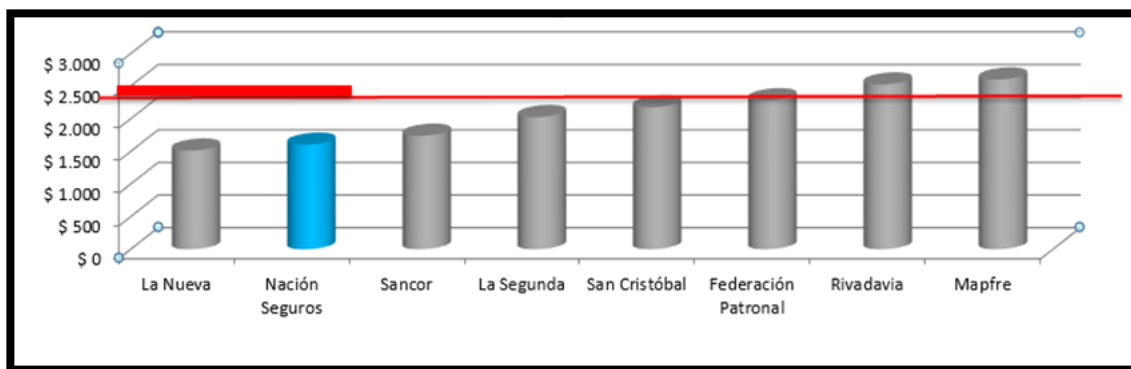
## Análisis de principales Fortalezas y Debilidades producto seguros Automotor.

### Fortalezas:

- Liderazgo en precio
- Cobertura en todo el Mercosur
- Granizo sin franquicia.

### Debilidades:

- La suma asegurada es una de las más bajas en relación a la competencia.
- La cobertura por inundación es solo por destrucción total



Investigación de mercado Julio 2017

## Capítulo III

### Capital humano y estructura organizacional

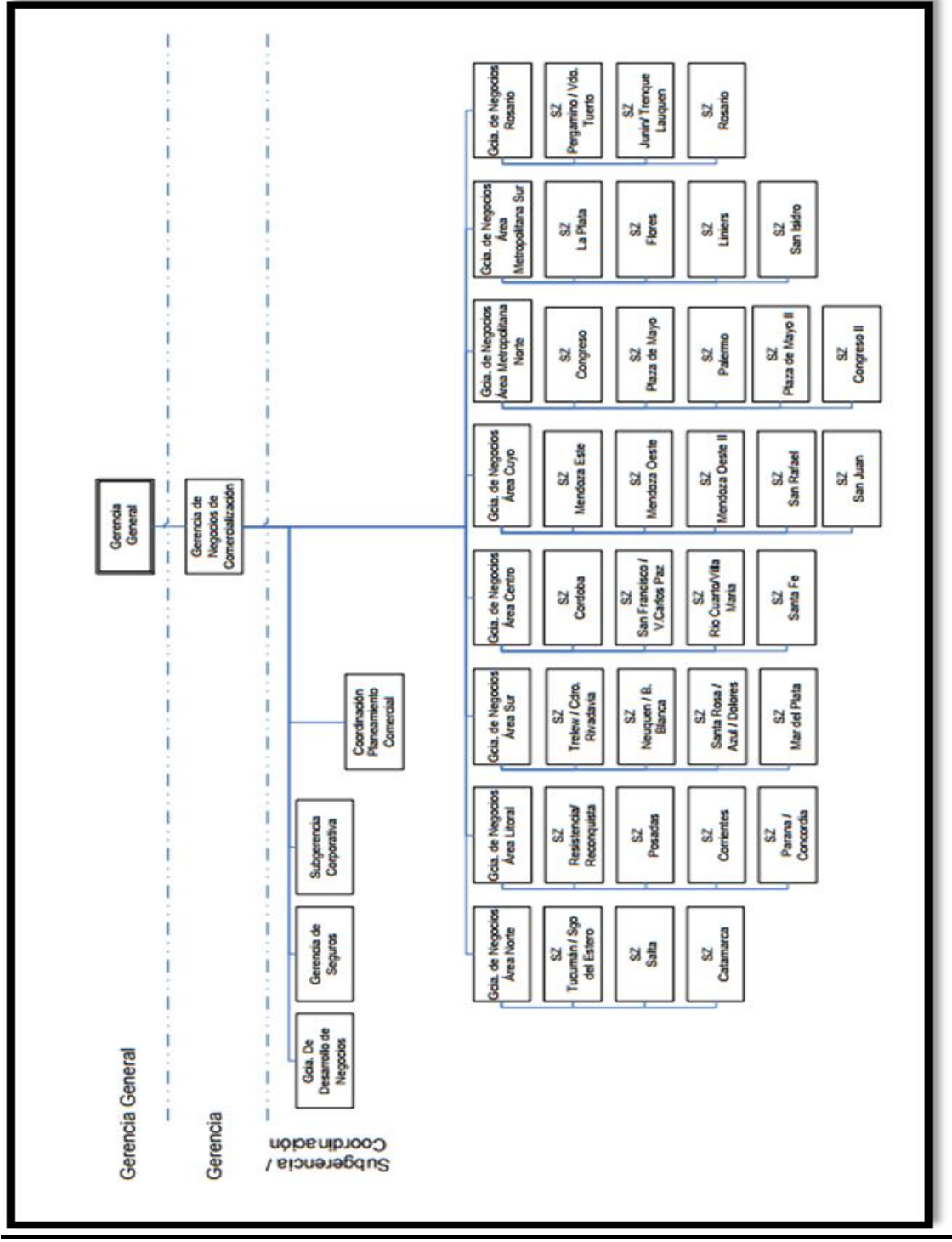
#### Organigrama

Como mencionamos anteriormente, la implementación de este nuevo plan de negocios no implica la ampliación de nuestra estructura, sino que trabajaremos sobre los recursos actuales.



Fuente: emaze.com

Como podemos observar la gerencia de comercialización dispone de un gerente general, quien es el encargado de indicar la dirección y estrategia de la compañía, Luego están los mandos medios, donde encontramos los gerentes de cada una de las 8 Áreas, y sus correspondientes Supervisores zonales de Negocios (SZ). Estos últimos son quienes lideran los equipos de venta, que en el grafico piramidal sería el nivel operativo.



## **Programa de capacitaciones**

Para el programa de capacitaciones, a empresa Nación servicios cuenta con un “Campus” exclusivo para realizar capacitaciones a distancia, reduciendo de esta manera el enorme costo que significaría movilizar a toda su estructura de ventas cada vez que se necesite capacitar.

### **Cronograma**

#### **ORIENTADO AL CAPITAL HUMANO**

- **Negociaciones**
- **Planificación**
- **Técnicas de ventas**
- **Prevención del lavado de dinero**

#### **ORIENTADO A LOS DIVERSOS PRODUCTOS**

- **Seguro contra robo de cajero (ATM)**
- **Seguro contra robo de cartera**
- **Compra Protegida**
- **Seguro automotor, asesoramiento y venta**
- **Combinado familiar, asesoramiento y venta**

### **Aspectos legales**

Según las disposiciones expuestas por la Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina, para operar como Agente Institorio se requiere la previa autorización e inscripción en el registro creado por el artículo precedente.

Solo podrán inscribirse en el RAI las personas jurídicas, cualquiera fuere la forma societaria adoptada, que acrediten como mínimo DOS (2) años de trayectoria en su actividad principal. En nuestro caso la forma jurídica es S.A. y se cumple con el mínimo de antigüedad. Mediante nota firmada por el representante legal de la SA obtuvimos el mandato que contiene un apartado en el cual se detallan las facultades otorgadas, las mismas no podrán ser delegadas o sustituidas.

No obstante, dicho documento contiene una cláusula por la que se faculta a Nación Servicios SA a celebrar contratos de seguros, pactar modificaciones o prórrogas y recibir notificaciones.

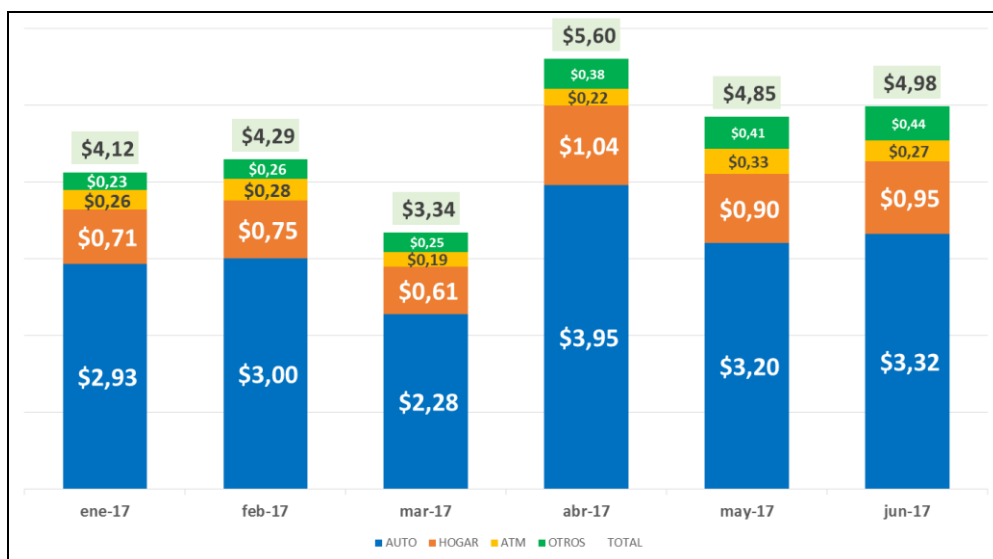
Podrá concederse autorización para el cobro de premios debiendo la cobranza efectuarse por los medios autorizados por la normativa vigente. La forma de retribución, así como el detalle de los planes de seguros autorizados a ser comercializados deberán ser tratados expresamente en el mandato o en un documento en el cual se instrumenten aspectos complementarios de la relación contractual con el Agente Institorio.

El Agente Institorio deberá llevar una base informática de datos histórica y secuencial, donde se ingresarán diariamente las operaciones de seguro que hubiere comercializado así como también de los siniestros denunciados tanto en su sede principal, como" en las filiales, agencias, sucursales y/u otras descentralizaciones, relativo a los seguros comercializados por este.

### **Puesta en Marcha del plan**

1. Análisis de situación actual
2. Proyección de la demanda estimada
3. Capacitación del personal involucrado.
4. Planificación y estrategia
5. Implementación del programa
6. Seguimiento e incentivo
7. Control

## Análisis económico- Financiero



**Facturación 1er Semestre 2017**

Desde el comienzo del año 2017 la empresa obtuvo una facturación de aproximadamente 28 millones de pesos, generados por la venta de nuevos productos a nivel nacional.

Se destaca el ramo automotor, con 18.680.000 facturados y Hogar con 4.960.000.

Si bien los mencionados anteriormente son los productos con mayor prima, por de facturación, es muy importante para nuestra gerencia la facturación obtenida de ATM y otros, ya que son ramos que nos generan gran rentabilidad.

## CONCLUSIONES

Habiendo finalizado el análisis, y en base a los informes elaborados, podemos afirmar que la empresa se encuentra en un mercado en crecimiento constante y muy competitivo. Esto potencia la rivalidad que hay entre competidores y resulta atractivo para nuevos actores. En este contexto se logró fidelizar la cartera de clientes actual y continuar ganando participación de mercado mediante la venta de productos complementarios.

La puesta en marcha del proyecto llevo a una mejora integral de la organización, destacando las mejoras en los canales de comunicación, programas de capacitación y desarrollo de nuevos productos.

Ampliar la cartera de productos nos permitió incrementar exponencialmente nuestras ventas sin incurrir en un crecimiento estructural.

Definimos que nuestro mercado cautivo a nivel nacional es aproximadamente 1.340.000 de personas, con gran participación en Buenos Aires y Mendoza.

Nuestros principales competidores son Santander Rio, Galicia, BBVA Francés y Banco Macro. Esto son bancos que ofrecen la combinación de productos financieros y patrimoniales a nivel nacional.

Las acciones de promoción tuvieron una rápida respuesta que se reflejaron en un aumento de las ventas.

Verificamos mediante un análisis FODA que nuestras principales ventajas competitivas son la trayectoria del Grupo BNA y solidez.

Según la facturación promedio durante el primer semestre podemos ver que la compañía aumento en 4,6 millones de pesos con la incorporación de nuevos productos e implementación del plan CIMA.



## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

DEI, DANIEL H., "La Tesis. Cómo orientarse en su elaboración", Ed. Prometeo Libros, 2º edición. (2006). Argentina.

KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY "Marketing" 10º Edición. Ed 2004 por PEARSON EDUCACIÓN, S.A

RIES, AL Y TROUT, JACK, "Posicionamiento- La batalla por su mente"

SABINO, CARLOS A., "Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos", Ed. Lumen Hvmánitas, 3º reimpresión. (1998). Buenos Aires, Argentina.

SCAVONE, GRACIELA M., "Cómo se escribe una Tesis, Ed. Fondo Editorial de Derecho y Economía, 4º reimpresión. (2006). Buenos Aires, Argentina.

### **Páginas web**

<http://www.matrizbcg.com/>

[www.zonabancos.com.ar](http://www.zonabancos.com.ar)

[www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar)

[www.nacionsergueros.com.ar](http://www.nacionsergueros.com.ar)

[www.campusnacioservicios.com.ar](http://www.campusnacioservicios.com.ar)

[www.losmarketers.wordpress.com](http://www.losmarketers.wordpress.com)

[www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)