



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés Escuela de Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING RELACIONAL DE FIDELIZACIÓN Y
RETENCIÓN DE ASOCIADOS DE LA MUTUAL FINANCIERA
SOCIEDAD MILITAR “SEGURO DE VIDA”

Autor: Luis Italo Selser

DNI/Pas: 34.652.702

Mentor: Roberto Dvoskin

2019 - 2020

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
OBJETIVOS TÁCTICOS.....	7
ÁRBOL DE OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA	9
POBLACIÓN	9
MUESTRA	9
FUENTES.....	10
MARCO TEÓRICO	12
ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
ESTADO DEL ARTE.....	14
<i>Del marketing tradicional al marketing relacional</i>	<i>14</i>
<i>Captación y fidelización</i>	<i>15</i>
<i>Marketing relacional</i>	<i>16</i>
<i>Marketing relacional aplicado</i>	<i>18</i>
<i>Tipos de Programa de Lealtad</i>	<i>18</i>
<i>Plan de marketing</i>	<i>20</i>
<i>Las 6R del negocio</i>	<i>21</i>
<i>Ecuación de lealtad</i>	<i>22</i>
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	23
MERCADO FINANCIERO ARGENTINO	23
MUTUALES FINANCIERAS	24
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	26
POLÍTICAS	26
ECONÓMICAS	29
SOCIALES	31
TECNOLÓGICAS	32
ANÁLISIS DEL MERCADO	33
NECESIDADES Y PERCEPCIONES.....	33
TAMAÑO Y CRECIMIENTO	34
TENDENCIAS.....	36
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	37
EL DESARROLLO POTENCIAL DE LOS SERVICIOS SUSTITUTOS.....	38
COSTOS DE CAMBIO PARA EL CLIENTE	39
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	40
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	40
ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	42

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	42
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	42
ANÁLISIS INTEGRAL DEL CONSUMIDOR	42
ANÁLISIS INTERNO.....	44
CADENA DE VALOR INTERNA DE SOCIEDAD MILITAR	45
MATRIZ BCG DE SOCIEDAD MILITAR	46
CANVAS BUSINESS MODEL.....	49
ANÁLISIS FODA.....	54
FORTALEZAS	55
OPORTUNIDADES	57
DEBILIDADES	59
AMENAZAS	60
MATRIZ FODA.....	62
ENTREVISTA A ASOCIADOS RENUNCIANTES DEL SEGMENTO TARGET	65
ENCUESTA A ASOCIADOS ACTIVOS DEL SEGMENTO TARGET	69
ETAPA ESTRATEGICA.....	74
SEGMENTACIÓN	74
OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS	76
¿CUÁNTO CUESTA EL ABANDONO DE LOS ASOCIADOS EN SOCIEDAD MILITAR?	79
RENTABILIZACIÓN DE LA CARTERA	83
DISEÑO DEL MIX DE MARKETING	85
PRODUCT	85
PRICE	86
PLACE	88
PROMOTION	90
PLAN DE ACCION	93
PROMOCIÓN E INCENTIVOS	93
SERVICIO POST-VENTA.....	96
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN	97
AMPLITUD DE PRODUCTOS	99
COMUNIDAD	101
RECUPERACIÓN	103
PRESUPUESTO	105
DIAGRAMA DE GANTT	106
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ÁRBOL DE OBJETIVOS	8
ILUSTRACIÓN 2: VINCULACIÓN MARKETING, SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	16
ILUSTRACIÓN 3: ORIENTACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL	17
ILUSTRACIÓN 4: ACTITUD RELATIVA Y DE COMPORTAMIENTO REPETITIVO. FUENTE: BIT.LY/37W61PM	22
ILUSTRACIÓN 7: CADENA DE VALOR INTERNA	45
ILUSTRACIÓN 9: MATRIZ BCG	47
ILUSTRACIÓN 10: CANVAS BUSINESS MODEL	49
ILUSTRACIÓN 20: CUANTO LE CUESTA EL ABANDONO A SOCIEDAD MILITAR.....	80
ILUSTRACIÓN 21: DEL ABANDONO HACIA LA FIDELIDAD.....	82
ILUSTRACIÓN 22: TABLA DE IMPACTO EN LA RENTABILIZACIÓN	83
ILUSTRACIÓN 27: TABLA DE RECOGIDA DE DATOS PARA LA PROMOCIÓN	92
ILUSTRACIÓN 31: PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN PROMEDIO.....	104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPOSICIÓN SISTEMA FINANCIERO. FUENTE BCRA.GOB.AR	35
TABLA 2: OPERACIONES SISTEMA FINANCIERO ARGENTINO. FUENTE BCRA.GOB.AR	36
TABLA 3: DATOS PARA CONSTRUIR LA MATRIZ BCG	46
TABLA 4: MATRIZ INTERNA - EXTERNA (I)	62
TABLA 5: MATRIZ INTERNA - EXTERNA (II)	62
TABLA 6: MATRIZ MCKINSEY	63
TABLA 7: MATRIZ FODA	64
TABLA 8: TABLA DE SEGMENTOS	75
TABLA 9: PRECIOS CAJA DE AHORRO. FUENTE WWW.BCRA.GOB.AR	86
TABLA 10: PRECIO TARJETAS DE CRÉDITO. FUENTE WWW.BCRA.GOB.AR.....	87
TABLA 11: EFICIENCIA EN LOS CANALES.....	89
TABLA 12: PARTICIPACIÓN POR CANAL.....	90
TABLA 13: PRESUPUESTO	105
TABLA 14: DIAGRAMA DE GANTT	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PAQUETE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	69
GRÁFICO 2: ATENCIÓN SOCIEDAD MILITAR.....	70
GRÁFICO 3: PROBABILIDAD DE RECOMENDAR A SMSV.....	70
GRÁFICO 4: PRODUCTO QUE POSEE LA CARTERA	71
GRÁFICO 5: CANTIDAD DE PRODUCTOS POR ASOCIADO.....	71
GRÁFICO 6: PORCENTAJE DE CUENTAS ACTIVAS CON LA COMPETENCIA	72
GRÁFICO 7: PRODUCTOS DE LOS ASOCIADOS CON LA COMPETENCIA	72
GRÁFICO 8: CANTIDAD DE PRODUCTOS POR ASOCIADO CON LA COMPETENCIA	73
GRÁFICO 9: CONTACTO LUEGO DE LA CONVERSIÓN.....	73
GRÁFICO 10: IMPACTO DE LA RETENCIÓN EN RELACIÓN CON EL CAC.....	77
GRÁFICO 11: RENTABILIDAD PROMEDIO SEGÚN ANTIGÜEDAD DEL ASOCIADO	78
GRÁFICO 12: CURVA DE INCENTIVOS.....	96
GRÁFICO 13: IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN A LO LARGO DEL TIEMPO.....	99
GRÁFICO 14: EFECTO DE PRODUCTOS POR CLIENTE EN LA RETENCIÓN	101

RESUMEN EJECUTIVO

La lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una empresa. Sin embargo, ofrecer un producto o servicio innovador, de calidad, no es suficiente hoy en día para conseguir clientes fieles. Su fidelización, por lo tanto, se hace necesaria mediante estrategias de fidelización efectivas, capaces de propiciar esa confianza y lealtad. En el ámbito del marketing, la fidelización es un concepto esencial para empresas orientadas al cliente, que persiguen una relación a largo plazo con los usuarios finales.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar una propuesta de plan de marketing relacional, el cual ayudará a fidelización y retención de los asociados del segmento “en actividad” de la mutual financiera Sociedad Militar “seguro de vida”.

En el estudio realizado, se vio la importancia de fidelizar y retener a los asociados del segmento target, así como tener un conocimiento claro sobre los resultados de las encuestas aplicadas tanto a los clientes internos como externos, observación, y entrevistas para obtener datos reales y poder desarrollar las estrategias pertinentes en el caso.

De acuerdo con los resultados obtenidos de toda esa información recopilada, tabulada y con su análisis respectivo, se propone desarrollar un Plan de Marketing el cual tiene por objetivo presentar un análisis tanto del entorno interno y externo de la institución, así como las estrategias necesarias para poder tomar medidas de corrección en base a los problemas que se presentan.

El trabajo va a argumentar de forma cuantitativa y cualitativa, como la fidelización y retención de los asociados (clientes) de Sociedad Militar, conducirán a obtener niveles altos de satisfacción, siendo ello el mayor impulso a la rentabilidad y competitividad de la organización.

INTRODUCCIÓN

El plan de marketing relacional es una valiosa herramienta para que toda empresa alcance el éxito en el desarrollo de sus actividades que están encaminadas a la consecución de todos sus objetivos. La mutual Sociedad Militar “seguro de vida” se dedica a brindar servicios mutuales con una fuerte orientación en el ámbito financiero, ligado a la captación y colocación de recursos bancarios, pero enfocándose en un negocio de nicho, el cual este compuesto por los oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas y de seguridad de la República Argentina.

Actualmente, el abanico más amplio de servicios brindado por la mutual está orientado a miembros retirados de las fuerzas armadas y de seguridad que cobran sus haberes a través de esta, en detrimento de hacerlo en un banco convencional. Esto dio lugar a que, durante los últimos 10 años, los asociados del segmento “en actividad”, quienes se asocian para ser beneficiarios de créditos, se desafilian de la institución una vez terminado el plazo de su obligación.

Según los testeos y las encuestas firmadas por los socios en su solicitud de baja, el 80% de los socios “en actividad” se desafilian una vez finalizado su préstamo por no utilizar los servicios de la institución. Estos buscan en la mutual, una ayuda transitoria frente a una situación netamente económica.

Sociedad Militar se desenvuelve como toda institución financiera, en un mercado altamente competitivo, haciéndose imperiosa la necesidad de contar con un Plan de Marketing que contribuya a capturar, retener y posicionarse en aquellos segmentos que potencialmente van a ser quienes sostengan a la institución al momento de sus retiros.

El enfoque del siguiente trabajo abarcará desde los aspectos generales a las más específicas e incluirá, diversos temas separados en dos partes. En la primera parte, el marco teórico, se verán los aspectos fundamentales y las teorías más subyacentes, tales como el marketing relacional, marketing directo, programas de fidelización y estrategias de retención. La segunda parte estará conformada por el trabajo de campo y la investigación que le da cuerpo al plan de marketing. En esta sección se desarrollará la parte estrategia y táctica del plan de marketing.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Desarrollar un plan de marketing relacional para lograr fidelizar y retener a los asociados del segmento “en actividad” de la mutual financiera Sociedad Militar “seguro de vida

Objetivos estratégicos

- **Cuantitativos:** Generar fidelización en los asociados de la mutual, en pos de generar un incremento en ventas y lograr capturar el valor de vida de los asociados en un rango de tiempo más amplio.
- **Cualitativos:** Incrementar el grado de pertenencia a la institución por parte del asociado, acrecentar el conocimiento del catálogo de productos por parte de nuestros asociados y aumentar el grado de satisfacción de los asociados con la entidad.

Objetivos tácticos

- **Cuantitativos:** Implementar acciones que permitan mantener y rentabilizar la lealtad de los asociados a largo plazo, y mejorar los procesos de atención y de posventa. Plantear indicadores para medir el impacto del plan de marketing. Identificar el beneficio que genera la fidelización en los asociados para generar un incremento en las ventas y mantener el crecimiento comercial de la institución.
- **Cualitativos:** Diseñar estrategias de comunicación y marketing para crear lazos con los asociados, que deriven en relaciones recíprocas a lo largo del tiempo.

Árbol de objetivos

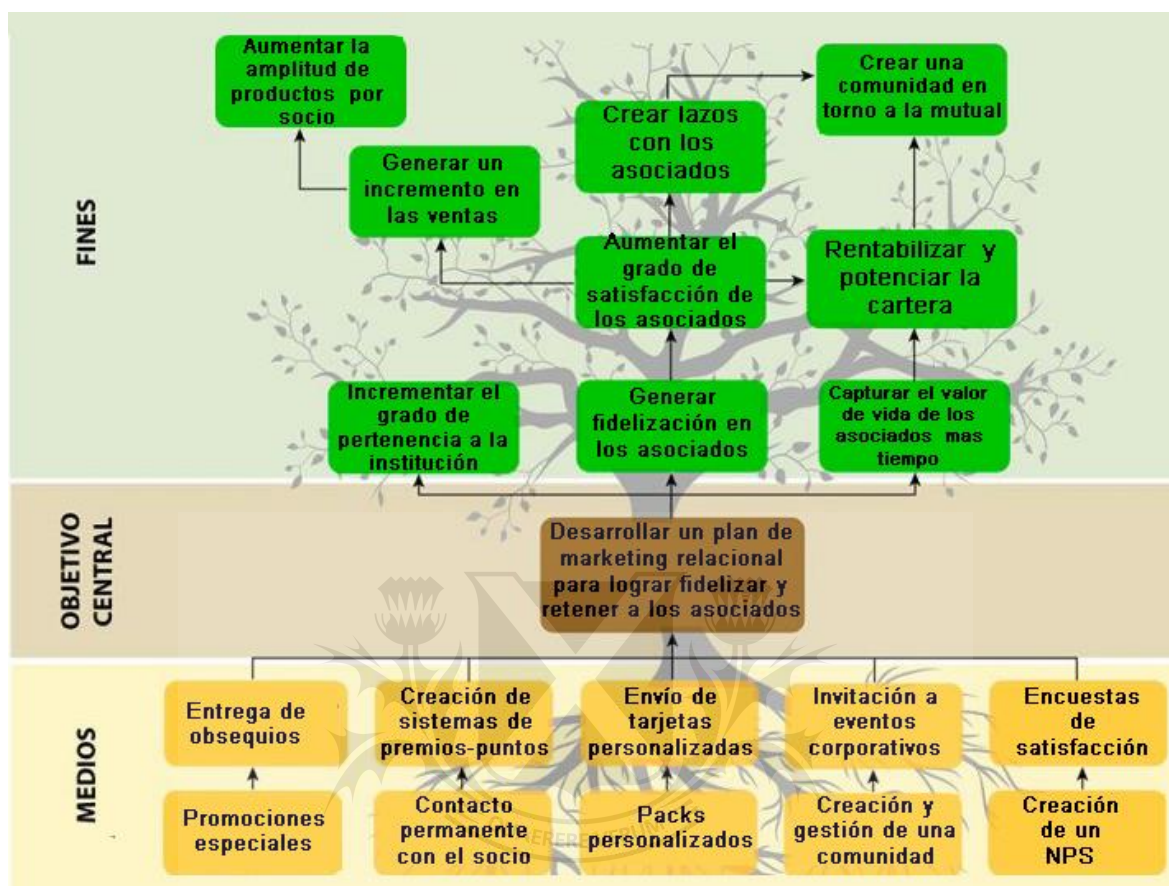


Ilustración 1: Árbol de objetivos

METODOLOGÍA

La metodología utilizada, está basada en los lineamientos de la dirección y análisis estratégico de Michael Porter, desarrollando un análisis de la cadena de valor, estudios de las fuerzas competitivas y observaciones de las estrategias genéricas. También se ha complementado esta metodología con la segmentación de productos mercados según el enfoque de Marketing Estratégico de Jean J. Lambin.

Además, se va a utilizar el enfoque de Pablo Fernández, quien señala que la clave está en gestionar de manera estratégica las relaciones con los clientes, no en centrarse en el producto. En su libro explica en detalle cómo hacerlo a través del modelo de las 6R (relación, retención, rentabilidad, referenciación, recuperación reactivación), de las cuales se le pondrá énfasis en la de retención. Asimismo, se utilizará un muestreo probabilístico, aleatorio y simple para medir opinión y datos, así como también una escucha activa en las redes sociales a fin de lograr obtener información relevante de que se habla de la mutual y sus productos/servicios en el mundo digital.

Población

Para el presente estudio, la población está compuesta por los 195 asociados de Sociedad Militar, quienes estén dentro del segmento “En Actividad”. Por otra parte, se realizarán entrevistas en profundidad a socios renunciantes.

Muestra

Para elegir la muestra se usará el muestreo aleatorio simple con una confianza de 95% y un máximo de error de 7%. Esto es posible, gracias al acceso a base de datos y listas que permiten localizar e identificar al segmento target, que ya el mismo responde a asociados activos que operan actualmente con la institución.

Dónde:

N= 60000 (población de asociados del segmento “en actividad”)

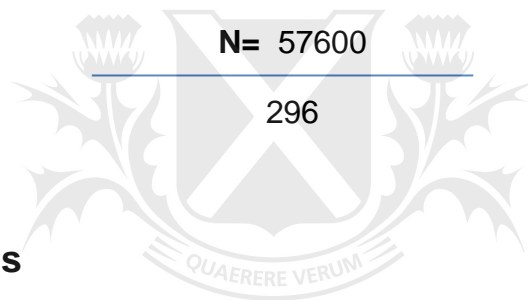
Z= 1.96 (Intervalo de confianza del 95 %)

E= 7% (error)

p= 0.5

q= 0.5

$$\frac{N = 60000 (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{59999 \cdot (0,07)^2 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$



N= 195 asociados

Universidad de

San Andrés

Fuentes

A fin de elaborar el siguiente trabajo, se utilizarán diferentes fuentes de información, algunas de elaboración propia a las que mencionare como primarias y otras como secundarias obtenidas de actores y stakeholders involucrados en el trabajo.

Fuentes primarias:

- Entrevistas en profundidad a asociados de la institución de las diferentes fuerzas armadas y de seguridad, a fin de lograr una mirada integral según las necesidades de cada público target.
- Social Listening a través de brand24 para entender que habla, el segmento target, de Sociedad Militar en las redes sociales.

- Encuesta online a asociados, con un total de 195 personas encuestadas a fin de validar supuestos generales de la industria, percepciones, salud de la marca, atributos de la industria y atributos asociados a los principales jugadores del mercado.
- Entrevistas en profundidad a socios renunciantes, para lograr entender como fue el viaje que realizaron en la institución y encontrar insights sobre su experiencia y relacionamiento antes, durante y luego de su paso por SMSV.

Fuentes secundarias:

- Balances auditados del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social).
- Informes del BCRA (Banco central de la República Argentina).
- Datos e informes internos de la institución, brindada por los departamentos correspondientes.
- Balance del ejercicio 2018 de la Institución.
- Seminario de “Fidelización y Retención de Clientes” de la Universidad de San Andrés, Maestría en Marketing y Comunicación.

Universidad de
San Andrés

MARCO TEÓRICO

Estado de la cuestión

Las investigaciones que se han podido recopilar, referentes al tema en estudio, son las siguientes:

A nivel Internacional, el licenciado Daniel Mendoza (2008) en su tesis de licenciatura titulada “Plan estratégico de marketing relacional para incrementar los niveles de fidelidad de clientes de la empresa Rentauto en la ciudad de Quito”, desarrolló un plan estratégico de marketing relacional que permita el mejoramiento de la gestión de relaciones, reducción en la tasa de pérdida de clientes, incremento en los niveles de venta y los niveles de satisfacción del cliente de la empresa Rentauto tanto a nivel externo como interno, en la ciudad de Quito. La conclusión a la que arribó fue el plan estratégico de marketing relacional permitirá potencializar significativamente las fortalezas presentadas por la empresa.

Por otra parte, Eduardo Pinela Cárdenas (2013) en su tesis de licenciatura titulada “Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas social media”, se planteó como objetivo analizar el déficit en la post interacción entre el cliente y la empresa, en los procesos de fidelización, para diseñar estrategias que permitan captar y mantener a los clientes de INNOVA. La conclusión del trabajo de investigación fue que existe un alto desconocimiento de estrategias CRM, que se basen en la relación con los clientes, del uso de las nuevas tecnologías, en la cual las empresas puedan tener un mayor alcance de su marca y, además mejorar la atención de sus actuales clientes, fidelizándolos, y como resultado obtener ventas exitosas de los productos.

Siguiendo en el plano internacional, Víctor Hugo Esperanza (2013) en su trabajo previo de grado titulado “Plan de marketing estratégico para la creación de nuevos productos virtuales en la mutualista Imbabura”, utilizó estrategias de marketing existentes, es decir, herramientas genéricas, de diferenciación, sectoriales y cadenas de valor, a fin de mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes de

una mutual, a fin de crear estructuras personalizadas y funcionales. La conclusión de su investigación fue que la oferta y la demanda de nuevos productos virtuales en la Mutualista Imbabura, es necesario e indispensable, todo esto con el único objetivo satisfacer las necesidades y deseos de los clientes con los altos estándares de calidad.

Finalmente, la tesis de la licenciada Mariela López (2018) titulada “El marketing bancario y su relación con el posicionamiento del banco GNB Sudameris en la ciudad de los olivos”, tiene como fundamento buscar la relación del marketing bancario y el posicionamiento en la mente de los consumidores. La conclusión de su tesis es que gracias a las diversas estrategias del marketing bancario se puede mejorar el posicionamiento del Banco o instituciones financieras. Asimismo, se determinó que existe una correlación positiva de 0.830 entre marketing relacional y el posicionamiento.

En el plano Nacional, el trabajo de investigación de Miriam Mustafá (2016), titulada “Análisis integral de la asociación mutual San Cayetano”, da una mirada en profundidad sobre las mutuales y su injerencia en la sociedad, así como también da cuenta de un análisis económico-financiero en torno a las mutuales financieras. Concluye en que las mutuales financieras, no solo logran sostenerse por la exención en el Impuesto a las Ganancias y en el Impuesto al Valor Agregado, sino por sus condiciones internas y su “expertice” logrado en a lo largo de los años.

Además, el trabajo de investigación de Gabriela Fragapane (2016) titulado “Plan de marketing para una asociación civil sin fines de lucro”, explica cómo elaborar acciones específicas de marketing en instituciones que no persiguen obtener ganancias como fin primero. La conclusión que arriba la autora es que es posible la aplicación de un plan de marketing a una Asociación Civil sin fines de lucro a partir de la aplicación del modelo de plan de marketing extraído de autores Kotler, P. y Andreasen, A (2007), haciendo las adaptaciones correspondientes para una organización con tales características.

Estado del arte

Del marketing tradicional al marketing relacional

El Marketing, como lo conocemos en la actualidad ha sufrido una serie de variaciones en el tiempo. Hoy en día, se habla de un marketing relacional, basado en la captación y fidelización del cliente y en el mantenimiento de esa relación a largo plazo. Anteriormente se hablaba del Marketing transaccional, donde primaba la captación del cliente y una relación a corto plazo, de la inmediatez en la venta.

Como definición de Marketing transaccional tomamos la que nos ofrece la American Marketing Association (1960): “La ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”. El Marketing transaccional se basa en el correcto uso de cuatro variables, conocidas como “las 4P del Marketing”: producto, precio, distribución y comunicación (en inglés, Product, Price, Place and Promotion). A la hora de plantear nuevos escenarios, estas variables no recogen todas las posibilidades del mercado y se debe plantear su ampliación.

Berry (1983) establece cinco elementos estratégicos para el desarrollo del marketing relacional: desarrollar un núcleo de servicio en torno al cual construir la relación con el cliente, individualizar la relación con el mismo, aumentar el núcleo del servicio con beneficios extras, alentar la fidelización del cliente y potenciar a los empleados de la organización para que la mejora de los resultados repercuta sobre los clientes. En definitiva, tal y como propone Berry, el servicio es el elemento central de la relación, siendo, después de todo, uno de los objetivos principales de toda organización engendrar la fidelidad del cliente a través de la calidad de servicios.

Según García Cid (2005), el Marketing Relacional es el mecanismo con el que alcanzamos la fidelización de clientes, que mantienen una premisa común, mantener relaciones estables y duraderas a largo plazo entre clientes y empresas.

Captación y fidelización

Hablamos de captación cuando la empresa, intenta incluir nuevos clientes para que formen parte de esta. Ese proceso de acercamiento y convencimiento del cliente.

Juan Carlos Alcaide Casado (2002), define fidelización como: “una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera”. Las empresas deben centrar esfuerzos en captar nuevos clientes y retener los que ya poseen. Para realizar esa retención se deben aplicar políticas de fidelización, evitando la fuga de clientes existentes a otras empresas que realicen actividades similares a las nuestras.

Que un cliente escoja una empresa para realizar todas o la mayoría de las compras implica que ese cliente es fiel. La fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra.

Para llevar a cabo la fidelización de un cliente antes debemos conocerlo en profundidad y para ello debemos de preguntar e indagar sobre sus gustos y sus necesidades. Después procesaremos esa información y posteriormente ofreceremos al cliente aquellos productos que mejor se adapten a sus necesidades.

Gruen (1997) señala que una adecuada estrategia de fidelización debe ofrecer como resultado que los clientes mantengan sus «relaciones» con la empresa a pesar de las atractivas ofertas que puedan aparecer por parte de la competencia, incrementar el volumen de compra o de negocio con la organización y, por último, aunque no en el último lugar, atraer hacia la organización nuevos clientes. De todo ello se puede deducir fácilmente que es mucho más rentable desarrollar estas relaciones permanentes con los clientes, pues con ello se consigue aumentar los negocios con éstos y captar nuevos clientes a un costo mucho más reducido que en las prácticas tradicionales de marketing. En definitiva, mejorar la eficacia y la eficiencia de las acciones de marketing de las organizaciones.

Marketing relacional

El Marketing Relacional es el conjunto de estrategias de construcción y diseminación de marca, prospección, fidelización y creación de autoridad en el mercado. El objetivo del Marketing Relacional es conquistar y fidelizar a los clientes, además de convertirlos en defensores y promotores de la marca.

El marketing tradicional se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes, y la calidad y el servicio al cliente son los eslabones claves en esas relaciones.

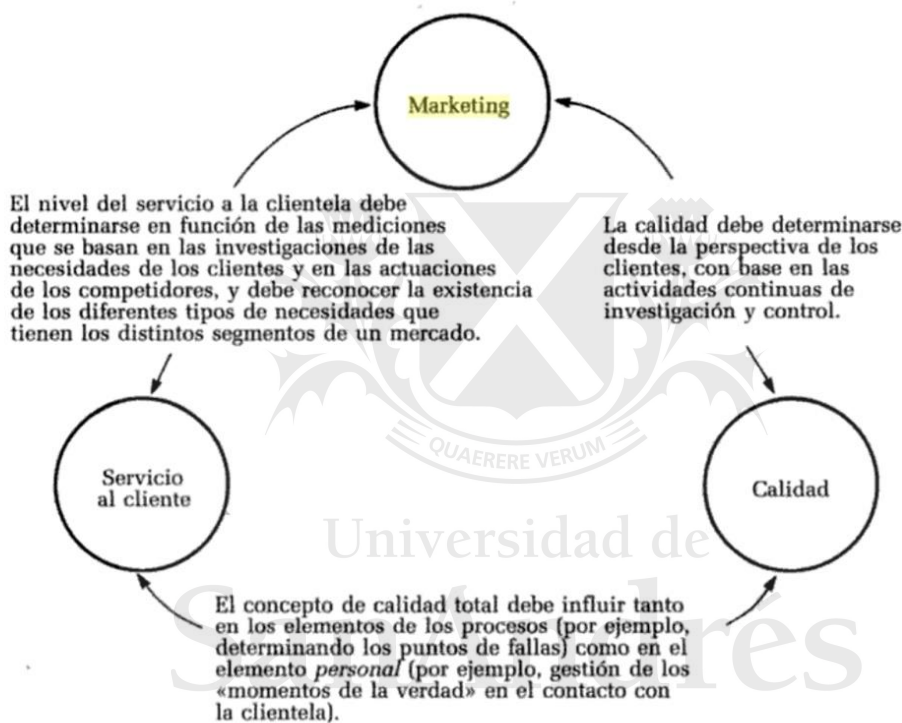


Ilustración 2: Vinculación marketing, servicio al cliente y calidad

La ilustración 1, muestra la vinculación que existe entre marketing, servicio al cliente y calidad, que debe ser explotada eficazmente para lograr la total satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo. El desafío que se presenta a toda organización es el de alinear estrechamente esas tres áreas cruciales.

Sin embargo, en el pasado han sido tratados estos elementos como separados y no relacionados entre sí. Debido a esa falta de alineación, es que surge el

concepto de marketing relacional como un nuevo punto focal que integra el servicio al cliente, la calidad y la orientación al marketing.

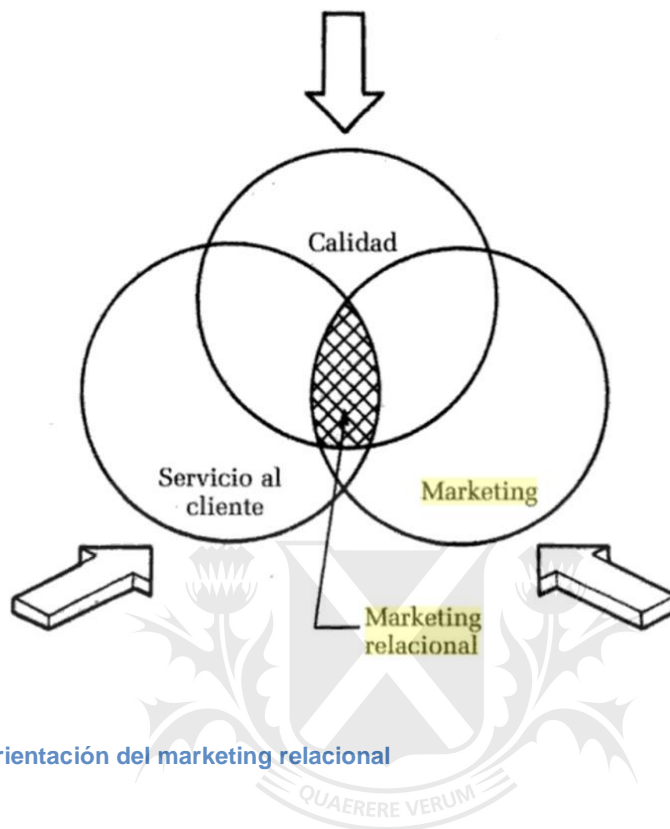


Ilustración 3: Orientación del marketing relacional

En la ilustración 2, se da cuenta de cómo el paradigma cambia el énfasis de captar al cliente, para lograr fidelizarlo. Esto es posible gracias al afán de cerrar el ciclo a través del marketing relacional.

El marketing relacional tiene las siguientes características:

- Se centra en la retención de los clientes.
- Se orienta hacia los beneficios del producto.
- Plantea una visión a largo plazo.
- Se pone un gran énfasis en el servicio al cliente.
- Existe un alto nivel de compromiso y contacto con el cliente.
- La calidad es un atributo de preocupación por todos.

Marketing relacional aplicado

Lo importante del marketing relacional, es que es un proceso en donde cada una de sus etapas cuenta con elementos estratégicos, analíticos, operacionales y colaborativos. Posee elementos estratégicos en la medida en que realiza un análisis sistemático de la información del cliente y usa esta información como una plataforma de marketing y gestión donde el objetivo es lograr un cliente estable y leal.

Su elemento analítico consiste en el análisis concienzudo de la información disponible del cliente que se ha recogido previamente y que se analiza después con las mejores herramientas de la tecnología de la información.

Cuenta con un elemento operacional, ya que no descuida el servicio al cliente para la satisfacción de cualquier necesidad.

Por último, tiene elementos colaborativos, debido a su afán comunicacional con el cliente, mediante la ayuda de los diferentes canales de comunicación que la tecnología ofrece en la actualidad.

Según Wakabayashi y Oblitas (2012), existen etapas o pasos a seguir para lograr una relación duradera con los clientes más rentables para la empresa dentro de una gestión. Estas son tres: gestión de la base de datos, gestión de la lealtad y el desarrollo organizativo, y gestión de la relación y la comunicación.

Tipos de Programa de Lealtad

El plan de marketing propone la implantación de un programa de loyalty, dado que se comprende la importancia hoy día de generar un vínculo basado en las relaciones identificando al cliente y entendiendo del lado de la marca a quien se le habla. Pudiendo generar relaciones rentables y duraderas a partir de un dialogo entre el cliente y la marca.

Según Reichheld y Sasser (2000) en las industrias de servicios adquirir un nuevo cliente es de 5 a 12 veces más caro que retener a un cliente existente. Este tipo de axiomas colocan el foco en trabajar en la fidelización de los clientes y la mantención de un vínculo a largo plazo.

Incorporar un programa de lealtad permitirá a la empresa alcanzar 3 objetivos fundamentales:

1. Crear un fuerte vínculo y relaciones con los clientes a largo plazo.
2. Transformar a los clientes en consumidores frecuentes y promotores de la marca.
3. Desarrollar el poderoso poder de la recomendación y boca en boca para llegar a potenciales clientes, y así de los pocos llegar a muchos. (Jaffe; 2010).

Antes de profundizar acerca de los programas de lealtad y los diferentes puntos de vista acerca del Marketing de servicio que tienen diferentes autores es de suma importancia comprender que hay diferentes tipos de programas de lealtad orientados a diferentes objetivos:

- **De puntos o millas:** por lo general tienden a buscar comprar la lealtad de sus consumidores. Un ejemplo de esto son los programas de millas de las aerolíneas. Pero se da una evidencia de que estos programas no fidelizan cuando vemos que un mismo cliente está adherido en 3 o 4 aerolíneas al mismo tiempo como pasajero frecuente, moviéndose solo por beneficios meramente monetarios, sin generar un vínculo verdadero con la marca. Adicionalmente este tipo de programa resulta muchas veces desmotivante para el consumidor dado el esfuerzo que implica alcanzar los beneficios, donde en muchos casos el cliente adquiere pocos puntos por transacción en comparación con el costo en puntos del beneficio o premio que se otorga. Adicionalmente es este mismo punto de la lenta acumulación de puntos para alcanzar un beneficio una de las principales razones por la que los clientes terminan abandonando los programas de lealtad o directamente optan por no adherirse (Robinson, 2013).
- **De descuentos o beneficios:** dichos programas se relacionan más a lo que hoy es frecuente experimentar con los descuentos que realizan las tarjetas de crédito en diferentes rubros para sus clientes. Aquí los clientes se centran alrededor de los grandes beneficios más que los pequeños. Pero del lado de la empresa este tipo de programa resulta sumamente costoso más si se busca ofrecer grandes beneficios de forma constante. Por otro lado, no se segmenta a la hora beneficiar al consumidor, el premio es igual para todos los usuarios de la misma manera permitiendo acceder a

los mismos beneficios sean grandes usuarios, pequeños usuarios, de mucha frecuencia o baja frecuencia. En última instancia la diferenciación tampoco se logra, porque las barreras para la copia son bajas.

- **De relacionamiento:** Estos programas giran alrededor de las experiencias que buscan generar en cada consumidor, logrando que cada contacto entre el consumidor y la marca sea memorable y haga sentir al cliente que está siendo reconocido por la marca de forma individualizada.

Ejemplos de compañías que logran esto: American Express con su salón vip en aeropuertos, Nordstrom con su programa de lealtad por niveles que le permite a los consumidores ganar beneficios desde un envío gratis hasta una invitación a un evento de la alfombra roja, Steinway & Sons es otro claro ejemplo de cómo incrementar la lealtad por un servicio diferencial o la sorpresa, donde con cada compra de un piano de cola le ofrece al comprador un concierto en su casa con amigos llevado a cabo por un pianista profesional. Aquí se genera otro tipo de conexión entre la marca y el consumidor pasando a un plano más emocional generando un factor sorpresa y premiando al consumidor de forma más personalizada. Este tipo de programa genera una mayor efectividad al momento de la recomendación, el “boca en boca”, donde los consumidores se tornan en promotores de la marca. (Seminario de Retención y Fidelización, 2015).

Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de mercadotecnia en general.

Según Lambin (1995), el plan de marketing opera en dos niveles: el **plan de mercadotecnia estratégico** y el **plan de mercadotecnia táctico**. El primero, se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, determinando las líneas generales, como el mercado meta al que se buscará satisfacer y la propuesta de valor. Mientras que el segundo, es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes especificando acciones de marketing concretas y trabajando con el mix de marketing.

Un plan de marketing general puede estar formado por una serie de planes de marketing más pequeños pertenecientes a productos o áreas individuales. Estos planes más pequeños se pueden preparar cuando y como la ocasión lo requiera.

Entre las etapas de preparación de un plan de marketing señaladas por John Westwood (2016), se pueden destacar:

- Fijar objetivos
- Llevar a cabo estudios de mercados externos e internos
- Realizar análisis FODA
- Plantear suposiciones o conjeturas
- Fijar objetivos de marketing y estimar resultados esperados
- Generar estrategias de marketing y planes de acción
- Definir programas incluyendo publicidad y plan de promoción
- Fijar presupuestos
- Redacción final del plan con su correspondiente comunicación

Las 6R del negocio

Según Pablo Fernández (2017), El modelo de las 6R es una metodología aplicada por empresas de diversos países y rubros. Es un método que ayuda a las empresas a incrementar sus resultados en forma medible al ofrecer una nueva perspectiva para la gestión de la cartera de clientes.

Permite a las empresas alcanzar resultados de negocio significativos y muchas veces sorprendentes. Esto se debe a que no se basa en la realización de grandes inversiones sino en el aprovechamiento del mayor activo de toda empresa: su cartera de clientes.

Las 6R del negocio son según Pablo Fernández (2017) son:

- **Relación**
- **Retención**
- **Rentabilización**
- **Referenciación**
- **Recuperación**
- **Reactivación**

Se basa en el hecho que las empresas “desperdician” gran parte del potencial de sus clientes. Al desarrollar dicho potencial, pueden incrementarse los resultados de forma exponencial sin una gran inversión en nuevos locales, productos o campañas de comunicación.

Según Fernández (2007), el caso de la **Retención**, la rentabilidad de las empresas depende más de la capacidad de retener que de captar los clientes, en una relación del 5 a 1. La retención comienza en el momento de la captación, en donde se determina si el cliente vale la pena capturarlo en materia de recursos, a fin de que el mismo repague esa inversión y deje ganancias a las empresas.

Ecuación de lealtad

$$\text{LEALTAD} = f(\text{ACTITUD RELATIVA, COMPORTAMIENTO REPETITIVO})$$

Según Dick y Basu (1994), la fidelidad efectiva estará en función de dos componentes: actitud más o menos intensa, siempre positiva, hacia los productos y comportamiento real de compra y al uso del producto. Y todo ello de la manera más rentable para la empresa.

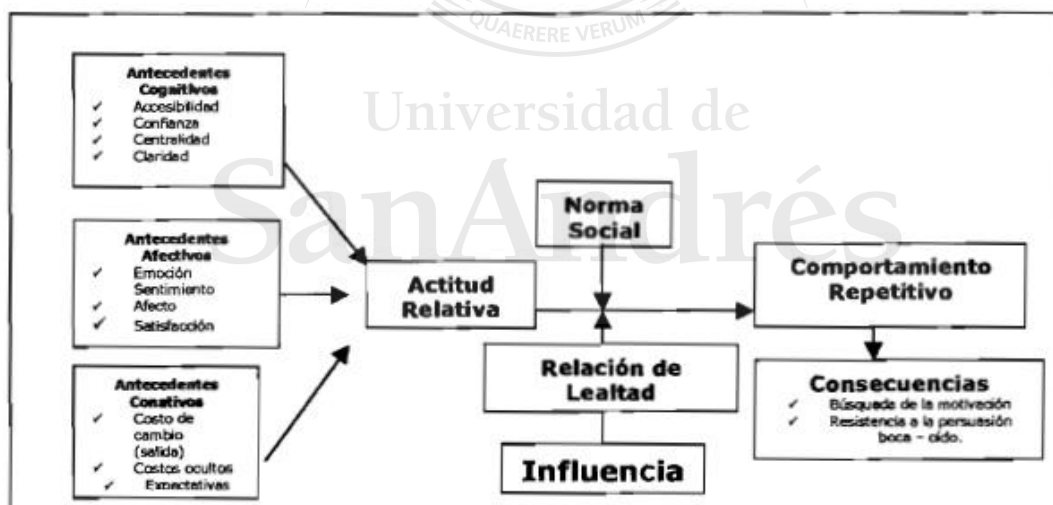


Ilustración 4: Actitud relativa y de comportamiento repetitivo. Fuente: bit.ly/37W61pM

El valor agregado y la creación de este, acción necesaria para retener y fidelizar al cliente, no se deberá crear únicamente desde el área de marketing, ventas o logística, sino que, de forma progresiva y consciente, deberá incluir a todas las áreas que integran la cadena de valor.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Mercado Financiero Argentino

El sistema financiero fue radicalmente reformado en 1977 por la dictadura militar¹ que había tomado el poder un año antes, iniciando un proceso que, según la teoría sobre la que se basaba, debía llevar a una mayor eficiencia en la asignación de los recursos financieros, promoviendo el ahorro y canalizándolo hacia los sectores productivos.

La liberalización financiera introducida en la Argentina por la dictadura militar, a través de la Reforma Financiera de 1977, impactó fuertemente al sistema financiero. Dichas reformas se profundizaron durante la década de los 90, liberalizando aún más el sistema financiero argentino.

Los mercados financieros, en los últimos años, fueron afectados por varios eventos: desregulación, liberalización, globalización y varias innovaciones financieras y tecnológicas. Cada uno de estos acontecimientos ha influenciado las condiciones de competencia que enfrentan los bancos y las entidades financieras de todo tipo. Sumado a esto, la conducta competitiva también tiene un impacto sobre la eficiencia y la estabilidad del sistema financiero que, en el último lustro, aumentó el número de jugadores que ingresaron al mercado financiero.

Según Bikker, La literatura sobre la medición de la competencia en el sector bancario se puede separar en dos corrientes principales: enfoques estructurales y no estructurales. El enfoque estructural para medir la competencia comprende el paradigma de Structure-Conduct-Performance (SCP) y la hipótesis de eficiencia, así como varios enfoques formales con raíces en la teoría de la Organización Industrial.

Estos últimos enfoques investigan si un mercado altamente concentrado genera un comportamiento desleal entre los bancos más grandes que resulta en una performance de mercado superior, o en cambio, es la eficiencia de los bancos más grandes lo que aumenta su performance. En respuesta a las deficiencias teóricas y empíricas de los modelos estructurales, se desarrollaron los modelos

¹ Ley N° 21.526, conocida como Ley de Entidades Financieras.

no estructurales de evaluación de la competencia, entre los que se destacan: el modelo de Iwata (Iwata 1974), el modelo de Bresnahan (Bresnahan 1989) y el modelo de Panzar-Rose (Panzar y Rose 1974).

El mercado de préstamos es la principal fuente de ingreso para cualquier entidad o agente que este inmerso en el sistema financiero. Este tipo de mercado se refiere al otorgamiento de créditos, el cual es representativo del lado del activo de la hoja de balance. Dado el requerimiento de datos del modelo de Bresnahan, la elección de los préstamos es también determinada por la disponibilidad de información sobre precios y cantidades en ese mercado a saber el monto de los préstamos y las tasas de interés.

La economía argentina entre los años 1991 y 2001 se desarrolló bajo los incentivos provistos por el régimen de tipo de cambio fijo con convertibilidad de la moneda conocida como Plan de Convertibilidad.

Este régimen colapsó a fines del 2001 sumiendo a la economía argentina en una profunda crisis económica y financiera. El PBI per cápita experimentó una caída del 10,8 %, mientras que los depósitos y los préstamos -medidos como proporción del PBI- sufrieron una caída de 0,75 % y del 2,83 % respectivamente en el periodo 2001-2002. El sector financiero comienza a recuperarse a principios de 2003 cuando los depósitos totales, en valores constantes, comienzan a crecer; mientras que los préstamos totales, en valores constantes, comienzan a crecer recién a partir de 2004.

Mutuales financieras

El comienzo del Mutualismo en la Argentina está ligado a la historia del trabajo y a los sectores de medianos y escasos recursos. Igual que en otras latitudes se han dado en nuestra tierra la unión de los hombres menos favorecidos para defenderse y buscar, por sus propios medios, un mecanismo que diera satisfacción a sus necesidades mediante el esfuerzo y la perseverancia. Los que primero experimentaron esa necesidad de agruparse en el Virreinato del Río de la Plata, fueron los inmigrantes, colonos en su mayoría.

Estos hombres que procedían, inicialmente, de España y de Italia y los que fueron llegando más tarde de Francia, Portugal, Alemania y otros países se integraban en instituciones mutualistas, para fortalecer sus sentimientos patrióticos, conservar sus tradiciones y protegerse de las enfermedades.

Conforme las define la ley 20.321, las mutuales son entidades sin fines de lucro libremente constituidas con el objeto de brindar ayuda recíproca a sus integrantes para hacer frente a sus necesidades y concurrir a su bienestar material y espiritual mediante una contribución periódica (art. 2º).

El espíritu solidario que animó a las mutuales desde sus orígenes más remotos está expresamente recogido por la ley cuando establece que las constituyen “personas inspiradas en la solidaridad”. Precisamente este rasgo, juntamente con la ayuda recíproca y la ausencia de finalidad lucrativa, constituyen las notas esenciales que definen a la mutual, diferenciándola claramente de las sociedades en general cuyo propósito de lucro es su rasgo característico, puesto que sus integrantes se valen instrumentalmente de la organización societaria para incrementar el valor de sus aportes, no para obtener un servicio o satisfacer una necesidad.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de una organización, propuesta de marketing o idea. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos, por lo que es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

El PEST mide el mercado, mientras que el FODA puede medir una unidad de negocio, propuesta o idea. Álvarez y Ast (2009) mencionan que “El modelo PEST fue concebido para analizar el entorno político, económico, social y tecnológico en el que se desenvuelve la empresa y determinar de qué manera puede afectar su desempeño”. Por lo que esta herramienta de análisis estratégico brinda la posibilidad de identificar y monitorear las variables del mercado que podrían afectar a la organización.

Es importante determinar cuáles de las variables tendrán mayor impacto en la empresa, cuál es el grado de certidumbre conocido sobre la evolución de estas y que posibilidades se tiene de construir escenarios en base a esas tendencias. De esta manera, se tendrá la posibilidad de anticiparse en la estrategia, y por ende las acciones a adoptar, para minimizar los impactos negativos.

Políticas

El congreso más importante del mutualismo argentino se realizó en 1944 con los auspicios de la entonces Secretaría de Trabajo y Previsión; se llamó Congreso de la Mutualidad y se sancionó los siguientes puntos:

- El proyecto de ley aprobado como decreto-ley 24.499/45, ratificado por ley 12.921. De esta normativa lo destacable está en que las mutuales estaban previstas esencialmente para la asistencia médica y previsional de los asociados.
- La propuesta de crear servicios de salud con estructura mutual en todo el país.

- La propuesta de establecer una industria farmacéutica mutualista.
- La propuesta de incorporar a la educación primaria y secundaria la enseñanza del mutualismo.

- **El Segundo Plan Quinquenal**

Según Maiorano (2000), el Segundo Plan Quinquenal (1953/1957) contenía algunas premisas que se conservan en la actualidad: “En los establecimientos primarios, la educación insistirá sobre los principios de la justicia y solidaridad social, integrantes de la doctrina nacional” y, también, “El estado nacional auspiciará la constitución de cooperativas escolares y estudiantiles, que contribuirán a formar la conciencia nacional cooperativista.” Esta última proposición es perfectamente aplicable a las mutuales y tal fue el criterio del decreto 1171/03.

Cap. III – Previsión social – Asistencia social: Auspicio pleno del estado para la creación y funcionamiento de mutualidades y cooperativas, y especialmente para las de carácter mutual (Pág. 50).

Cap. XX – Política crediticia – La acción crediticia del estado ha de tener como objetivo fundamental satisfacer racionalmente las necesidades de la economía social del país, sin perjuicio del poder adquisitivo de la moneda y el equilibrio general de la política económica (Pág. 249). El crédito bancario normal tenderá en particular: a) al desarrollo de las entidades cooperativas, mutuales y gremiales (Pág. 251). Los créditos bancarios de fomento serán aplicados a la promoción de las siguientes actividades sociales y económicas: a) acción económica de asociaciones gremiales, cooperativas y profesionales (Pág. 253). Si bien en este punto no menciona a las mutuales, es fácil suponer su inclusión cuando fueran de origen gremial o profesional, porque ello estaba en el espíritu de la economía social que el estado promovía expresamente.

- **Legislación Nacional**

Ley N° 20.321²: Exención de impuestos. “Art. 29.— Las asociaciones mutualistas constituidas de acuerdo a las exigencias de la presente ley quedan exentas en el orden nacional, en el de la Municipalidad de la Capital Federal y en el Territorio Nacional de Tierra de Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, de todo impuesto, tasa o contribución de mejoras, en relación a sus bienes y por sus actos. Queda entendido que este beneficio alcanza a todos los inmuebles que tengan las asociaciones, y cuando de éstos se obtengan rentas, condicionado a que las mismas ingresen al fondo social para ser invertidas en la atención de los fines sociales determinados en los respectivos estatutos de cada asociación. Asimismo, quedan exentos del Impuesto a los Réditos los intereses originados por los depósitos efectuados en instituciones mutualistas por sus asociados.

Quedan también liberadas de derechos aduaneros por importación de aparatos, instrumental, drogas y específicos cuando los mismo sean pedidos por las asociaciones mutualistas y destinados a la prestación de sus servicios sociales.

El Gobierno Nacional gestionará de los Gobiernos Provinciales la adhesión de las exenciones determinadas en el presente artículo.”

Requisitos de su constitución: Tener personería jurídica; Que el objeto de su existencia sea el socorro o seguro mutuo entre los socios; Que los fondos sociales sean destinados preferentemente a cumplir los propósitos del inciso anterior; Que la dirección y administración de las sociedades sea renovada periódicamente, se halle exclusivamente formada por socios y elegida por éstos en asambleas convocadas al efecto; Que admitan la igualdad de derechos a los argentinos de cualquier ascendencia.

- **Asociaciones de Socorros Mutuos Decreto reglamentario**

Artículo 1º — Las asociaciones de socorros mutuos, además de las disposiciones comunes a todas las asociaciones civiles, se regirán por el presente decreto reglamentario. – Quedan sujetas a este reglamento todas las asociaciones

² “Ley Orgánica para las Asociaciones Mutuales”

reconocidas en el carácter de personas jurídicas que practiquen cualquier forma de socorro mutuo, aunque ello constituya un fin accesorio.

Artículo 2.º — Se considerarán asociaciones de socorros mutuos, las que, con un propósito de protección recíproca, se propongan obtener alguno o la totalidad de los fines siguientes: 1) Proporcionar a sus miembros y a sus familias socorros que comprendan: asistencia y subsidio para los casos de enfermedad, accidentes y maternidad; medidas de previsión, curas de reposo y manutención de enfermos. 2) Crear una Caja de socorro para procurar subsidios temporarios a los ascendientes, a las viudas o a los huérfanos de los miembros que fallezcan, así como también para gastos funerarios. 3) Constituir pensiones y subsidios para la vejez, la invalidez y la desocupación.

- **Impuesto a las cooperativas y mutuales**

El jueves 06 de diciembre del 2018 la Cámara de Diputados aprobó el nuevo impuesto a cooperativas y mutuales, Ley 27486. El proyecto aprobado fija la tasa en 3% para cooperativas y mutuales financieras de un capital de hasta 150 millones de pesos. Si se supera ese monto, pagarán una alícuota del 4% más otros 3 millones de pesos. En tanto, el capital no imponible quedó fijado en 50 millones de pesos, monto que será actualizado anualmente según el IPC correspondiente a octubre del año anterior. La ley establece, además, que hasta \$ 10.000.000 deberán pagar una alícuota del 3% sobre el excedente de \$50 millones y esa alícuota alcanzara el 4% cuando el patrimonio supere los \$100.000.000.

Económicas

La actividad de las cooperativas reúne a unas 120.000 personas a lo largo y ancho de la provincia y generó ingresos por \$1300 millones. El mutualismo, en tanto, tuvo ganancias por otros 850 millones y aglomera a más de 60.000 personas.

En términos de Héctor Polino (2018), secretario de Estado de Acción Cooperativa y diputado nacional, las entidades mutuales ligadas a una economía social no generan ganancias. Su característica esencial es que no tienen fines de lucro; sino la prestación de un servicio en las mejores condiciones posibles. Los excedentes “son errores de cálculo”, que vuelven a sus asociados en la misma proporción que contribuyeron a generarlos. En el caso de excedentes por servicios prestados a no asociados, es decir a terceros, pasan al patrimonio de la entidad en concepto de reserva legal.

Siguiendo a Polino (2018), el capital integrado por los asociados puede ser compensado con un interés limitado que surge de los excedentes repartibles, y en caso de disolución de la entidad el sobrante patrimonial pasa al Estado. Además, los excedentes de las entidades que se reparten entre los asociados pagan luego el impuesto a las ganancias en las declaraciones juradas de cada uno de ellos. Por otra parte, las cooperativas por la ley N° 20.337, deben destinar el 5% de los excedentes repartibles al “Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa”.

Las cooperativas y mutuales forman parte de la Economía Social, sin fines de lucro, constituyendo el tercer sector de la economía, con sus propias características y particularidades, que lo diferencia claramente del sector público formado por las empresas del Estado, y del sector privado de carácter comercial, con fines lucrativos.

Los bancos cooperativos son considerados bancos comerciales y, por lo tanto, pueden realizar la misma operatoria que éstos; están regulados por la Ley de Entidades Financieras N° 21.526 del año 1977 y son supervisados por la Superintendencia de Entidades Financieras y Bancarias, organismo dependiente del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Además, por su particularidad asociativa, se encuentran sujetos a la Ley de Cooperativas N° 20.337 cuya aplicación y fiscalización está a cargo del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

Las cooperativas de crédito no se encuentran incluidas en el régimen de entidades financieras. Su actividad específica radica en el otorgamiento de crédito a sus socios a partir del capital propio. Están reguladas por la Ley de Cooperativas, que otorga al INAES los atributos de supervisión y fiscalización.

Sociales

La Mutual Sociedad Militar “seguro de vida”, si bien tiene su sede central en C.A.B.A. forma parte de una red a nivel nacional. Bajo la premisa de fortalecer el trabajo conjunto se vincula con diferentes organizaciones e instancias de la Sociedad Civil, el Sector Privado y el Estado. Es importante resaltar que uno de los motivos principales de su creación, es la utilización de servicios mutuales como herramienta de construcción de la propia identidad de la Economía Solidaria.

En la actualidad las redes sociales y las redes interorganizacionales, reciben creciente atención, ya que generan un capital social positivo, siendo para la Mutual un aspecto clave y muy destacable. Bajo estas premisas, el impacto socio cultural que genera su existencia es muy relevante, ya que aporta a la construcción de sociedades más justas, solidarias e inclusivas. Reconociendo de esta forma la potencialidad de la economía solidaria como motor de desarrollo comunitario.

El sector mutual en Argentina abriga a más de 5 millones de personas a través de 4775 mutuales. En cada pueblo hay una mutual o una cooperativa. La actividad mutual es una acción económica con gran impacto social y la base de su realización está en la capacidad de gestión y en la ética que sus principios conllevan.

Cabe destacar que la inserción social y territorial de las mutuales, es superior al poder real de participar y ser convocado como actores sociales en el debate de los temas centrales de la vida política, institucional, económica y social del país.

Las mutuales participan en el mercado, para garantizar el acceso equitativo de bienes y servicios básicos, ya que operan en los sectores de la economía real. Las mutuales y las cooperativas van más lejos que otras empresas, porque responden a las necesidades de las poblaciones y territorios remotos o de difícil acceso.

Tecnológicas

Entre los servicios que brinda la Sociedad Militar, se encuentran los que se desempeñan en el campo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, utilizando para su desarrollo productivo herramientas vinculadas con internet para acercar y eliminar barreras entre la institución y sus asociados. El uso de las TIC representa una variación notable en la sociedad actual y mejora los procesos de desarrollo. Genera un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos.

El software que utiliza la institución es una banca digital, es decir brinda servicios bancarios a los que se puede acceder a través de internet por medio de computadoras, tablets o teléfonos celulares. Esta tecnología sirve para realizar consultas y operaciones bancarias con la mayor comodidad, en forma remota, desde cualquier lugar y en cualquier momento, contribuyendo de esta manera al mejor uso de su tiempo. El avance de este proceso da como resultado un cambio de paradigma en las formas que las personas interactúan con las instituciones financieras.

Asimismo, las instituciones financieras se apoyan en bases de datos, tales como Nosis o Veraz, las cuales brindan información que reúne los datos personales, crediticios y financieros de una persona y los ofrece como informe comercial. De allí, que algunos bancos, entidades financieras y comercios, lo utilizan a los fines de evaluar perfiles crediticios de personas. Entre las ventajas de esta tecnología se encuentra: detectar cheques rechazados, situaciones de juicio, crédito tomado, relaciones con entidades financieras, deudas canceladas, etc.

El avance de las redes sociales y la lógica 2.0 de los proveedores de servicios por internet, permite mejorar las fallas comunicativas que se presentan en las mutuales. Los silos de información y la comunicación vertical son atributos negativos sobre los cuales se construye poder en el interior de las mutuales. Al estar orientadas por ese paradigma, sus miembros y socios, no pueden acceder a información de relevancia ya que la misma no está democratizada.

La innovación en términos generales es un factor de relevancia en las mutuales financieras. Asimismo, cualquier tipo de innovación aletargado y se privilegian las estructuras estáticas que operen según el estatus quo.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Necesidades y percepciones

En 2018 la economía argentina padeció una nueva crisis cambiaria y financiera. Como las crisis anteriores, su causa fundamental radica en la acumulación de años de alto gasto público, que genera déficit y necesidades de financiamiento insostenibles. En varios aspectos fue una crisis tradicional, ya que la misma reúne los siguientes aspectos: fuerte devaluación del peso, elevada inflación y caída de la actividad económica. El peso perdió la mitad de su valor con relación al dólar, la inflación anualizada superó el 70% en algunos meses y la actividad económica se desplomó, con una pérdida del 5% del PBI con relación al crecimiento estimado a principios de año.

Sin embargo, esta crisis tiene tres elementos fundamentales distintivos. En primer lugar, el sistema financiero lejos de ser un amplificador de la crisis fue un amortiguador de esta y contribuyó a su solución. Por otro lado, la crisis no desembocó en “ruptura de contratos” entre privados, ni en medidas de represión económica, tales como control de precios o control de cambios. Por último, la crisis no afectó la solidez de los bancos que, si bien soportaron costos sustanciales, mantuvieron intactas su liquidez y solvencia.

Estos elementos, dan cuenta de un crecimiento del sistema financiero en los próximos años en donde deben distinguirse dos fenómenos parecidos pero diferentes. El primero es la reactivación del crédito y el segundo es el desarrollo del sistema financiero.

La reactivación del crédito puede darse relativamente rápido, en la medida que se consoliden las tendencias ligadas a la estabilidad cambiaria, baja de inflación y baja de la tasa de interés y se sumen dos factores adicionales: baja de encajes y mejora de las perspectivas económicas. El sistema financiero, que supo sortear la crisis manteniendo su solidez y solvencia, está ahora en condiciones de ser uno de los agentes de la reactivación. Por ejemplo, la capacidad prestable en términos nominales se encuentra en los mismos niveles del año pasado (por suba de encajes), aunque los depósitos en pesos aumentaron. En el momento que los

encajes comiencen a bajar, los bancos estarán en condiciones de reactivar el crédito fácilmente.

Por su parte, el desarrollo del sistema financiero, entendiendo por tal un crecimiento que permita aumentar el grado de bancarización, requiere cambios estructurales, que dependen de forma directa e indirecta de las instituciones bancarias. Pueden identificarse **tres ejes fundamentales**: Una sana política fiscal que permita converger el nivel de gasto público a los niveles históricos de Argentina. En términos del PBI, Argentina tiene un gasto público agregado en torno a 10 puntos porcentuales a su media histórica y del promedio de la región. Una adecuada regulación de la actividad financiera, en línea con las buenas prácticas internacionales, que promueva la competencia en igualdad de condiciones.

Un aspecto de relevancia dentro de la industria financiera es la introducción de nuevos competidores ligados a las Fintech. El Banco Central de la República Argentina ha demostrado un compromiso fuerte con la innovación destacando su rol como driver para fomentar la inclusión financiera. Su preocupación por identificar y buscar soluciones que eliminen trabas para innovar se refleja en la creación de espacios y mecanismos para la innovación, cambios regulatorios, análisis de mejores prácticas permanente y apertura hacia el ecosistema. Cabe mencionar por ejemplo en los últimos meses el BCRA ha emitido nuevas normas relacionadas con apertura de cuentas no presenciales, nuevos medios de pago, creación de DEBIN, modelos de evaluación crediticia para personas y pymes, alias entre otras.

Tamaño y crecimiento

Según datos del Banco Central de la República Argentina, la composición del sistema financiero durante los últimos dos años mantiene un ritmo de crecimiento estable.

Composición del Sistema Financiero	Dic-2017	Dic-2018	Ene-2019	Feb-2019	Mar-2019
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	77	78	78	78	78
Bancos	62	63	63	63	63
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	49	50	50	50	50
Bancos Locales de Capital Nacional	33	34	34	34	34
Bancos Locales de Capital extranjero	9	9	9	9	9
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exter	7	7	7	7	7
Compañías Financieras	14	14	14	14	14
Compañías Financieras de Capital Nacional	5	5	5	5	5
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	9	9	9	9
Cajas de Crédito	1	1	1	1	1

Tabla 1: Composición sistema financiero. Fuente bcra.gob.ar

Asimismo, la cantidad de operaciones diarias, productos y servicios que ofrece la industria, continua estable, sin una aceleración o disminución abrupta en el último lustro. Si bien hay operaciones específicas, que tuvieron una caída menor al 2%, la mayoría de las operaciones se mantienen estables, luego de una crisis cambiaria, junto a una corrida financiera-política, que atravesó el país durante el año 2018.

INFORMACION ADICIONAL	Dic-2016	Dic-2017	Set-2018	Dic-2018	Mar-2019
Cantidad de cuentas corrientes	5.549.951	6.201.581	6.227.739	6.370.834	6.368.889
Cantidad de cuentas de ahorro	44.942.471	50.933.917	54.858.274	55.713.064	56.091.316
Cantidad de cajas de ahorro de ayuda social	5.795.417	7.165.319	6.709.911	6.739.864	6.709.095
Cantidad de cuentas previsionales	11.501.972	11.934.706	13.191.852	13.408.282	13.334.673
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	2.957.679	2.884.992	3.598.471	3.939.756	3.975.978
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	117.366	105.971	125.546	129.309	135.180
Cantidad de operaciones por préstamos hipotecarios	213.574	244.601	278.603	275.286	272.630
Cantidad de operaciones por préstamos prendarios	511.341	578.576	570.724	541.143	514.885
Cantidad de operaciones por otros préstamos	30.148.972	30.734.003	31.942.205	31.789.711	32.355.939
Dotación de personal	110.111	109.517	108.658	107.971	107.552
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	23.108.248	25.390.638	25.532.317	26.128.021	25.760.501
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	37.225.637	40.152.031	42.294.871	41.913.849	42.250.903
Cantidad de tarjetas de débito	41.100.750	45.213.411	47.788.448	47.512.181	47.973.764

Tabla 2: Operaciones sistema financiero argentino. Fuente bcra.gob.ar

Por otra parte, la llegada de las Fintech a Argentina da cuenta de números diferentes. Los bancos digitales no detienen su crecimiento, incluso en años recesivos (y con una fuerte devaluación incluida) como 2018. Según Juan Pablo Bruzzo (2019), se pudo registrar que la industria de los bancos digitales registró una tasa de crecimiento anual de 110%.

Tendencias

PWC, en su blog institucional afirma que “El 89% de los ejecutivos argentinos consultados cree que para el 2020 algún porcentaje de su negocio podría quedar en manos de las nuevas alternativas. Además, destacan que, en los próximos 5 años, las Fintech alcanzarán una participación en todos los sectores de la industria -en especial, la banca de consumo, las transferencias de fondos y pagos y la banca comercial-, y que las startups serán las entidades más disruptivas del innovador segmento.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Situación actual de las instituciones financieras del sector no bancario respecto del grado de competencia entre ellas.

- **La entrada potencial de competidores nuevos**

Michael Porter (2009) propone que esta es una fuerza relevante en el estudio ya que la entrada potencial de competidores nuevos hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- **Diferenciación del producto o servicio**

La identificación y lealtad establecida entre las instituciones y los clientes es una característica que crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes.

En las mutuales, por su cercanía con sus asociados, existe una gran predisposición a atender a los clientes en forma personalizada y ofrecer la gama de servicios que tiene su institución para ellos. Esto representa uno de los pilares fundamentales el captar y prestar servicios por lo que ofrecen un servicio totalmente personalizado, ya que esta atrae a los clientes.

- **Políticas gubernamentales**

Las regulaciones gubernamentales pueden limitar, y en algunos casos impedir el ingreso al mercado micro financiero al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales.

- **La rivalidad entre las empresas que compiten**

Es la fuerza más importante. Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las instituciones microfinancieras rivales. "La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor

son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004: 61) Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- **Número de competidores**

En el sector financiero formal incursionan 63 bancos y 14 instituciones microfinancieras del sector no bancario, en virtud de ello se puede percibir que las instituciones microfinancieras representan el 33% de la totalidad de este sector y los bancos abarcan el 67%. El número de instituciones financieras adquieren un comportamiento agresivo, ya que, un crecimiento continuo de este tipo de instituciones generó un alto grado de competencia entre ellas.

- **Interés estratégico elevado**

Las mutuales financieras, colocan el foco en diferentes estrategias centradas en un mismo objetivo, el cual consiste en dar la atención al cliente de forma personalizada y permanente. Estas instituciones trabajan “con el cliente y para el cliente”, es decir que la cobertura es un arma fundamental para las entidades mutuales financieras, motivo por el que sus estrategias se basan en brindar un servicio de calidad sin ningún tipo de discriminación a los clientes o a los microempresarios en consecuencia existe un alto grado de competencia entre ellos.

- **Tasa de crecimiento del sector**

El crecimiento del sector no está dado por otras mutuales, ya que las mismas tienen sus orígenes a los inicios del siglo XX. El crecimiento del sector está dado en la actualidad, por una diversidad de Fintech que se integran al mercado con una propuesta diferente, con valores diferentes y con estrategias ligadas a los medios netamente digitales.

El desarrollo potencial de los servicios sustitutos

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). La disponibilidad de sustitutos

genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.

- **Disponibilidad de sustitutos**

“El mercado financiero formal hace referencia a todas aquellas instituciones con el fin expreso de otorgar préstamos. En términos generales es el conjunto de instituciones que captan y canalizan recursos financieros bajo distintas modalidades, pagando un interés por su utilización (tasa pasiva) y obteniendo un interés por su otorgamiento (tasa activa). Este sistema agrupa a las instituciones bancarias que están reguladas por autoridades monetarias” (Maya D.M. 1994).

Los productos sustitutos de las mutuales provienen de dos grandes formas de financiamiento externo: la primera consiste en la banca formal constituida por la banca comercial y las Instituciones de Intermediación Financiera no bancarias. La segunda consiste en forma de financiamiento externo está conformada por los préstamos que canalizan las personas físicas y morales, que no siendo por lo general agentes financieros especializados, otorgan préstamos, sustentados en la confianza, oportunidad y la carencia de trámites burocráticos y regulaciones legales.

Costos de cambio para el cliente

El efecto de los costos de cambio se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

- **Propensión de clientes a sustituir**

La propensión de los clientes a sustituir una institución mutual financiera viene ligada de dos aspectos. Por un lado, un interés ligado a las estructuras formales, inmersas en las ventajas del sistema bancario tradicional. Por otro parte, por los costos de asociarse a una mutual para acceder a sus beneficios.

El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en un sector puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en el sector del proveedor y la importancia del producto y/o servicios que ofrece. En un sector micro financiero mutual el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- **El Número de proveedores sea elevado**

Para instituciones mutuales financieras, los proveedores son, principalmente, las fuentes de financiamiento. Esas fuentes, definen las condiciones de los fondos que las instituciones pueden acceder. Las diferencias más importantes en esas condiciones se refieren al pago: crédito comercial, crédito subsidiado o donaciones. El número de proveedores, dado por los socios que depositan su capital en la institución, son los que solventan la actividad de esta.

- **La Disponibilidad de los proveedores**

Los proveedores de las mutuales están dados por los propios socios, quienes aportan capital por dos motivos. Por un lado, para llevar adelante el principio mutual de ayuda solidaria y redistribución. Por el otro lado, por especulación en base a tasas de intereses por el capital. Las necesidades de los proveedores son claras, por lo cual es una barrera baja.

El poder de negociación de los clientes

Los clientes, asociados para las mutuales, tienen un alto poder de negociación, ya que los mismos son los que le dan vida a la institución.

De acuerdo con los resultados de las 5 fuerzas de Michael Porter, las mutuales financieras, representan un alto grado de competencia en las operaciones pasivas y activas de las entidades de microfinanzas, ya que ofrecen productos muy similares, a tasas de interés comparables y tienen un público objetivo semejante.

Es decir, existe una competencia agresiva de las mutuales y las cooperativas de ahorro y crédito, cuya importancia reside en ofrecer a sus clientes una imagen de solidez y confianza, mayores facilidades para realizar transferencias y pagos, cajeros automáticos, tarjetas de crédito y productos como las cuentas corrientes y

operaciones más complejas que resultan más relevantes para las empresas más grandes y los clientes de ingresos medios y altos. Lo cual trae una consecuencia negativa al respecto de esta situación que radica en las mayores tasas de interés que pagan los Microempresarios por la ausencia de formalidad que les caracteriza.

El Riesgo de tasas de interés en este mercado es otra consecuencia del grado de competencia entre las instituciones financieras no bancarias, si una Institución Microfinanciera otorga una cantidad considerable de préstamos a determinados años de plazo y a una tasa de interés fijada y financia todos estos préstamos con depósitos a plazo fijo de un año.

La Institución requiere un margen porcentual de la tasa de interés ya fijada, para cubrir sus costos operativos y pérdidas esperadas por préstamos incobrables. En consecuencia, la institución espera tener una sólida utilidad sobre estos préstamos. Pero, cabe preguntarse qué sucede si en el plazo de un año el país entra en un período de restricción monetaria o inflación que hace que las tasas de los depósitos a plazo fijo aumenten. Cuando la entidad procede a renovar esos depósitos, sus utilidades se convierten en una pérdida.

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Segmentación geográfica

Sociedad Militar, si bien tiene su casa central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el mayor número de filiales en las ciudades y capitales más importantes del país, su operatoria y canales con el asociado se extienden por todo el territorio nacional. El desarrollo del negocio en gran Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires como fuente principal de ingresos, tiene su lógica, ya que según el último censo del INDEC el 37% de la población argentina se ubica en la región metropolitana.

No obstante, la expansión en el interior del país es amplia. Su target de asociados puede acceder a los beneficios de esta, no solo por los canales virtuales, sino que en todas las provincias hay filiales para tener contacto directo entre asociado y mutual. Además, hay una red de asesores que permean las ciudades menores en el interior, a fin de hacerle llegar las diferentes soluciones a los asociados.

Segmentación demográfica

El perfil de asociados que busca retener y fidelizar Sociedad Militar, es idealmente hombre/mujeres de entre 20 y 55 años que posean un nivel de educación secundario o universitario. Por otro lado, el nivel socioeconómico al cual se apunta es C2 y C3, de ingresos medios y en activos laboralmente. Según datos recabados del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, el número del personal militar en actividad es de noventa mil (90.000). Mientras que, el número del personal de la Policía Federal Argentina es de trescientos veinte mil (320.000). A partir de estos datos se puede inferir que la población target a la cual, Sociedad Militar se dirige, es de cuatrocientos diez mil (410.000).

Análisis integral del consumidor

Cuando se profundiza sobre el perfil imaginario del asociado de Sociedad Militar, se puede describir como adultos en actividad³, de ingresos medio que en su

³ Término relacionado a estar laboralmente activos en las fuerzas armadas y de seguridad

mayoría alquila, o es propietario de su primera vivienda. Asimismo, pertenecer a fuerzas armadas y de seguridad que los forman en base a preceptos rígidos. Este perfil de consumidor privilegia la confianza y la camaradería como un atributo principal a la hora de adquirir un producto o bien de pertenecer a una institución específica. Este asociado, tiene una vida ocupada, trabaja gran parte de su día, realiza diversas actividades en su tiempo libre, muchas de ellas relacionadas con la recreación como deportes y actividades culturales, como así también en materia de educación.

A su vez se construye al asociado como un consumidor, que busca una ayuda económica para resolver un problema puntal y es consiente que la institución puede ayudarlo en satisfacer su necesidad. No obstante, el vínculo entre ambos se mantiene únicamente ligado a esa ayuda económica y no logra generar lealtad a largo plazo.

Los asociados entonces entienden las ventajas de pertenecer a la institución, creen en el modelo mutual y confían en Sociedad Militar, pero no logran desarrollar vínculos que los una con la institución fuera de una necesidad meramente económica.

Desde 2009, con la baja en el consumo e inflación por encima de dos dígitos anualizada, Argentina comenzó a tener tasa de interés altas, ya que las mismas responden al espiral económico producto de la inflación. El resultado en la mente de los consumidores es negativo, ya que los mismos culpan al sistema financiero como responsable de esa inflación.

Esta práctica y concientización se ha transformado en un hábito adquirido por el colectivo popular, y no es de extrañar que el consumidor busque por necesidad un crédito y al ir saldando las cuotas de este, quedo completamente insatisfecho, únicamente por el importe de estas que tiene cargada la tasa de descuento.

ANÁLISIS INTERNO

La herramienta para el análisis interno de cada unidad estratégica de análisis que Michael Porter (1987) propone, es la cadena de valor. Las fortalezas y las debilidades de la unidad no pueden ser comprendidas viendo a la unidad de análisis como un todo; para poder aislarlas es preciso examinar todas y cada una de las actividades para desempeñar la función de producción, en un sentido amplio, actividad, de forma sistemática, para analizar, en cada eslabón de esa cadena de valor, el desempeño en términos comparativos al desempeño del resto de las empresa con unidades actuando en el sector, la posibilidad de lograr ventajas competitivas, bien sea por coste más bajo, bien sea por diferenciación.

El valor del producto es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar a la empresa por lo que ésta les proporciona. Crear valor para los compradores, de modo que el valor generado exceda el costo de conseguirlo, es la meta de cualquier estrategia genérica, tanto si ésta está basada en lograr coste bajo como si lo está en buscar la diferenciación. El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discreta pero relacionada; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio

Hay cinco categorías genéricas de actividades de apoyo:

- Aprovisionamientos
- Desarrollo de tecnología
- RRHH
- Recursos financieros e Infraestructuras
- Dirección y administración

CADENA DE VALOR DE UNA MUTUAL FINANCIERA

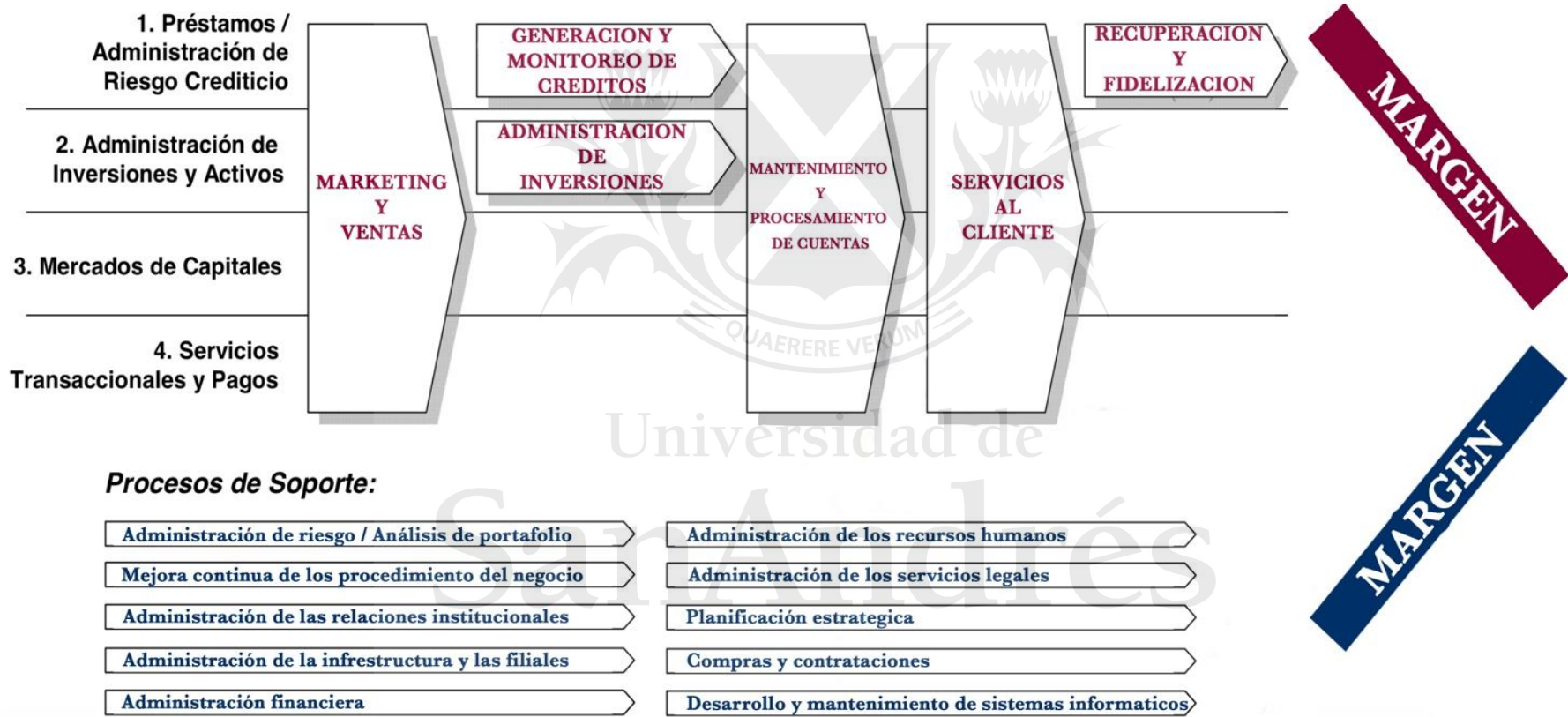


Ilustración 5: Cadena de valor interna

Matriz BCG de Sociedad Militar

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre los productos, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de las tasas de crecimiento de la industria.

Suele emplearse para analizar qué productos son los más rentables para una empresa y a partir de ahí determinar que estrategias de marketing se pueden utilizar.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. 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. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

Tabla para construir la matriz Boston Consulting Group

DIVISIONES	INGRESOS INTERESES	PORCENTAJE DE INGRESOS	UTILIDADES	PORCENTAJE DE UTILIDADES	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
Creditos personales	19834	27%	16859	24%	7.56%	-11,95%
Inversiones	33895	46%	32090	46%	16.92%	17,11%
Anticipo de haberes	12980	18%	14566	21%	4.62%	36,90%
Tarjetas de credito	6726	9%	5689	8%	0.11%	-66,12%
TOTAL	73435	100%	69204	100%		
Márgenes						
Tasa de crecimiento de la industria			23%			
Posicion de la participacion relativa de mercado			25%			

* Los porcentajes expresados son en millones de pesos (\$ARG)

Tabla 3: Datos para construir la matriz BCG

Los cuadrantes representan dos aspectos: por un lado, los tipos de cartera que maneja Sociedad Militar y, por otro lado, el tamaño grafica la proporción de los ingresos que Sociedad Militar genera en este tipo de producto. Cada círculo contiene el porcentaje de utilidad que es generada por ese producto.

El cuadro está dividido en cuatro cuadrantes que significan una posición en el mercado y ciertas características que este mercado posee. A continuación, se mostrará la conformación de la Matriz Boston Consulting Group a agosto 2019 y los datos necesarios para formar dicha matriz.

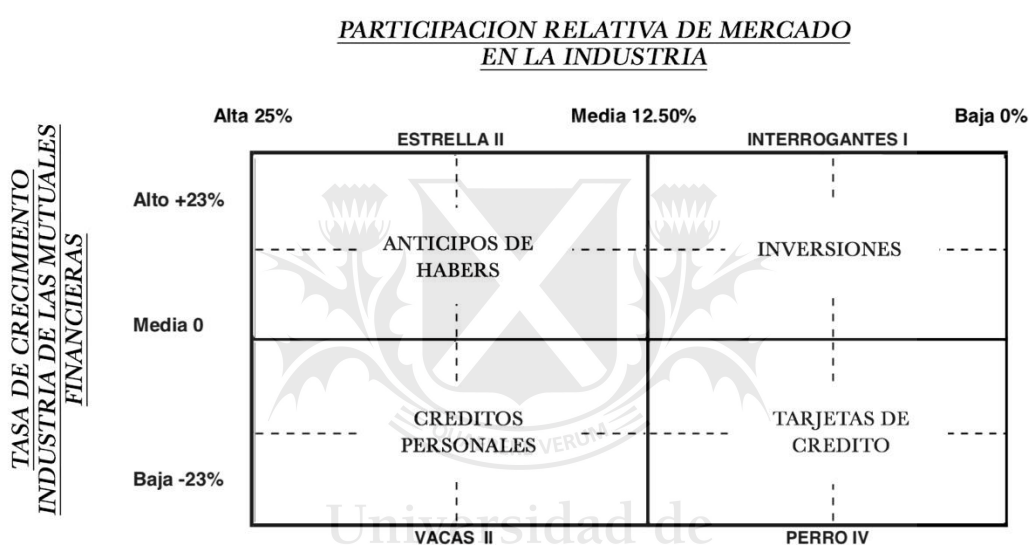


Ilustración 6: Matriz BCG

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición de mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. El segmento “inversiones” es una nueva apuesta de Sociedad Militar para captar mejores capitales por parte de sus asociados. La forma en que logran insertar el mercado de valores y así ampliar su abanico de opciones (espectro que está limitado por su carácter de mutual), es incorporada una nueva unidad de negocios como agente de liquidación y compensación (ALyC). Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo de nuevos productos).

Dentro del cuadrante II, están las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. El segmento de “anticipo de haberes” encaja dentro de este cuadrante, ya que es un mercado con mayor crecimiento y necesita captar recursos para poder financiar estos créditos inmediatos a corto plazo. Las tasas de los anticipos de haberes son atractivas y generan la mejor performance dentro de los productos de la institución. Su potencial y atractivo es clave para la captación y fidelización de asociados. Esta división debería considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo.

Los productos que se ubican en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento, generan más dinero del que necesitan. Muchos productos que estuvieron en el cuadrante II cambian al cuadrante III. En el caso de los “préstamos personales”, el mercado está compuesto de cientos de ofertas en préstamos personales, ya que se encuentran los ofrecidos por los bancos tradicionales, por las compañías especializadas, por las plataformas web, etc. La clave en épocas con inflación galopante es que la tasa de referencia sea competitiva. En caso de Sociedad Militar, los préstamos personales (llamado ayuda económica por su carácter de mutual), tienen tasas muy competitivas y permiten retener a los asociados durante el periodo más largo, respecto a los otros productos.

En el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. El segmento “tarjetas de crédito” no tiene una gran participación y crecimiento en el mercado, por dos factores inherentes a las contras del tipo de industria en la que se desenvuelve Sociedad Militar. Estos son, por un lado, los beneficios claves están reservados para entidades bancarias, tal como el llamado “Ahora 12”. Asimismo, beneficios de descuentos en cuotas fijas y convenios con grandes marcas de consumo, solo es posible con entidades de gran porte que tengan un manejo de capital a fin. Finalmente, las tasas de interés por gastos administrativos, intereses por moras, etc. son menores por el carácter mutual de la institución, pero según los sondeos, los asociados no ven la tasa de interés, sino los beneficios asociados a las tarjetas de crédito.

CANVAS BUSINESS MODEL

Business Model Canvas - Sociedad Militar

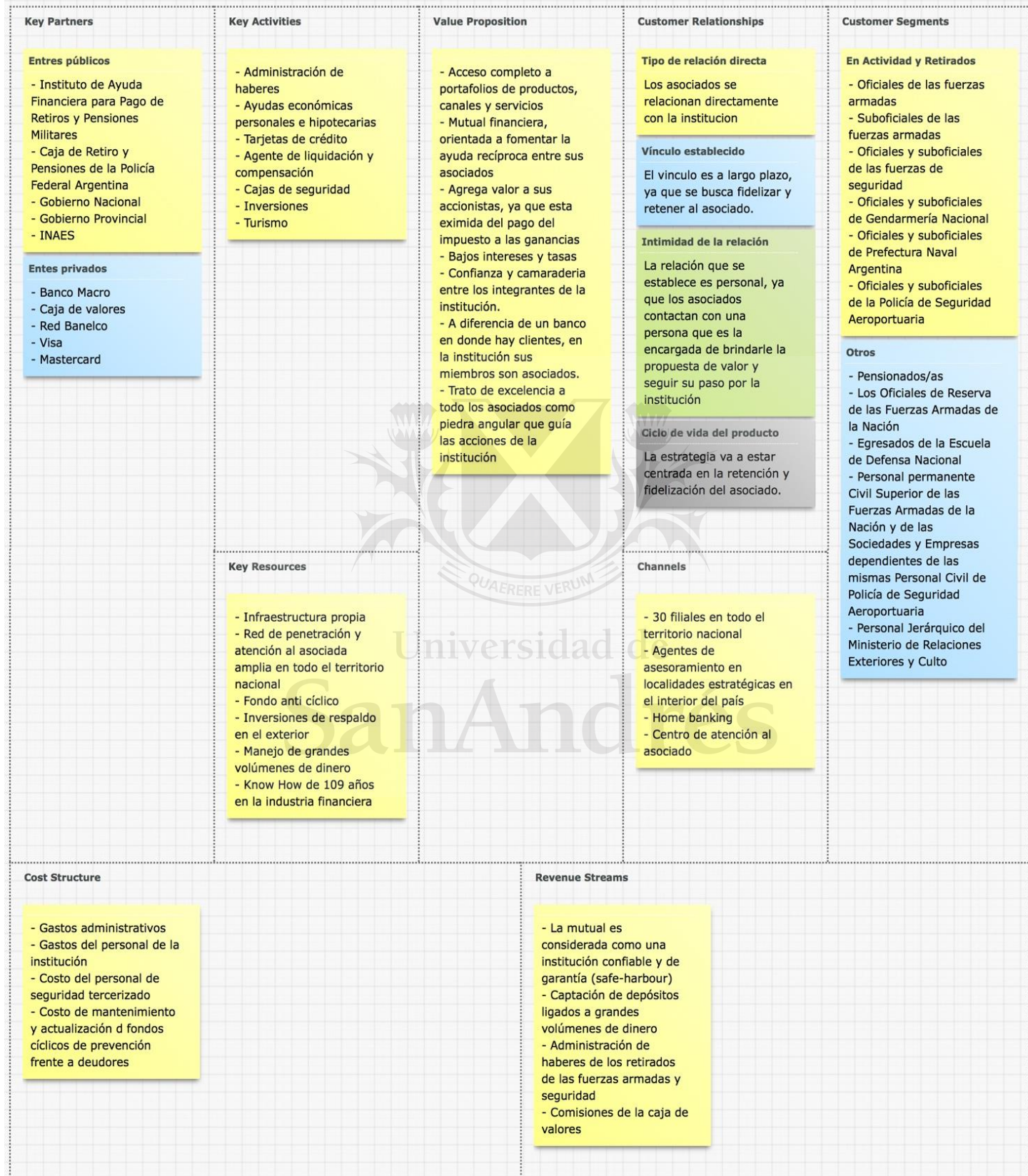


Ilustración 7: Canvas Business Model

- **Key partners**

Los colaboradores claves de Sociedad Militar provienen de dos ámbitos diferentes. Por un lado, en el ala pública, SMSV percibe fondos provenientes de las cajas de retiros y pensiones de las fuerzas armadas y de seguridad (IAF y la caja de retiro y pensiones de la PFA). El flujo de fondos anuales que estas instituciones públicas inyectan en SMSV es de aproximadamente \$30.000.000.000.

Las relaciones con estas instituciones son estables y duraderas. Por otra parte, para lograr ampliar el abanico de productos financieros y frente a las limitaciones ligadas a la actividad mutual, tiene como stakeholders a entidades financieras, como el banco Macro y las tarjetas Visa y MasterCard. Mediante ellas, Sociedad Militar puede triangular servicios y productos que no puede desarrollar de forma interna. Establecer estas alianzas le permite mejorar la experiencia del asociado.

- **Key Activities**

Las actividades que desarrolla la institución están estrechamente ligadas a las de cualquier otra entidad financiera. El abanico de productos gira en torno a: créditos, cajas de ahorro, inversiones, tarjetas de crédito, cajas de seguridad, etc.

No obstante, a diferencia de otra entidad financiera, Sociedad Militar, por su carácter de mutual y su filosofía, tiene flexibilidad adaptar sus servicios según la necesidad de los asociados. Es decir, implementa excepciones y modificaciones en sus procesos en caso de que un asociado lo requiera sin una burocracia rígida que le impida operar.

- **Key resources**

El recurso más importante con el que hoy cuenta SMSV, es la cobertura geográfica, con filiales ubicadas estratégicamente en los lugares más relevantes del territorio nacional. Todas las filiales (sucursales) son propiedad de la institución, por lo cual no se abona alquiler y se elimina el factor presión por parte de los propietarios de los inmuebles.

Otro factor de relevancia es el fondo anticíclico que tiene la institución. Es decir, que una parte importante de sus capitales, son colocados de forma estratégica en

fondos de inversión en el exterior, lo que le permite tener mayor aversión al riesgo frente a la coyuntura del macroentorno en caso de crisis. Un ejemplo a esto se da en el año 2001 cuando Sociedad Militar, independiente en gran medida al sistema financiero bancario, pago sus obligaciones a sus asociados en la moneda en que estas fueron realizadas.

- **Value proposition**

La propuesta de valor más importante es el carácter de asociado que tienen sus miembros, desligándolos del generalismo de clientes y colocándolos en el centro de toda la acción. Este tipo de trato preferencial se traduce en satisfacción y una buena experiencia de cliente.

En aspectos netamente económicos, Sociedad Militar esta eximida de impuestos. Esto es volcado en sus asociados quienes, realizan inversiones sin pagar impuestos claves, como es el caso de impuesto a las ganancias o el impuesto a la renta financiera.

- **Customer relationship**

El modelo de negocios esta 100% orientado al asociado y la atención con el mismo es directa y preferencial. Asimismo, la comunicación entre la mutual y sus miembros es transparente y clara.

Se comenzó desde el 2011 a introducir tecnología como nuevo canal de comunicación con el asociado y así brindar productos y servicios adaptado a sus necesidades, pero siempre bajo el esquema de customer centricity.

Los asociados por su parte cuentan con una persona quien oficia de “agente de cuenta”, el cual se encarga de hacerle llegar la propuesta de valor de la institución y estar atento a las necesidades latentes o manifiestas del asociado.

- **Channels**

Los canales de atención y contacto que maneja la institución se encuentran: por un lado, el canal físico, representado por las filiales que son las más importantes por su cobertura geográfica y ponderada. El 81% de los asociados acude a una

filial 1,35 veces al mes en promedio. Asimismo, el 90% de los productos son contratados en forma presencial desde una filial.

Por otra parte, los canales virtuales de comunicación son: la página web con información institucional, la filial virtual (home banking), la filial móvil y las redes sociales. Estos canales son nuevos, su poder de conversión y performance es relativamente bajo en comparación a las filiales.

No obstante, la adhesión a los mismos y la cantidad de productos contratados tienen un crecimiento exponencial. La creación de usuarios virtuales y servicios contratados aumenta en un 130% promedio por año.

- **Customer segments**

El portafolio de Sociedad Militar está caracterizado por una diversificación ligada a dos situaciones. Primero, por la situación laboral actual del asociado, si el mismo está en actividad o es retirado. Segundo, por la fuerza a la que perteneció el asociado.

Los segmentos según su situación laboral son similares entre sí. La diferencia entre estos se hace visible en las fechas de cobro y montos a otorgar según datos duros ligados a los haberes y beneficios inherentes a cada fuerza.

- **Cost structure**

Recursos humanos, casi 1000 empleados de la institución. Tamaño de empleados frente a la estructura es capaz de competir frente a los nuevos tiempos ya que no posee un plantel tan grande con relación a su competencia.

Fuerte inversión en plataforma digitales, pero solo el 10% de las operaciones se dan a través de estos canales. Progresivo recorte en el desarrollo de nuevas filiales físicas.

- **Revenue Streams**

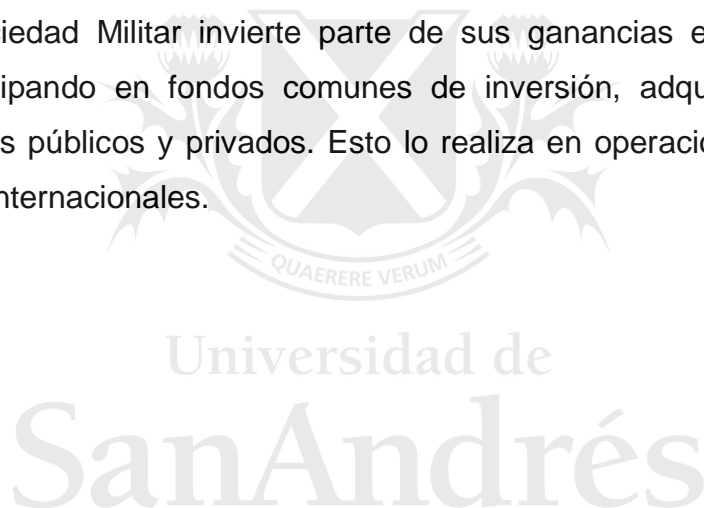
La fuente de ingreso principal de la institución proviene de la administración integral de los haberes que las cajas de retiros (I.A.F. y C.R.P.P.F.A.) le depositan mensualmente a Sociedad Militar. Estos representan flujos de fondos constantes que permiten planificar los ingresos y egresos dentro del periodo.

Por otro lado, SMSV tiene una fuerte inyección de dinero a través del cobro de intereses por las ayudas económicas y los anticipos de haberes. El 83% de los asociados han adquirido alguna ayuda económica durante su permanencia en Sociedad Militar y el 43% de los asociados solicitan anticipos de haberes al menos una vez al mes.

Finalmente, las comisiones provenientes de inversiones en el mercado de valores. Estas se dan en dos direcciones:

Primero, como agente de liquidación y compensación, percibe de los asociados que deseen operar con una cuenta comitente⁴, el monto de 1 dólar mensual por el mantenimiento. Asimismo, cobra comisiones por las operaciones de compra y venta de bonos, acciones y derivados⁵ por 1% del monto operado.

Segundo, Sociedad Militar invierte parte de sus ganancias en el mercado de valores, participando en fondos comunes de inversión, adquiriendo opciones, tomando bonos públicos y privados. Esto lo realiza en operaciones nacionales y en mercados internacionales.



⁴ La cuenta comitente es el vehículo necesario para que un inversor opere en la bolsa. Para poder abrir la cuenta, los inversores deben acercarse a un Agente de Liquidación y Compensación (antes llamado Agente de Bolsa) en donde completarán un formulario de apertura de cuenta y presentarán documentación de identidad y justificación de fondos.

⁵ Son instrumentos financieros cuyo valor deriva del precio de activos subyacentes como son el dólar, petróleo, cereales, etc. Las empresas o individuos utilizan comúnmente este recurso para protegerse de cambios futuros impredecibles en los precios y que pueden implicar riesgos para el desarrollo de su actividad.

ANÁLISIS FODA

Por su parte el análisis FODA o DAFO nos proporcionará una visión más introspectiva en cuanto a reconocer los factores tanto internos como externos que influyen en la organización. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que el esquema estimula a pensar de manera dinámica y eficaz. Es una evaluación subjetiva de datos colocados en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar y discutir.

Alan Chapman (2004), hace un ejemplar resumen de la historia de esta herramienta: “El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. A partir de su realización se podrá describir la capacidad estratégica, el grado de flexibilidad frente amenazas externas e identificar sus fortalezas y debilidades tomando en cuenta los recursos que posee.

Como su sigla lo expresa, el FODA se divide en cuatro conceptos:

- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales de la organización y que la ubican en una posición privilegiada. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Los factores que pueden resultar positivos, favorables o explotables y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Serán aquellos elementos internos que no permiten una buena marcha de la organización.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra el operar diario e incluso contra la existencia de la organización. Es una herramienta dinámica de análisis estratégico que permite planificar, evaluar y poner en contexto. La mejor manera de ver si cumplimos con los objetivos establecidos, es haciendo revisiones periódicas ya que pueden surgir cambios en los planes, objetivos o el contexto

Fortalezas

- **Know How en el sector mutualista y cooperativista**

Sociedad Militar conoce de mejor manera el público target, el cual está enfocado exclusivamente en las fuerzas armadas y de seguridad. Los productos mutualistas financieros que ofrecen son creados según parámetros de nicho, enfocándose únicamente en las necesidades del target. Además, administran altos montos de capital por lo que las decisiones son estudiadas más profundamente y en base a su experiencia en el campo.

También, al superar los 120.000 socios, controla sus políticas de créditos con mecanismos integrales con los que pueda llevar una administración indicada para mitigar y eliminar riesgos futuros.

- **Edificios y filiales propias**

Por el volumen de Activos y Capital que manejan Sociedad Militar, la inversión en filiales puede llegar a ser mayor que en las mutuales y cooperativas con las que compite; disponiendo de espacios de atención más amplios, cómodos y funcionales. Asimismo, tiene un amplio alcance en todo el territorio de Argentina, ya que trabaja fuerte en los canales de contacto directo con los asociados.

- **Estabilidad en las finanzas y buena operatividad de los activos**

Sociedad Militar tiene una adecuada administración de los gastos operacionales y un manejo estratégico de los activos de la institución. Esto generó que, en el ejercicio del 2018, lograron tener beneficios netos de mil millones de pesos. Además, el pago de haberes a sus asociados se realiza de forma anticipada, sin necesidad de contar de forma “urgente” la liquidez de los pagos que la estructura estatal le envía mensualmente.

Durante el año 2001, frente a la crisis político-económica que atravesó Argentina, la cual estuvo marcada por el llamado “corralito”⁶, Sociedad Militar mantuvo sus compromisos económicos y financieros intactos con sus asociados.

⁶ En Argentina se denominó **corralito** a la restricción de la libre disposición de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorros impuesta por el gobierno radical de Fernando de la Rúa el 3 de diciembre de 2001

- **Control de índices de morosidad en la carteta de crédito personales.**

Los índices de morosidad de la cartera de créditos personales son bajos. Del capital invertido en ayudas económicas⁷, solo el 23% de los deudores son morosos. Este aspecto, es el resultado de las políticas mutuales-solidarias, que buscan refinanciar y/o acomodar las ayudas económicas para que los socios puedan abonarlas.

- **Tasas e intereses por debajo de las impuestos por el mercado**

Al ser una mutual y ser una organización sin fines de lucro, Sociedad Militar presenta a sus asociados tasas de interés más bajas que su competencia. Las tasas responden a una lógica de inflación y mantenimiento de estructura, lo que, a diferencias de sus competidores directos, sus tasas de intereses en ayudas económicas es 25% más baja y un 50% en el caso de financiación de tarjetas de crédito.

- **Extensión de impuestos generales**

La ley 12.209 de Mutualidades exenta del impuesto a las ganancias a Sociedad Militar por su calidad de persona jurídica de existencia ideal, sin fines de lucro. Esto le permite, poder operar con márgenes más altos en materia de retornos, así como también competir ofreciendo tasas más bajas a las que hoy maneja el mercado bancario.

- **Extensión del impuesto a la renta financiera**

En diciembre de 2017, se sancionó la Ley N° 27.430, que grava con el impuesto a las Ganancias las actividades financieras (hasta entonces exentas) y rentas por inversiones en plazo fijo que obtienen las personas humanas. En el caso de las mutuales financieras, la ley N° 20.628 exime de pagar impuesto a las ganancias a las mutuales. Además, la ley específica que quedan exentos los intereses originados por depósitos efectuados en instituciones sujetas al régimen legal de entidades financieras en caja de ahorro, cuentas especiales de ahorro y plazo fijo.

⁷ Nombre técnico que tienen las mutuales para ofrecer créditos.

- **Cobertura territorial**

Sociedad Militar, tiene la capacidad de llegar con más facilidad a sus asociados y mantener su imagen presente gracias al número de filiales que se encuentran estratégicamente distribuidas en el territorio del país; sobre todo al atender las provincias más alejadas de los centros urbanos importantes, así como zonas rurales y ofrecerles servicios de crédito que contribuyan a su desarrollo.

Oportunidades

- **Desarrollo del Sector Mutual y Cooperativista**

Sociedad Militar tiene la oportunidad de tomar como referencia el desarrollo del Sector Mutual y Cooperativista de otros países que se tienen más años de experiencia en ello, además en Argentina existen las condiciones necesarias para el crecimiento de este tipo de instituciones. Como principal pionero esta ALEMANIA que en el año de 1844 creó la primera Mutual moderna bajo el reconocimiento de su Gobierno como entidad asociativa, bajo el nombre de “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale”.

Se ha considera al sector mutual como base para la mejora de la situación socioeconómica de muchos países, con el que se puede impulsar el consumo y desarrollo utilizando a las finanzas solidarias como un nuevo modelo económico.

- **Desconfianza del sistema financiero bancario**

En Argentina hay una gran desconfianza y descontento con el sistema bancario público y privado. Esta desconfianza no comenzó en 2001, sino que es el resultado de sucesivas crisis que tuvieron su epicentro en el sistema financiero. Entre los episodios más importantes que marcaron el inconsciente colectivo del ciudadano argentino esta: el Rodrigazo de 1975, un ajuste que llevó la inflación hasta el 777% con una fuerte devaluación, y el Plan Bonex de 1989, cuando Carlos Menem decretó el canje forzoso de depósitos bancarios por títulos públicos a diez años. Se vieron afectados cerca de 3.000 millones de dólares en depósitos, 15 veces menos que en el corralito. A fines de 2011, Cristina Fernández de Kirchner impuso un cepo cambiario que limitó drásticamente la compra de dólares y reflató el mercado negro.

- **Aumento en el número de efectivos de la policía y de oficiales y suboficiales de las fuerzas armadas**

Durante el último lustro se incrementó el número de efectivos de las fuerzas armadas y de seguridad. En el caso de las fuerzas de seguridad, la policía bonaerense, federal y metropolitana, aumentaron su staff de oficiales y suboficiales en un 20%. Por el lado de las fuerzas armadas, en el corriente año se incorporaron doce mil efectivos en las tres armas. Asimismo, aumento la cantidad de oficiales por sobre los suboficiales, lo que implica una mejora en el nivel socio del publico target.

- **Creación de industrias paralelas a lo financiero**

Sociedad Militar está facultada para crear servicios de salud con estructura mutual en todo el país. Esto le permitirá, desarrollarse dentro de otro sector apalancándose en los ingresos provenientes de su actividad financiera. La propuesta de establecer una industria farmacéutica mutualista haría calce con el público target de SMSM, ya que estos son principalmente, retirados.

- **Renovar su propuesta de valor en segmentos específicos**

Sociedad Militar, cuenta con los recursos financieros para lograr renovar su propuesta de valor. Esto implica, orientar esfuerzos en lograr un posicionamiento deseado en las nuevas generaciones de asociados que interactúan con la mutual y los cuales tienen las facultades para ser asociados toda su vida.

- **Incentivo y potencialización de la rentabilidad de los asociados**

Un 37% de los asociados de la mutual, operan con 1 solo producto. El promedio de productos y servicios que los socios contratan con SMSV es de 1,7. Si se tiene en cuenta que, la institución ofrece 7 servicios principales, los cuales son un commodity en la industria financiera, decanta en que gran parte de la contratación de esos servicios es realizada con entidades ajenas. Sociedad Militar, tiene los recursos y los asociados para lograr ampliar el promedio de productos y servicios por asociado, generando así más rentabilidad y reteniéndolos más en el tiempo.

- **Creación de una comunidad**

Por el tipo de nicho del mercado al que apunta, que posee características específicas y un sentimiento de camaradería forjado a lo largo de años por el rubro laboral en cuestión, Sociedad Militar tiene la oportunidad de aprovechar ese reconcomio para crear una comunidad y establecer lazos con sus asociados y con el público target en general.

Debilidades

- **Procesos internos sobre burocráticos y departamentos silos**

Los procesos internos en toda la esfera de la mutual están cargados de burocracia. Las decisiones son tomadas de forma vertical por el directorio de esta, y estas decisiones bajan a las diferentes áreas. Por otra parte, las diferentes jefaturas de las áreas principales dentro del core de la empresa, manejan información clave sin democratizarla. Hay un exceso de departamentos silos.

- **Falta de recursos humanos calificados**

El personal de la mutual que ocupa cargos jerárquicos y quienes tienen en su poder la toma de decisiones, no poseen calificaciones académicas universitarias o superiores. La cultura corporativa genera que los puestos claves sean ocupados por personas que llegan al mismo por “amiguismo” o por atributos que no están ligados al rendimiento de su gestión.

- **Limitaciones legales**

Sociedad Militar al ser una mutual tiene limitaciones legales para poder operar al 100% en el sistema financiero como lo hace un banco. Entre las limitaciones cruciales se encuentran: imposibilidad de comprar o vender divisa extranjera, no poder contar con un sistema digital para el pago de servicios, como es el caso de “pago mis cuentas”, restricciones para realizar transferencias al exterior y cobranza de cheques que no respondan a una operación de crédito.

- **Dependencia de bancos**

Para poder operar dentro del sistema financiero tradicional, tiene que depender de bancos para triangular parte de su operatoria diaria. Esta dependencia, le pone

condicionamientos a la hora de llegar de forma directa a sus asociados. Entre las operaciones regulares que tiene que “tercerizar” se encuentran: tercerizar la operatoria de las ATM (automatic teller machine), las transferencias bancarias, el otorgamiento de tarjetas de crédito y débito, conversión de dividas. Estas operaciones y productos son triangulados con el banco Macro, quien le ofrece soluciones a cambio de un cache, así como también limita parte de la operatoria.

Amenazas

- **Avance de las fintech**

En Argentina, la mitad de las organizaciones del sector financiero ya están asociadas con un desarrollo tecnológico fintech y superan el 80% las que esperan estarlo en los próximos 3 años. Además, actualmente las empresas del país asignan alrededor del 23% de su facturación anual a proyectos relacionados con Fintech, por lo que esperan obtener un retorno de inversión anual del 26%.

Sociedad Militar, se encuentra alejado de este tipo de nuevo mercado, el cual ya logro captar el 20% del market share de la carteta de préstamos minorista en todo el país.

Dentro de este abanico de posibilidades existen los medios de pago, los sistemas de crowdfunding o financiamiento colectivo y también las plataformas de criptomonedas. Entre 2015 y 2017, organismos internacionales (BID, FMI, GAFI y OCDE) se pronunciaron a favor de la regulación de la industria tecnológica financiera⁸.

- **Dependencia de pagos**

Si bien el sistema financiero interno de la mutual Sociedad Militar es autosuficiente, el mismo cuenta mensualmente, con el pago de los dos entes estatales que manejan el dinero el dinero provisional de aquellos retirados de las fuerzas armadas y de seguridad. Ellos son la Caja de Retiro y Pensiones de la Policía y el Instituto de Ayuda Financiera para el Pago de Retiros y Pensiones Militares (I.A.F.P.R.P.M).

⁸ Informe elaborado por la ONG Directorio Legislativo el año 2017.

La suma de dinero anual que inyecta estos organismos en Sociedad Militar alcanza los treinta mil millones de pesos anuales. Sin embargo, las diferentes administraciones gubernamentales, las crisis macroeconómicas y las dificultades del estado por cumplir con sus obligaciones, genera que la cadena de pago se ve afectada a lo largo de ciclos, según la coyuntura político-económica.

- **Regulaciones impositivas estatales**

El gobierno nacional propuso en el presupuesto del 2019 quita la extensión en el impuesto a las ganancias para las mutuales financieras. Si bien fracasó, por el lobby del sector, en su lugar introdujo una contribución especial sobre el capital de estos entes.

De esta forma se reemplazó el artículo 85⁹, por el artículo 126¹⁰, el cual puede resultar como en efecto bumerang y poner a las cooperativas y mutuales, en una peor situación que si se hubiese derogado la extensión de impuesto a las ganancias. En consecuencia, esa contribución se tornaría confiscatoria y pondrá en riesgo la sustentabilidad económica, patrimonial y financiera de las cooperativas y mutuales para continuar ejerciendo el motivo de su creación.

- **Cambio de tendencias en las nuevas generaciones**

Las nuevas generaciones no sienten el mismo compromiso por los ideales mutuales, por lo cual no están dispuestos a pertenecer a instituciones a fines de forma voluntaria.

- **Transformación digital**

Lo digital está acaparando gran parte las gestiones financieras. Sociedad Militar al no tener una estructura conformada por directivos con un mindset digital y flexible al cambio, tiene la amenaza latente de que las nuevas tendencias de consumo y pago le roben gran parte de su nicho de mercado en el futuro.

⁹ Artículo que señala la extensión del impuesto a las ganancias no es aplicable a cooperativas y mutuales por los resultados provenientes de las actividades de ahorro, de crédito y/o financieras y/o de seguros y/o de reaseguros.

¹⁰ Artículo que señala que las mutuales se eximirán el capital por un importe total de hasta cincuenta millones de pesos. Luego la tasa fija será del 4%, la que se incrementará al 6% cuando el capital supere los cien millones.

MATRIZ FODA

Matriz INTERNA – EXTERNA (I)

SOCIEDAD MILITAR "seguro de vida"				
Matriz de evaluación del ambiente externo				
OPORTUNIDADES	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Desarrollo del sector mutual	1	0.03	3	0.087
Aumento del número de efectivos de las FAAs y FSSA	3	0.10	4	0.387
Creación de industrial paralelas de lo financiero	3	0.10	4	0.397
Potencialización de los asociados	5	0.16	4	0.645
Creación de una comunidad	3	0.10	3	0.290
AMENAZAS	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Avance de las fintech	5	0.16	1	0.161
Dependencia de pagos	3	0.10	2	0.194
Regulaciones impositivas estatales	5	0.16	1	0.161
Transformación digital	3	0.10	2	0.194
TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO	31	1.00		2.52

Tabla 4: Matriz interna - externa (I)

MATRIZ INTERNA – EXTERNA (II)

SOCIEDAD MILITAR "seguro de vida"				
Matriz de evaluación del ambiente interno				
FORTALEZAS	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Edificios y filiales propias	5	0.17	4	0.667
Estabilidad en las finanzas	5	0.17	4	0.667
Tasas de intereses por debajo del mercado	1	0.03	3	0.300
Extensión de impuestos	3	0.10	3	0.100
DEBILIDADES	IMPACTO	%REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
Procesos internos burocráticos y departamentos silos	5	0.17	1	0.167
Falta de recursos humanos calificados	3	0.10	2	0.200
Limitaciones legales.	3	0.10	1	0.100
Dependencia de bancos	5	0.17	2	0.333
TOTAL EVALUACION AMBIENTE EXTERNO	30	1.00		2.53

Tabla 5: Matriz interna - externa (I)

La matriz IE (interna-externa) se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.00 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.00 a 2.99 se lo considera como promedio y de 3.00 a 4 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.00 a 1.99 es considerado bajo; de 2.00 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.00 y 4.00 se lo considera alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Primero, las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II y IV pueden ser “crezca y desarróllese”. Segundo, las divisiones que se pueden ubicar en las casillas II, V, VII se pueden administrar mejor con estrategias de “resista”. Tercero, el parámetro a aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII y IX es “cosecha o elimine”.

MATRIZ MCKINSEY INTERNA – EXTERNA (III)

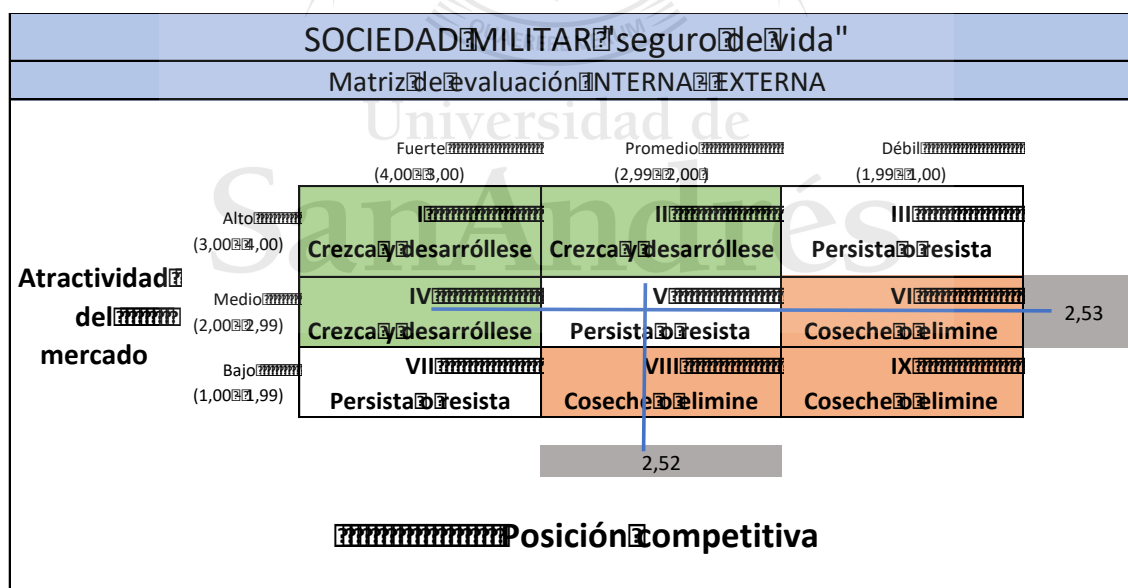


Tabla 6: Matriz Mckinsey

De los analizado se puede inferir que, una vez se ha cruzado los indicadores del análisis interno como externo, los resultados ponderados de la matriz de evaluación ubican a Sociedad Militar “seguro de vida” en el cuadrante V (persistir)

o resista). En esta ubicación de deberían definir estrategias para conservar y mantener, en lo que se considera que lo fundamental será tomar acciones concernientes a: Retener e invertir en segmentos rentables y de bajo precio, penetrar en el mercado y desarrollar productos y servicios.

MATRIZ FODA

SOCIEDAD MILITAR "seguro de vida"		
Matriz FODA		
	Lista de Fortalezas (F)	Lista de Debilidades (D)
	<p>F1. Edificios y filiales propias</p> <p>F2. Estabilidad en las finanzas</p> <p>F3. Tasas e intereses por debajo del mercado</p> <p>F4. Extensión de impuestos</p>	<p>D1. Procesos internos burocráticos y departamentos silos</p> <p>D2. Falta de recursos humanos calificados</p> <p>D3. Limitaciones legales.</p> <p>D4. Dependencia de bancos</p>
Lista de Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>O1. Desarrollo del sector mutual</p> <p>O2. Aumento del número de efectivos de las FAA y FSSA</p> <p>O3. Creación de industrial para el sector financiero</p> <p>O4. Potencialización de los asociados</p> <p>O5. Creación de una comunidad</p>	<p>(F3;O4)</p> <p>Aumentar el número de productos por asociados palancándose en la estabilidad financiera</p> <p>(F1;O1;O2)</p> <p>Utilizar la cobertura geográfica estratégica para captar y retener a los asociados mediante una atención personalizada en las filiales.</p> <p>(O4;O5;F2;F3)</p> <p>Diseñar tácticas que permitan la fidelización de los asociados</p>	<p>(D2;O5)</p> <p>Capacitar al personal de la institución en materia de marketing relacional para que desarrollen un mindset centrado en las relaciones con los asociados.</p> <p>(D4;O4)</p> <p>Crear y mantener en el tiempo alianzas estratégicas con los partners del sector bancario con el fin de potenciar el servicio.</p>
Lista de Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>A1. Avance de las fintech</p> <p>A2. Dependencia de pagos</p> <p>A3. Regulaciones impositivas estatales</p> <p>A4. Transformación digital</p>	<p>(F3;A1)</p> <p>Desarrollar un sector digital dentro de la institución que le permita competir contra el avance de las fintech, de modo que utilice los sistemas internos y el know-how de la mutual como back-end.</p> <p>(F4;A4)</p> <p>Apuntar a una transformación digital resaltando las ventajas competitivas del sector a fin de conseguir inversores</p>	<p>(D1;A1;A4)</p> <p>Implementar estrategias de desarrollo de productos y estrategias de desarrollo de mercado, ya que los cambios tecnológicos y gustos de los asociados varía.</p> <p>(D4;A2)</p> <p>Crear una unidad de negocios dentro del sector bancario tradicional.</p>

Tabla 7: Matriz FODA

ENTREVISTA A ASOCIADOS RENUNCIANTES DEL SEGMENTO TARGET

El objetivo es lograr identificar los principales motivos, por los cuales el segmento elegido prefiere la competencia para realizar sus operaciones crediticias o de ahorro, así como también entender las causas de su abandono y como percibieron a la institución durante todo su viaje en ella.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la razón por la que se desafilio de Sociedad Militar?
2. ¿Qué le gustaría que mejore Sociedad Militar para que vuelva hacer parte de ella?
3. ¿Qué imagen tiene Sociedad Militar entre sus compañeros?
4. ¿Por qué eligió afiliarse a la institución?
5. ¿Cree usted que las promociones y beneficios actuales cumplieron con sus expectativas?
6. ¿Está de acuerdo con la publicidad y/o comunicación utilizada por la institución en la actualidad y con los diferentes medios en los que se difunde?
7. ¿Se sentía a gusto con la atención que le brindaba la institución?
8. ¿Cuándo de desafilio, se acercó un supervisor o bien lo contacto alguien de la institución para asesorarlo o brindarle alguna propuesta superadora?

Lista de asociados del segmento target renunciantes.

1. Teniente Primero del Ejército. Marcos González.

Principalmente señalo que, el motivo de más peso es el valor de la cuota social en relación con los servicios que ofrecen. Está mal gestionado y administrado desde las altas autoridades, tienen poca iniciativa y creatividad para la innovación de productos y servicios. El personal de la institución es muy atento. Al momento de la desafiliación nadie se volvió a contactar conmigo.

2. Sargento Ayudante del Ejército. Mariano Andrés Acosta.

Explicó que, el descuido o el desinterés por tener dos cuentas de ahorros en entidades diferentes lo llevó a tener problemas de organización. Además, señalo que luego de haber hecho uso de un crédito y haberlo cancelado dejó de dar movimiento a su cuenta de ahorro, además el desinterés de la misma institución por motivar a sus socios obligó a muchos de sus compañeros y a él a retirarse o dejar sus cuentas inactivas, las promociones en cierta forma fueron buenas, pero nunca ofrecieron más productos o asesoramiento en inversiones. Tal vez volvería cuando se retire. Al darse de baja nadie lo contacto.

3. Suboficial Principal de la Armada. Gerónimo Pasteur.

Acudió a Sociedad Militar por recomendaciones de sus compañeros. Adquirió un préstamo y finalizado el mismo (adelantando cuotas) se dio de baja. Su afiliación fue de 3 años durante los cuales únicamente pago el crédito. Al no utilizar los servicios ni tener más porque seguir con Sociedad Militar se dio de baja en el 2017. El socio renunciante expresó que, si existiera un cambio en la institución, sea de productos, servicios, y/o personal de la misma el volvería a formar parte de esta. La baja y el alta se dieron de forma veloz sin problemas ni requisitos prohibitivos.

4. Suboficial Segundo de la Armada. Yanina Dalma Henríquez.

Perteneció a Sociedad Militar durante los 5 años que duro el préstamo que solicito. Destacó la buena atención del personal de la institución y las tasas que no varían a pesar de la inflación. No tenía conocimiento del abanico de servicios

de la institución, únicamente sabía que era una institución para sacar préstamos. Se desafilio finalizado el préstamo, pero volvería cuando tenga la necesidad de adquirir otra ayuda.

5. Capitán de la Fuerza Aérea. Alberto Claudio Martiniano García.

Explico que, los productos y servicios que ofertan actualmente son adecuados, pero con las tarjetas de crédito solía tener problemas. Te ofrecían un producto que pertenecía a otro lugar y tenías que buscar soluciones en dos vías. La publicidad actual está bien, de hecho, están presentes en el edificio Cóndor, pero en casi 10 años de socio no vi mucho más que eso. La atención en las delegaciones es buena. Al momento de desafilarse nadie lo contacto.

6. Vicecomodoro de la Fuerza Aérea. Sebastián Battista Iñesta.

Ingresó a la institución luego de participar una campaña de captación en la escuela de cadetes de la Fuerza Aérea. Perteneció 17 años a SMSV, pero en todo ese trayecto no sintió permanencia con la institución. Destacó que la comunicación era confusa y que, si bien adquirió muchos productos a lo largo de su historia en Sociedad Militar, no encontró motivos para seguir en la mutual.

7. Comisario Inspector de la Policía Federal Argentina. Federico Augusto Etcheverén.

El exsocio contó que, el enfoque, la misión o visión de Sociedad Militar, están direccionados al sector de las fuerzas armadas. En este aspecto si bien no puede cambiar el nombre sería bueno que incorporen elementos de la policía y destacar algún logotipo o colores, y dar información sobre el resto de las fuerzas. Según el exsocio Sociedad Militar debería entender que los socios son aquellos que le dan vida a la institución. Tienen los mismos productos que un banco, pero no son un banco. La atención es excelente, ya no se encuentran lugares así, pero el sesgo es muy grande con otras fuerzas.

8. Suboficial Escribiente de la Policía Federal Argentina. Sergio Luis Azpiróz.

El exsocio señaló que, mantuvo una buena relación con la institución en su

conjunto, pero que se desafilió tal vez porque en ese momento no le falta adquirir ningún producto de ahorro o crediticio. Solo opina que se podría mejorar las asesorías para inversores y la información en general. Destacó que las filiales están localizadas en puntos estratégicos y sus colaboradores la administran muy bien.

9. Suboficial Mayor de la Policía de la Ciudad. Natalia Romina Ramos

El abandono del asociado fue porque percibió que los clientes internos de la institución no les daban importancia a los socios, sabiéndose que ellos son el pilar fundamental de una institución y seguir alcanzando un espacio más en el mercado, la calidad de los productos y servicios no fue la esperada. La competencia le ofreció prestamos con tasas mejores y tarjetas de créditos con mejores beneficios. Cuando se dio de baja tuvo que esperar 2 meses para que le reintegren dos cuotas sociales que le ingresaron en el recibo de sueldo.

10. Comandante Principal de la Gendarmería. Fabián Agustín Succino.

El ex asociado se desafilió de la institución porque, hoy en día existen muchas facilidades en otras entidades al menos cuando ya se tiene una de índole bancaria. Otro problema está relacionado con las tarjetas que puede ser de débito o crédito, ya que es más ágil cualquier trámite y lo que es con SMSV, en un problema que con cuanto trámite que hay que hacer. Asimismo, agregó que, los productos que en ese entonces no estaban bien administrados y por ende no van satisfaciendo las necesidades y deseos de los socios. Si bien destacó la cantidad de productos diferentes, estos no diferían de su banco actual y no encontraba motivos para seguir perteneciendo. Prefería continuar en su círculo de gendarmes al que también pertenecía y dale de baja a la filiación.

11. Sargento Ayudante de la Gendarmería. Miguel Ángel Mastromariano

El asociado expresó que, la institución tiene un gran renombre dentro de las fuerzas y fue por ello por lo que se asoció. Aprovecho para sacar un préstamo pero que luego de finalizarlo, seguía abonando la cuota sin tener novedades de la institución en materia de beneficios o para renovarlo. Así que se dio de baja. No descarta la posibilidad de volver a la institución.

ENCUESTA A ASOCIADOS ACTIVOS DEL SEGMENTO TARGET

En base a un listado de socios del segmento “en actividad”, se realizó la siguiente encuesta a través del Google Forms¹¹. Esta encuesta está orientada a recopilar datos duros sobre la institución, los productos utilizados de la misma y sobre la competencia.

La encuesta fue confeccionada y enviada al segmento target, a través del software Google Forms. La misma se encuentra disponible en el siguiente link: <https://forms.gle/DyVHGWrzmCmcm2MC8>

Como calificaría el paquete de productos y servicios de la institución?

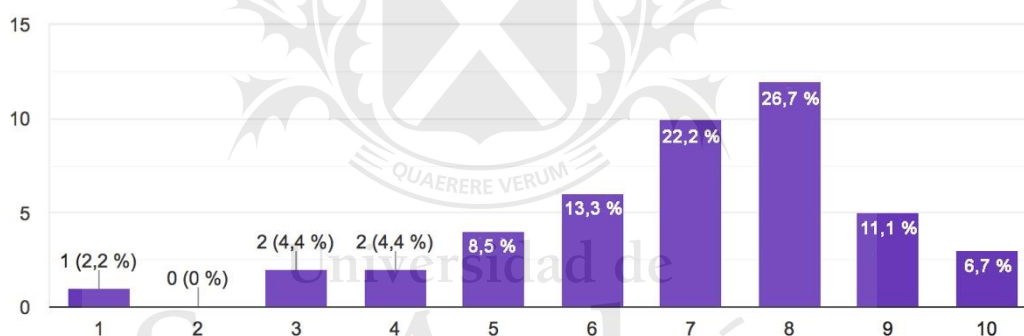


Gráfico 1: Paquete de productos y servicios

El paquete de productos de Sociedad Militar tiene un posicionamiento elevando en la mente de los asociados. Esto se debe a que el abanico ofrecido es completo y similar al de una entidad bancaria tradicional.

¹¹ permite crear un formulario dependiendo de las necesidades que se tenga y a su vez facilita el trabajo de tabulación, ya que al realizar estas encuestas de manera online los datos que se ingresan son almacenados en una hoja de cálculo.

Como calificaría la atención de Sociedad Militar?

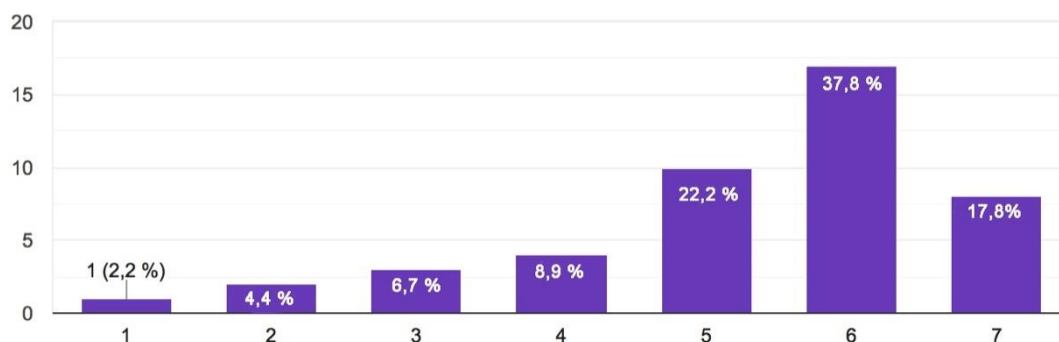


Gráfico 2: Atención Sociedad Militar

Uno de los pilares de la institución es la atención personalizada integral. Los asociados del segmento en actividad perciben esto y ubican a la institución con una calificación muy alta. Más del 50% de los asociados del segmento target ubica a SMSV dentro de lo más alto en una escala de Likert

Que tan probable es que recomiendes a Sociedad Militar

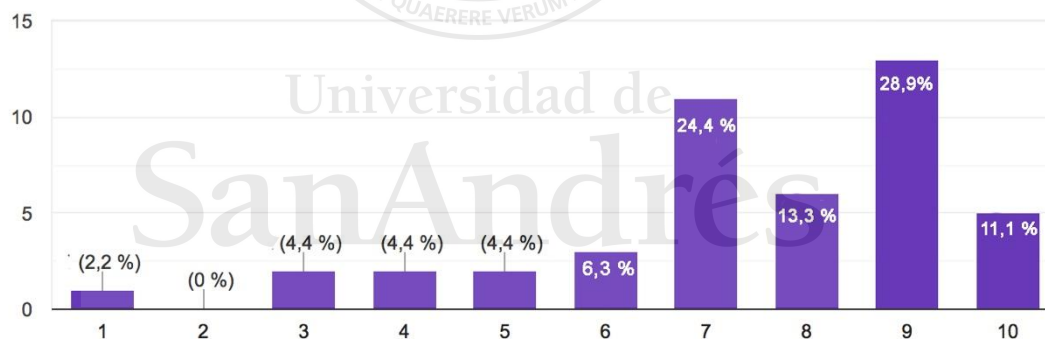


Gráfico 3: Probabilidad de recomendar a SMSV

A modo reducido de NPS, se puede observar que en Sociedad Militar tiene un alto índice de recomendación. Esta pregunta solamente permite ver el nivel de recomendación, pero no así los motivos de la recomendación. La creación de un NPS integral se llevará adelante como propuesta en el plan de acción.

Qué productos tiene vigente en la Institución?

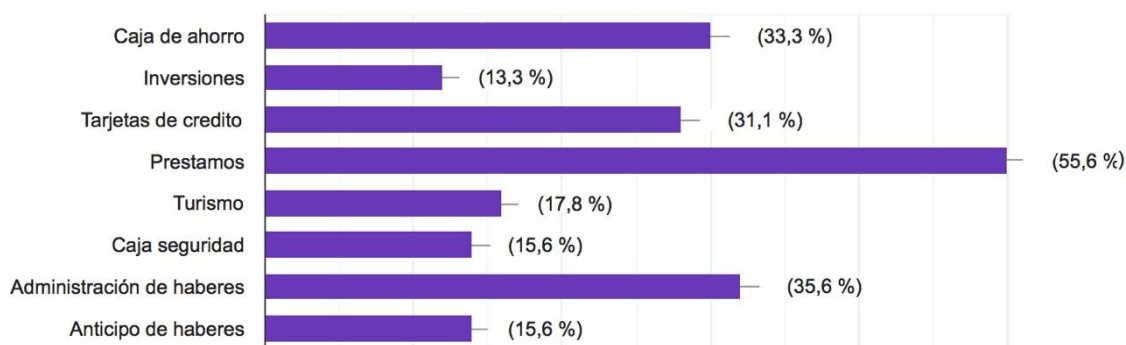


Gráfico 4: Producto que posee la cartera

Los préstamos (ayudas económicas) es el producto que más adquirido por los asociados del segmento “en actividad”. Esto no es casual, sino que proviene de las campañas de captura de nuevos asociados, la cual generalmente dan tasas preferenciales para los préstamos a los nuevos ingresantes.

Cantidad de productos



Gráfico 5: Cantidad de productos por asociado

La cantidad de productos promedio, según los informes internos y que se contrasta con la encuesta, es de 1,7 productos por asociado del segmento target. Este número da cuenta del potencial que tiene la institución para lograr ampliar ese número. Una amplitud del 1,7 a 2,5 productos por asociado impactaría incrementando un 47% la actividad de la institución y 180% en los resultados de esta.

Tiene cuentas activas en otra institución financiera?

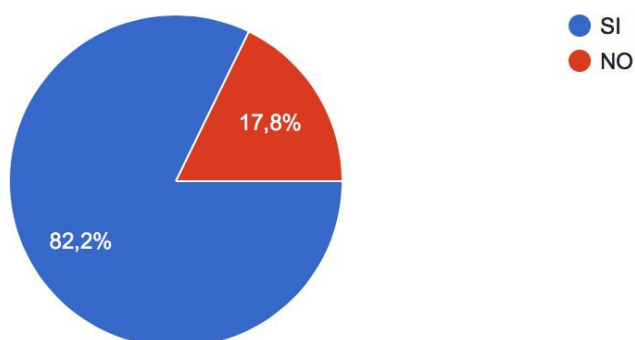


Gráfico 6: Porcentaje de cuentas activas con la competencia

El 82% de los asociados del segmento target tiene cuentas y productos con la competencia.

Qué productos tiene vigente en dicha Institución?

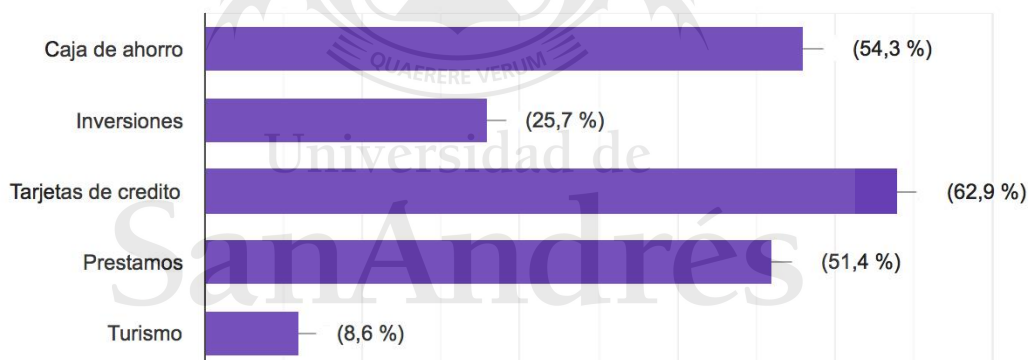


Gráfico 7: Productos de los asociados con la competencia

Se puede observar que, los asociados que tienen cuentas en otras entidades poseen en su mayoría el producto tarjetas de crédito, mientras que, en Sociedad Militar, el producto más adquirido son los préstamos. Asimismo, muchos asociados optan por tener cajas de ahorros en esas instituciones y depositar sus haberes ahí.

Cantidad de productos

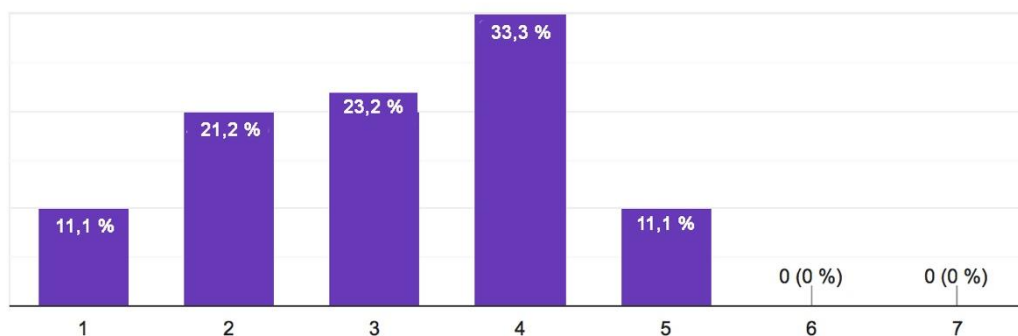


Gráfico 8: Cantidad de productos por asociado con la competencia

El promedio de productos que los asociados del segmento target tienen en otras instituciones es de 3,1 per cápita. Esto refuerza lo expresado anteriormente, es decir, el potencial latente de Sociedad Militar de lograr ampliar el número de productos per-cápita del segmento “en actividad” a fin de incrementar su rentabilidad sin necesidad de captar nuevos socios.

Lo contactaron luego de afiliarse para invitarlo a eventos, brindarle información de calidad o asesorarlo sobre los nuevos beneficios?

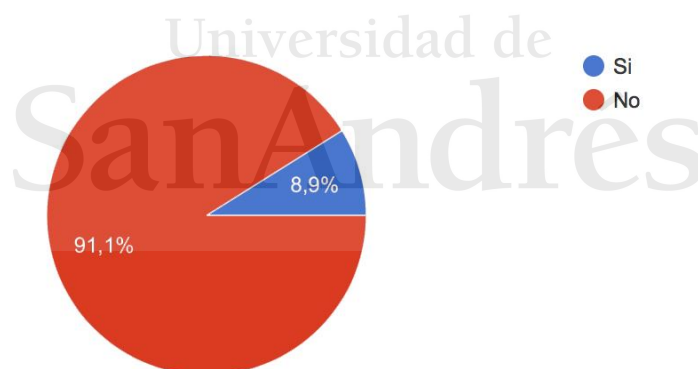


Gráfico 9: Contacto luego de la conversión

Un aspecto para destacar es que luego de la conversión inicial, es decir de asociar y venderle un producto al segmento target, más del 90% no volvió a recibir información ni contacto por parte de la institución. Esto decanta en una relación en la que los asociados, no desarrollen valores ni vínculos con SMSV y el paso por la institución se torne netamente transaccional. Este tipo de políticas dan como resultados abandonos parciales y totales por parte de los asociados.

ETAPA ESTRATEGICA

Segmentación

El plan de marketing va a estar orientado a la fidelización y retención de los asociados del segmento “en actividad”. La clave está en la segmentación, porque cada tipo de cliente necesita productos y/o servicios diferentes. Por eso, para cada tipo de segmento de asociados se diseñarán un tipo de relación, es decir como deseamos nosotros como institución como relacionarnos. Si no se lleva a adelante esto, los asociados van a buscar los productos en la competencia.

El segmento “en actividad” frente al “retirados” está fragmentado únicamente en un factor duro, ligado a la situación de revista. No obstante, este segmento se puede micro segmentar en 3 grupos que poseen características similares y diferentes.

1. Oficiales de las fuerzas armadas

Los oficiales de las fuerzas armadas representan el público target principal de la institución. Estos cumplen con las condiciones esperadas dentro del segmento “en actividad”, tales como salarios competitivos altos, educación universitaria de carrera con 4 años de estudio o profesionales que le brindan su título a las fuerzas, posibilidades de crecimiento temprano y con escalafones más amplios. Asimismo, al ser una institución creada y gestionada en sus cúpulas por miembros de las fuerzas armadas, los oficiales en actividad representan la imagen de marca de la institución y son quienes se esperan que pertenezcan a ella. El rango etario va desde los 23 años hasta los 57 años donde ya están facultados para poder retirarse. Este segmento está integrado por un 93,5 % de hombres y 6,5 mujeres. Los ingresos promedios son de \$39.000 para los rangos bajos, \$65.000 para los rangos intermedios y \$90.000 para los rangos altos.

2. Oficiales de las fuerzas de seguridad:

Los oficiales de las fuerzas de seguridad presentan un grupo de asociados que, a incrementado de forma exponencial los últimos años. Ellos tienen sus propios círculos y mutuales, pero migraron hacia Sociedad Militar, por los beneficios que

le brinda la institución a diferencia de los otros entes. Este segmento está compuesto por el 76% de hombres y un 24% de mujeres, ambos con formación universitaria o de carrera con 4 años de estudio. El rango etario va desde los 22 años a los 60 años. Los salarios promedios son de \$45.000 en los rangos bajos, \$65.000 en los rangos intermedios y \$100.000 en los rangos altos,

3. Suboficiales de las FFAA y FFSS:

Los suboficiales de ambas fuerzas representan el mayor número dentro de la cartera de asociados de Sociedad Militar. Este número creció exponencialmente las últimas décadas, llegando a duplicar la suma de los otros dos grupos de micro segmentos. Este grupo tiene la característica de entrar en las fuerzas de forma más rápida, ya que no necesitan estudios superiores de grado, sino que el único requerimiento es haber terminado el secundario. Este segmento está compuesto por 69% hombres y 31% mujeres. El rango etario va desde los 20 años a los 60 años. Los salarios promedios son \$23.000 para los rangos bajos, \$40.000 para los rangos intermedios y \$60.000 para los rangos altos.

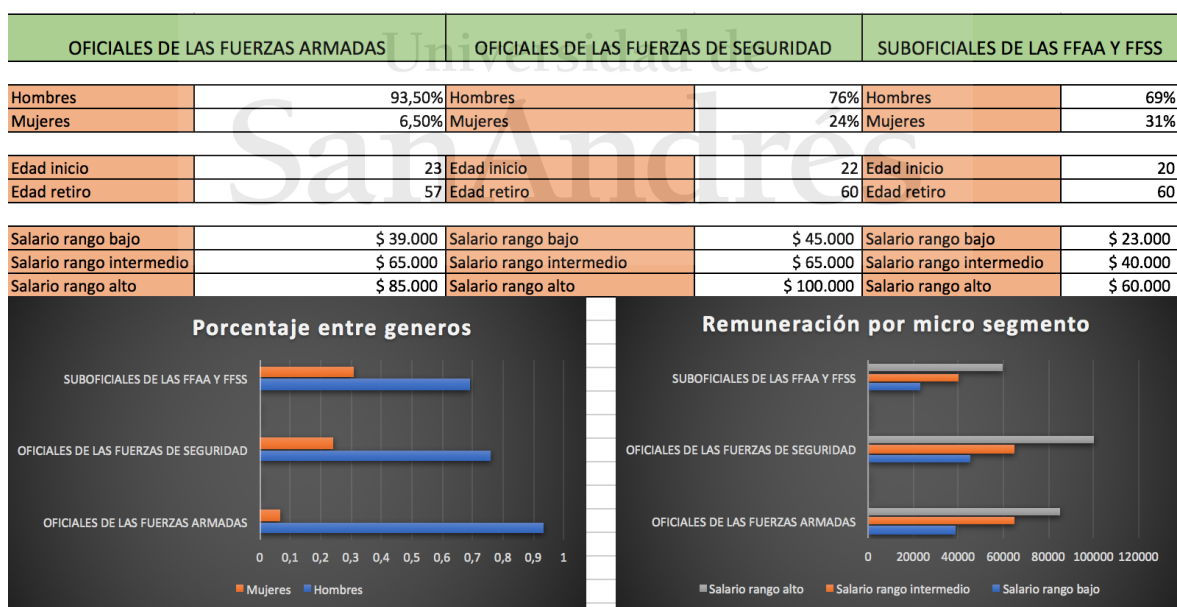


Tabla 8: Tabla de segmentos

Oportunidades estratégicas

El gran pecado capital de la captación de clientes en el que caen muchas empresas (grandes y pequeñas) es buscarlo de forma masiva y a corto plazo. Parten del paradigma de que cuantos más y en el menor tiempo posible, mejor, sin reparar en el coste de adquisición de cada cliente, si resultan rentables a medio y largo plazo y, menos aún, cuáles son los que más les interesa atacar.

Algunos estudios en el sector han demostrado que cuando la empresa se esfuerza en controlar la tasa de pérdida de clientes (reduciéndola un 5%, por ejemplo), las empresas aumentarían sus beneficios brutos de un 25 a un 85%. Igualmente, y siguiendo la misma línea, bajando de un 20% a un 10% la tasa de pérdida de clientes se dobla en promedio la longevidad de los clientes de la empresa, pasando de 5 a 10 años y doblando de tal manera el valor actual neto (VPN) del beneficio acumulado para ese asociado. Asimismo, es menester destacar que a largo plazo se podría reducir la tasa de pérdida (churn rate) un 5% adicional, lo que generaría un aumento de ingresos y beneficios de un 75% en promedio.

Al momento de calcular el CAC (costo de adquisición de los clientes) de sociedad militar, se tomarán en cuenta los siguientes parámetros que son el resultado de las campañas que se lanzan de forma regular, junto a los gastos administrativos que subyacen en dichas campañas:

- Publicidad en medios tradicionales.
- Publicidad online.
- Costos del equipo de ventas, más comisiones.
- Eventos institucionales.
- Financiación.
- Tasas bajas en préstamos.
- Cuotas sociales bonificadas.
- Intereses bajos.
- Gastos administrativos.
- Tasas preferenciales en inversiones.
- Beneficios institucionales.

Promediando estas variables que se desprenden directamente de las diferentes campañas que lanza la institución, se estima que el **CAC es de \$18.000**.

Por otro lado, es menester destacar que la facturación promedio anual por asociado del segmento “en actividad” es de **\$10.000 promedio neto**, resultado obtenido por la división de la facturación total del segmento “en actividad” sobre la cantidad de asociados de dicho segmento. Esto arroja que se necesitarían 1,8 años para lograr recuperar la inversión. Asimismo, al tipo de industria permite que, con el paso del tiempo, el cliente adquiera nuevos productos dentro de su portafolio, lo que incrementa de forma exponencial la facturación anual promedio del mismo

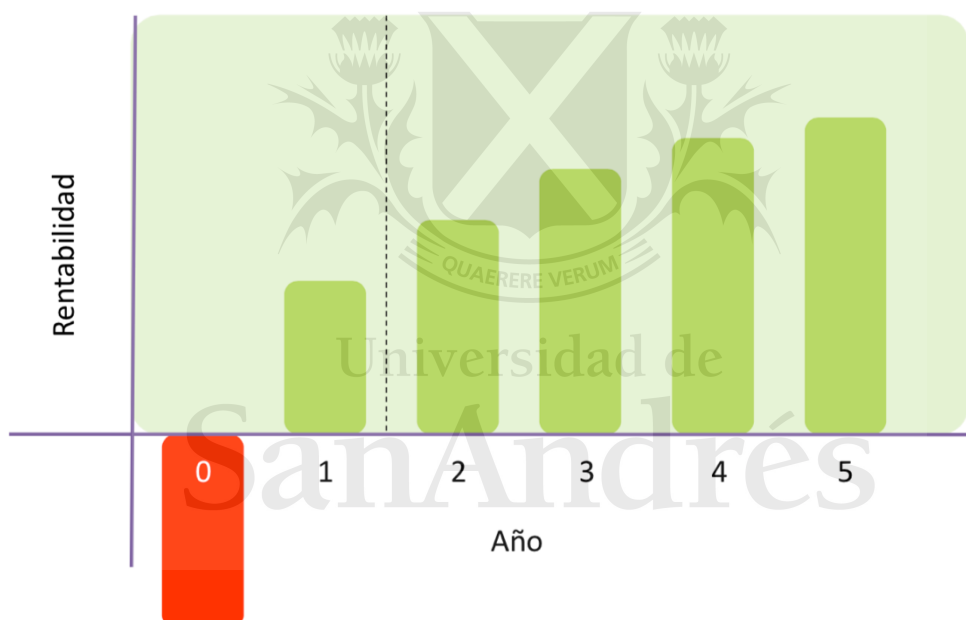


Gráfico 10: Impacto de la retención en relación con el CAC

Otro aspecto de relevancia a destacar es que, lograr fidelizar a los asociados de la institución permitiría que estos adquieran mayor número de productos a lo largo del tiempo, recomienden a la institución y permitan que se capture un mayor valor a lo largo del tiempo. Estos aspectos están ligados a la capacidad de la empresa de brindarle nuevos productos y rentabilizar los mismos.

Entre los asociados de la institución de todos los segmentos, que tienen el mayor número de productos y que pertenecer a la institución por encima del promedio de años, son los que brindan la mayor rentabilidad.

La relación que se establece con estos a largo plazo y la confianza depositada en Sociedad Militar, permite que se puede capturar el valor de estos durante un periodo de tiempo más largo y así, llegar al punto en donde más rentables son.

Una oportunidad latente está en lograr capturar el valor de los asociados del segmento “en actividad” para que estos pertenezcan y continúen perteneciendo en la institución luego de sus retiros, lo cual proporcionaría un aumento exponencial en las ganancias sin necesidad de buscar captar sistémicamente nuevos asociados, ligados a las camadas de ingresos de las diferentes fuerzas armadas o de seguridad.

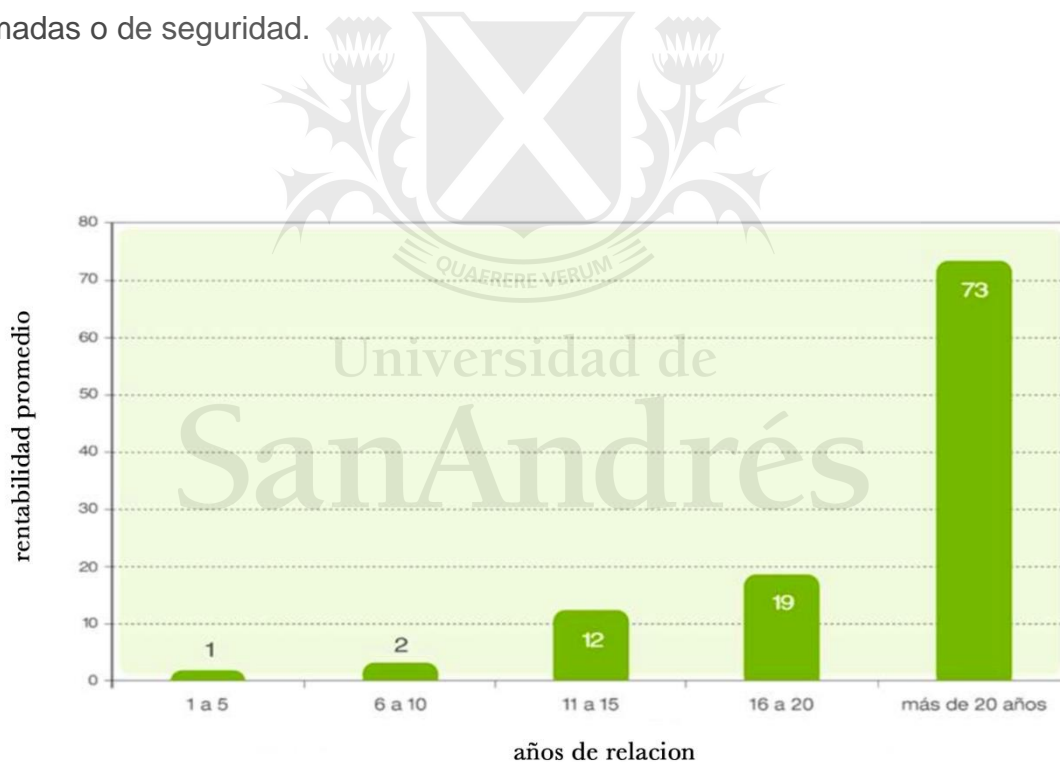


Gráfico 11: Rentabilidad promedio según antigüedad del asociado

¿Cuánto cuesta el abandono de los asociados en Sociedad Militar?

La tasa de abandono hace que no solo se deje de percibir los ingresos de los clientes por irse en el momento, sino que se deja de percibir también, los ingresos de los clientes que abandonaron el año anterior, el anterior al anterior y así sucesivamente por más de 5 años que es el tiempo promedio de retención actual de clientes de Sociedad Militar.

Según los datos extraídos del sector de finanzas, **la tasa de abandono** actual en el caso de los socios del segmento “en actividad” es del **12,6% anual**. Este enorme impacto de abandono de asociados y su acción directa sobre la rentabilidad puede llevar a crear estrategias que busquen reducirlo a 0, es decir, enfocar todos los esfuerzos para lograr una tasa de abandono 0, lo cual resultaría en un exceso de esfuerzo y de recursos que terminaría impactando en forma negativa en el bottom line, ya que costo de retención sería más elevado que el costo de abandono.

La oportunidad latente está en entender que, siempre habrá abandonos imposibles de evitar, tales como el fallecimiento de los asociados, cambio de actividad/profesión, presiones de la competencia, etc. Por lo que es necesario, fijar metas de retención que maximicen los resultados y que sean alcanzables paulatinamente. Esto admite claras reducciones con un potencial enorme de impacto en la rentabilidad de la empresa.

Para estimar cuanto le cuesta el abandono a Sociedad Militar y así tener un marco de referencia de las pérdidas actuales y oportunidades potenciales se utilizará la siguiente fórmula, la cual según Pablo Fernández (2017) es una regla práctica para entender la situación en la que se encuentra la empresa en cuanto al costo del abandono.

COSTO DEL ABANDONO DE ASOCIADOS DEL SEGMENTO "EN ACTIVIDAD" DE SOCIEDAD MILITAR



Ilustración 8: Cuanto le cuesta el abandono a Sociedad Militar

Tomando como tasa de abandono el 12,6% de los asociados del segmento "en actividad", sobre el total de 60.000 asociados que actualmente tiene la institución, se puede alegar que ese abandono le impediría a Sociedad Militar capturar el valor relativo de los mismos a lo largo del promedio de permanencia de 5 años por un total de 6.8 millones de dólares o su conversión a la moneda actual a noviembre del 2019 de 428.6 millones de pesos.

Estos datos dan cuenta que la fuga de asociados no es un dato menor y que el mismo impacta directamente en el bottom line de la empresa. El problema que subyace en esta situación no está en la pérdida de asociados sino en la falta de estrategia por parte de los mandos gerenciales de lograr diseñar un método para medir los resultados duros de las pérdidas. Asimismo, la miopía principal de la institución está en direccionar los recursos hacia la captura de nuevos asociados, dejando "on the table" en esas campañas promocionales, no solo un alto costo administrativo, sino que también dejan rentabilidad y canibalizan los productos financieros emitidos por la mutual.

Un aspecto de relevancia para lograr entender el abandono de los asociados es lograr una abstracción de los tipos de abandonos, para en función a eso, poder analizar cada tipo de abandono y crear estrategias frente a los mismos. Estas estrategias no solo son proactivas en pos de recuperar al asociado, sino que además permiten identificar oportunidades de fidelización, así como también descartar esfuerzo en aquellos que no son factibles de activar ya que abandonan de forma parcial a la institución.

Trazando una línea que polariza el abandono con la fidelización de los clientes, podemos encontrar en un extremo el abandono total, mientras que en el extremo opuesto estará la fidelización del cliente. En el medio de estos dos hay dos bloques, el de abandono parcial y el de permanencia, estadios en los cuales es menester aplicar medidas y desarrollar planes de acciones en pos de empujar esos bloques hacia la fidelización.

En el caso de Sociedad Militar, el abandono total se da con el pedido de baja de la institución por parte del asociado. En este punto, el exsocio deja de pertenecer a la institución y cierra todos sus paquetes de productos contratados con la misma. El siguiente estado de abandono parcial, está representado por dos grandes bloques: aquellos socios que no interactúan con la institución solo abonan la cuota social y los asociados que solo por abonar la cuota social, utilizan la institución para obtener asesoramiento o productos que no son rentados y por ende que no dejan ganancias a la misma y cada transacción solo produce pérdidas en cuanto a costos operativos para la mutual. El tercer componente es la permanencia, la cual está caracterizada por aquellos asociados que recurren a la institución de forma habitual y tienen sus productos financieros en ella. Estos mantienen su nivel de actividad de forma regular y suelen impulsar y adquirir las diferentes propuestas comerciales que Sociedad Militar emana. Finalmente, el segmento de profundización/fidelidad, es conformado por aquellos asociados que no solo utilizan de forma regular sus productos, sino que recomiendan a la institución en el "boca en boca", así como también por las redes sociales y captan nuevos asociados de forma directa, aun sin recibir ningún tipo de incentivo a cambio.



Ilustración 9: Del abandono hacia la fidelidad

El desafío principal en el que Sociedad Militar debería trabajar es lograr activar a los asociados que presentan un abandono parcial, ya sea por no usar los servicios de esta o bien por hacer uso de aquellos que no son rentables para la institución.

Las acciones a nivel operativo y táctico que potencien y activen a este bloque de asociados estarán direccionadas en trasladarlos a un plano de permanencia, que le permite a la institución capturar el valor de estos, al tiempo que coloca sus productos de forma más eficiente.

Por otra parte, es necesario trabajar con el bloque de permanencia, para que estos asociados se conviertan en apóstoles de la mutual, de sus actividades y sobre todo fomenten los valores de esta.

Para ambos casos mencionados se trabajará con el plan de marketing relacional, que permita realizar un corrimiento dentro de esta escala y que los resultados de este impacten en el bottom line del balance de la empresa.

Rentabilización de la cartera

La clave está en entender que cada cliente puede ser más rentable de lo que actualmente es. Es trabajo de la institución lograr aumentar esa rentabilidad, no va a estar del lado del asociado.

El objetivo está en poder medir el potencial de crecimiento de nuestros asociados actuales, a partir de ahí se pueden diseñar estrategias de ventas cruzadas, en profundidad y sobre todo diseñar que relaciones se quieren con los asociados en el tiempo.

Se buscará pasar de relaciones espontaneas en la que cada asociado viene a buscar lo que quiere cuando quiere a relaciones manejadas, gestionadas en las cuales nosotros como institución vamos levando a los socios por un camino de crecimiento.

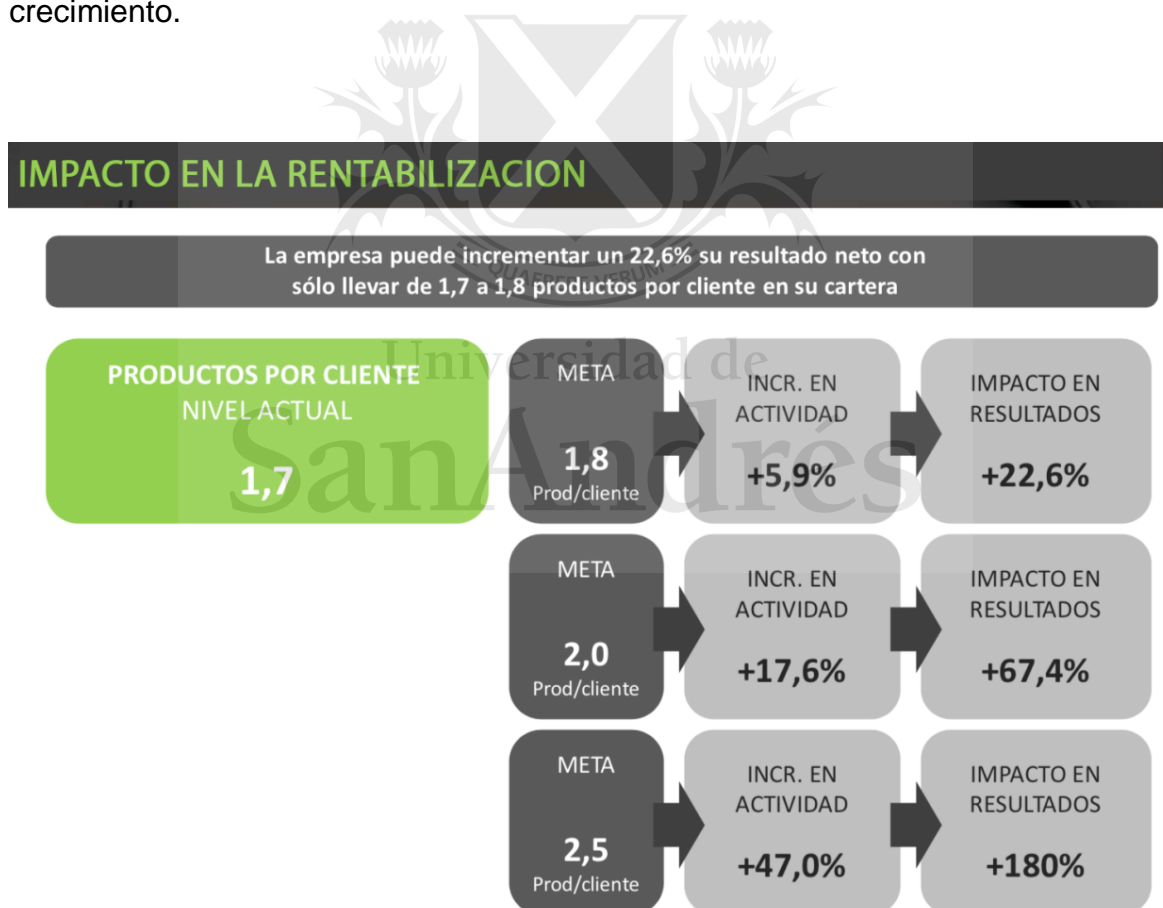


Ilustración 10: Tabla de impacto en la rentabilización

Dos elementos son fundamentales tener presente. El primero, es más fácil venderles productos a nuestros asociados actuales que a los futuros por capturar. Segundo, es que todas las empresas desperdician el potencial de los clientes, por lo cual se puede potenciar los asociados actuales e incentivarlos a que operen con nosotros de forma sistemática.

La rentabilidad aumenta de forma exponencial según la cantidad de productos que el asociado tenga con la institución. Un socio que tiene 2 productos no tiene el doble de rentabilidad que uno que tiene 1 solo producto. Por eso, es necesario enfocar esfuerzos en que los socios actuales utilicen más productos y no en captar a nuevos.

Asimismo, es importante comprender que mientras más larga sea nuestra relación con un cliente, es mayor la posibilidad de incrementar su rentabilidad. Por lo tanto, nuestra rentabilidad no está basada en productos sino en la capacidad de conservar a los asociados.

Es importante destacar que, un aumento de la tasa de retención en un 5% podría triplicar el crecimiento anual de Sociedad Militar y elevar sus ganancias brutas anuales por casi 25%. Esto es producto de que un asociado fidelizado, a partir del tercer año, generaría entre 1.8 y 3.5 veces más que durante su primer año.

Para lograr rentabilizar la cartera de la institución es menester orientar los esfuerzos hacia una retención del segmento target en una primera instancia y la fidelización en una segunda instancia. Según la ley de Pareto del 80-20, el 20% de los clientes genera el 80% de las ventas, por lo cual el objetivo estará en fidelizar a ese 20% de los asociados (Kosh, 2009).

DISEÑO DEL MIX DE MARKETING

Product

Los productos que brinda Sociedad Militar son aquellos que conllevan la mera transacción monetaria, percibiendo a cambio un tipo de interés. Siguiendo esta línea, los servicios financieros otorgados por la institución, apoyan y acompañan a los productos ofrecidos de forma integral, logrando un calce entre ellos.

La empresa tiene como fin la prestación de un producto, servicio completo y de calidad a cada uno de sus socios, mediante el cual se busca satisfacer las necesidades de estos y fidelizarlos. Estos productos consisten principalmente, en el otorgamiento de créditos, inversiones y cuentas de ahorro en sus diferentes modalidades, así como también seguros de vida y de sepelio.

Los productos tradicionales de la institución son:

1. Caja de ahorro pesos y dólares
2. Administración de haberes
3. Ayudas económicas (créditos)
4. Anticipo de haberes
5. Tarjetas de crédito y débito
6. Inversiones
7. Turismo

Los productos a diseñar son aquellos que están estrechamente relaciones con la fidelización de los asociados. Estos van a reforzar el abanico de productos, servicios y seguros que la institución ofrece, otorgándoles un valor agregado que permita fidelizar a los asociados y retenerlos el mayor tiempo posible.

Entre los productos que se van a desarrollar se encuentran:

1. Obsequios y sistemas de puntos-premios ligados a una promoción e incentivos que buscar fidelizar a aquellos asociados leales que operan de forma recurrente con la institución.
2. Packs personalizados, tales como: cuenta a la vista + tarjeta de débito + + prestamos personal + servicio online. Esto permitirá ampliar la

cantidad de productos de los asociados en pos de una retención mayor por las barreras de salidas que se crean alrededor de todos los productos.

3. Servicio posventa: productos ligados a no perder la relación con el asociado luego de que este haya operado con la institución. Se utilizarán productos como tarjetas personalizadas para acerca y permanecer presentes en la mente de los asociados.

Price

El precio es la variable fundamental a la hora de capturar el valor. Una vez el cliente está captado, mientras siga percibiendo un valor del servicio que recibe superior al precio que paga por él se sentirá satisfecho y esto traerá aparejado una retención más prolongada.

Actualmente los estudios del BCRA apuntan a que un 23% de los consumidores de préstamos eligen en función del precio (tasa de interés). Además, un 20% de los clientes abandonan su entidad por las altas comisiones.

Esto da cuenta de que quienes operan con instituciones financieras, no permanecen en estas por cuestiones ligadas a los precios de sus productos, sino que hay factores más cualitativos que determinan su permanencia.

Denominación de la Entidad	PRECIO POR CAJA DE AHORRO									
	Apertura y mantenimiento de cuenta mensual	Provisión tarjeta débito a titulares en la apertura	Emisión de tarjetas de débito adicional	Reposición de Tarjetas de débito por robo o extravío	Uso de cajeros automáticos en sucursales de la entidad	Uso de cajero automático fuera de casa operativa de la entidad	Uso de cajero automático de otra entidad, misma red	Uso de cajero automático de otra entidad, distinta red	Uso de cajero automático en el exterior	Tasa efectiva anual
BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 45,98	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 39,93	\$ 48,40	U\$S 4,50	0,25%
BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 145,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 50,00	\$ 60,00	\$ 85,00	0,02%
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5,45	\$ 60,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 42,35	\$ 48,40	U\$S 4,84	0,25%
BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 12,00	\$ 300,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 43,00	\$ 49,00	U\$S 8,00	0,79%
BANCO HIPOTECARIO S.A.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 116,75	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 48,40	\$ 50,82	U\$S 16,34	0,10%
BANCO MACRO S.A.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 157,30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 53,00	\$ 60,50	U\$S 14,88	0,25%
SOCIEDAD MILITAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 229,90	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 49,61	\$ 59,29	U\$S 15,73	0,05%

Tabla 9: Precios caja de ahorro. Fuente www.bcr.gov.ar

PRECIO TARJETAS DE CRÉDITO						
Denominación de la Entidad	Servicio de emisión	Servicio de renovación	Administración y Mantenimiento de cuenta	Reposición o reimpresión de tarjeta por robo o extravío	Tarjetas adicionales	Tasa Efectiva Anual
BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.	\$ 0,00	\$ 3.100,00	\$ 170,00	\$ 460,00	\$ 0,00	170,74%
BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	\$ 0,00	\$ 1.692,79	\$ 110,00	\$ 279,51	\$ 0,00	83,07%
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	\$ 0,00	\$ 1.026,38	\$ 127,66	\$ 211,75	\$ 0,00	92,76%
BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	\$ 0,00	\$ 1.475,00	\$ 118,00	\$ 262,00	\$ 0,00	88,37%
BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.	\$ 0,00	\$ 1.252,35	\$ 181,50	\$ 277,09	\$ 0,00	105,11%
BANCO HIPOTECARIOS S.A.	\$ 0,00	\$ 4.547,18	\$ 343,64	\$ 423,50	\$ 0,00	170,24%
BANCO SANTANDER RIO S.A.	\$ 0,00	\$ 3.004,43	\$ 165,00	\$ 451,00	\$ 0,00	144,76%
BANCO SUPERVIELLES S.A.	\$ 0,00	\$ 3.103,65	\$ 184,99	\$ 185,26	\$ 0,00	158,79%
SOCIEDAD MILITAR "seguro de vida"	\$ 0,00	\$ 947,90	\$ 103,50	\$ 202,91	\$ 0,00	76,87%
INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (ARGENTINA) S.A.	\$ 0,00	\$ 3.259,74	\$ 179,08	\$ 287,98	\$ 0,00	131,62%

Tabla 10: Precio tarjetas de crédito. Fuente www.bcra.gob.ar

Esto da cuenta de que lo importante no está en el precio de las comisiones por intereses. Meterse en una lucha agresiva, solo se conseguirá devaluar a la marca y reducir el margen. El punto central es que debemos crear valor de alguna manera que el cliente lo perciba y así lograr capturar y retenerlo. Está claro que el producto financiero es commodity y que no se percibe diferenciación alguna. Por ello estamos desarrollando una política de personalización y satisfacción del cliente.

Al socio se le fideliza cuando está satisfecho con el servicio y la atención recibida. Cuando se siente parte de la marca y no cuando se le condiciona la obtención de un beneficio a la realización de un esfuerzo superior. Es por eso por lo que, los esfuerzos por lograr una fidelización real del asociado no están orientados únicamente a brindarle incentivos cada vez que opera con SMSV o quitarle comisiones por estar en la nómina de la institución. El cliente no debe percibir este condicional porque si lo percibe deja de ser un "premio a la felicidad" y se convierte en una "condición del producto". Es por ello por lo que, en este sentido, la entidad buscará ser cuidadosa en cómo comunica sus propuestas, creativa en qué mejoras o cambios aplica y selectiva al establecer los criterios en los que aplica o no una condición.

Es difícil cambiar la tendencia del sector en este aspecto, y, por mucho que algunas entidades empiecen a llamar al término “comisión” como “coste bancario” el concepto es el mismo. Con el plan de marketing se buscará ser creativos en la definición de todo el mix en pos de lograr una verdadera diferenciación, incluido en la definición del precio.

Place

Dentro de la definición del mix debemos considerar como una variable importante el canal de distribución. Es evidente que cuantas más oportunidades demos al cliente de llegar a nosotros mejor cumpliremos con sus expectativas. Por ello aquí la decisión no es si debemos abrir o no un canal posible de acceso del socio a la mutual, sino qué canales debemos potenciar en función del perfil y las características del asociado.

Dentro de la industria financiera, hay fundamentalmente dos maneras de vender al cliente final: directa o indirectamente a través de intermediarios (agentes comerciales, agentes financieros, etc.)

En Sociedad Militar, principalmente se utiliza el canal de venta directa ya que, por el poco margen que deja el asociado, ceder una comisión a un intermediario no sería rentable. Por otra parte, el atributo diferenciador de SMSV está en la atención preferencial y el excelente trato que se les brinda a los socios. El canal de atención preferencial entonces será la filial física.

Hoy en día todas las entidades, o la gran mayoría, utilizan un modelo “click & mortar”¹², donde combinan la gestión física en oficina con la de los canales no físicos. El reto en apartado de place en Sociedad Militar, es el de derivar a los clientes más rentables hacia canales de relación más baratos y a los clientes que aportan mayor beneficio hacia las oficinas. La gestión en oficinas, aunque es la que deja un mayor grado de satisfacción en el cliente, es la más costosa.

¹² El modelo de negocio de hacer clic y mortero es un enfoque omnicanal para las ventas y el marketing que es utilizado principalmente por los minoristas , y los minoristas de clic y mortero aparecieron por primera vez durante la 'burbuja de las punto com'

TAREA	GENERAR REFERENCIAS	CALIFICAR CLIENTES	GENERAR INTERES	CIERRE DE LA VENTA	SATISFACCION Y SOPORTE	
Filiales	x	x	xxx	xxx	xx	x Poco eficiente xx Medio xxx Muy eficiente
Contac center	xxx	xxx	xxx	x	xxx	
Internet	xxx	xx	xxx	x	x	
Mobile	xxx	x	xxx	x	xx	

Tabla 11: Eficiencia en los canales

La estrategia en materia de canales de SMSV, va a estar centrada en la integración de los canales donde cada uno ejecute su función distinta dentro de un solo proceso. Estos procesos van a darse al momento de la venta, como de la fidelización y el relacionamiento con los asociados. Esto es importante para optimizar costos y reducir el número de gestiones que debe hacer el socio antes de comprar y el equipo de back-end para procesar los datos.

Los canales de Sociedad Militar son:

1. **Contact center:** El contact center es útil para resolver incidencias puntuales y urgentes, pero es necesario que esté integrado dentro de la estrategia de CRM para poder ofrecer este servicio y no ser meramente un teléfono de información. Asimismo, se puede utilizar este canal para reforzar las ventas y contactar a los asociados según las estrategias de fidelización emanada por la gerencia.
2. **Filiales:** Canal ampliamente elegido por los socios. Este es el más importante por su cobertura geográfica y ponderada. El 90% de las transacciones y consultas son recibidas y gestionadas por las filiales.
3. **Internet y Mobile:** Aunque la banca virtual aún no es el canal más desarrollado, su crecimiento los últimos años es potencial y cada vez va tomando mayor fuerza como canal de relación con el asociado. Actualmente el canal online se utiliza principalmente para solicitar información sobre productos (en un 67%), realizar operaciones (en un 28%) y hasta para contratar productos sencillos de inversión (en un 12%). Respecto a la contratación de productos por este canal aún se

debe desarrollar mucho dado que sólo se utiliza para productos sencillos como las cuentas a la vista (de los usuarios 57%). Productos con procesos de venta largos quedan excluidos de este canal como las hipotecas. El hecho de tener que manejar documentación, firmas y verificaciones hace que internet pierda efectividad como canal de venta.

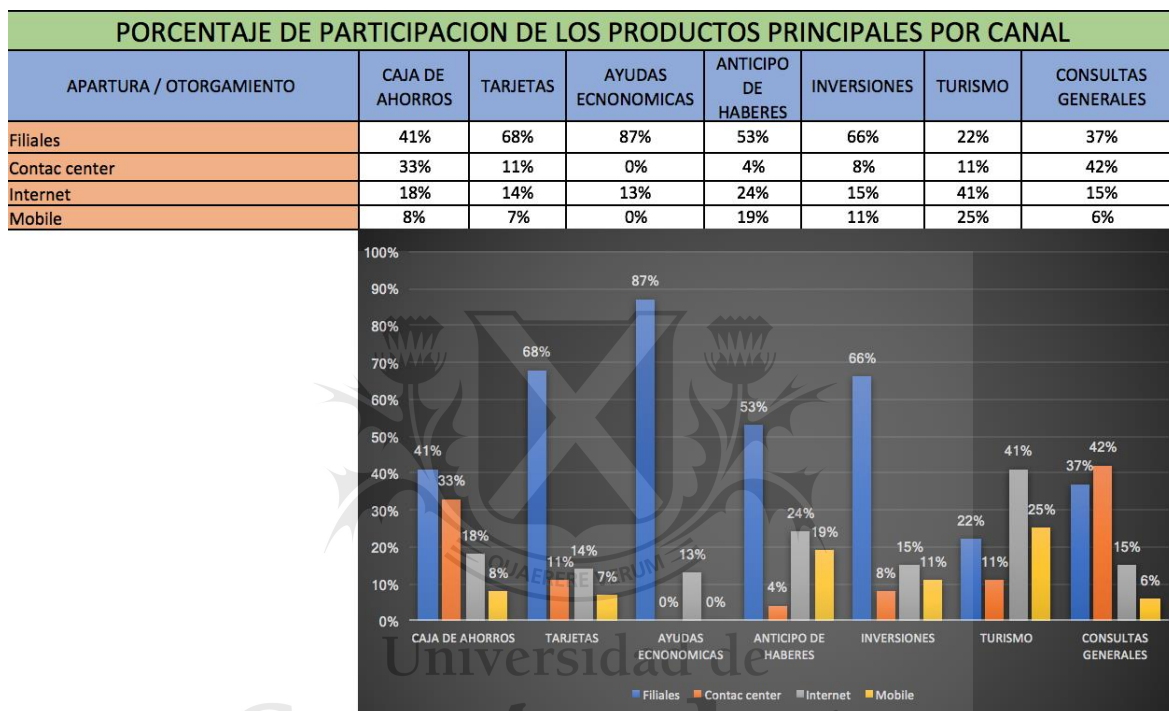


Tabla 12: Participación por canal

Promotion

El problema principal al definir la estrategia de comunicación en una mutual financiera es que el producto es intangible. Por lo que, el tipo de comunicación tiene que estar híper segmentada y orientada a un público muy específico, ya que las mutuales pertenecen a un sector y no tienen un objetivo masivo. Normalmente esto implica que gana importancia el describir el servicio y/ o producto con toda claridad y explicar las ventajas a través de imágenes relacionadas.

En el caso del segmento “en actividad” al cual va dirigido el plan, esto es aún más difícil porque, además de tener que captar su atención para que compren

un producto/servicio que, no tienen grandes conocimientos financieros y no son diferenciados de forma clara entre entidades bancarias y mutuales.

Las acciones de comunicación se van a centrar en el desarrollo de la marca, el desarrollo web y el plan de contactos.

- **Desarrollo de la marca**

Se recogerán resultados de cómo perciben los asociados del segmento “en actividad” la marca de Sociedad Militar. Con esos resultados y teniendo en cuenta el posicionamiento que buscamos podemos trazar un briefing a la agencia para que desarrolle la imagen y el look&feel general que impacte en el segmento target. Toda la estrategia de comunicación deberá girar en torno a potenciar esta imagen.

- **Desarrollo web**

Dentro de la estrategia de comunicación se creará un canal de comunicación permanente y personalizado para el segmento target. En función de cómo se encuentren de cómodos con nuestro site actual, podremos decidir si integramos un apartado dentro de la web exclusivo o bien desarrollamos un site independiente.

El objetivo central de la comunicación va a estar centrado en relegar la venta de productos financieros a un segundo nivel y potenciar los elementos llamativos y atractivos para el segmento “en actividad”. De esta forma se priorizará el relacionamiento que decantará en una segunda instancia en una venta.

- **Plan de contactos/comunidad**

El plan de contactos es la materialización del plan de marketing relacional, ya que consiste en la planificación de las relaciones programadas que tendremos con los asociados de la mutual. Para poder comunicarnos los asociados e iniciar un diálogo es preciso y que se adhieran al programa. Por ello lo principal es mantener un enfoque de permission marketing que nos permita recoger los datos de contacto principales (teléfono, email y dirección postal) de cada socio.

Por ello la primera acción imprescindible para poner en marcha un programa de fidelización en materia de creación de una comunidad, es la de presentar el programa a todos los clientes instando a que nos cedan sus datos de contacto y dando la oportunidad de que nos notifiquen en caso de que no quieran pertenecer al programa. El acceso a la comunidad tiene que ser voluntario por parte del asociado, quien va a interactuar en la misma.

La comunicación estará orientada a incentivar la comunidad, darle visibilidad y resaltar los beneficios de pertenecer a la misma. Los datos obtenidos dentro de la comunidad serán integrados en el CRM de la institución y se le automatizarán procesos. Esto nos permitirá una adaptación de las comunicaciones y ofertas a realizar según el tipo de asociado y según el momento.

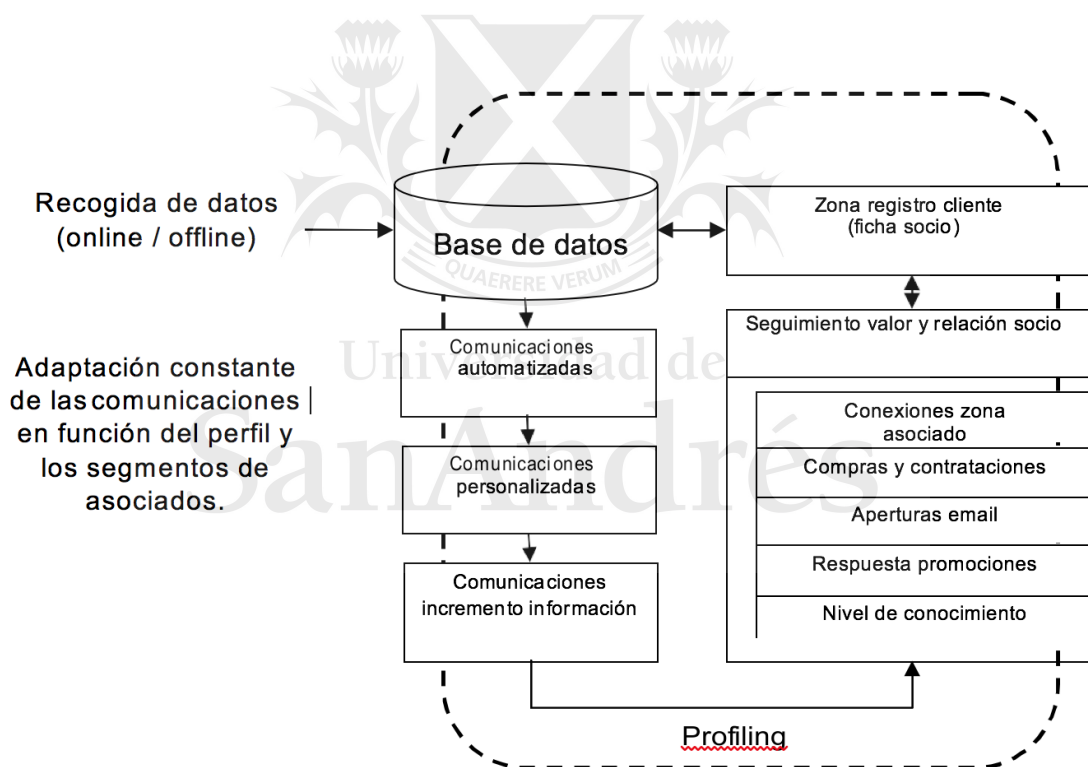


Ilustración 11: Tabla de recogida de datos para la promoción

PLAN DE ACCION

Para cumplir con los objetivos planteados se ha determinado utilizar algunas estrategias de marketing, enfocadas a la fidelización, además todo lo referente a la Investigación de Campo y los diferentes análisis tanto internos como externos.

Debemos tener presente que el grado de fidelidad de los asociados depende de la calidad de la relación y la calidad de la relación dependerá de la suma de experiencias que la Institución ha sido capaz de establecer. Las mismas que van a hacer utilizadas para contrarrestar y aprovechar las fuerzas actuantes internas como externas, gracias a los resultados arrojados en la Investigación de mercado, Análisis interno y externo, sin olvidar que la fidelización es un término que utilizan, básicamente, las instituciones orientadas al cliente, donde la satisfacción del usuario es un valor principal.

De los diversos análisis que se ha realizado dentro de la propuesta, se determina como los puntos principales para el desarrollo del plan de retención y cumplimiento de los objetivos de la propuesta, los que se detallan a continuación:

- Mejoramiento de la promoción e incentivos.
- No se brinda servicio post-venta
- No se mide la satisfacción
- Asociados con pocos productos de la institución.
- Necesidad de crear una comunidad por el sentimiento de pertenencia de la actividad que realizan.

Promoción e incentivos

El Área que se encarga de las campañas vinculadas a cada fuerza, así como la planificación de incentivos y beneficios es la de “Campañas y servicios mutuales”.

- Entrega de obsequios de acuerdo con el monto en inversiones y/o capital depositado en la mutual.

Las **acciones** a realizar son: clasificación de los mayores inversionistas, selección de entrega de obsequios de acuerdo con el monto anual depositado en la

institución. Además, se buscará realizar un análisis de inversores en relación con la entrega de obsequios, a fin de entender las motivaciones del asociado.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de “campañas y servicios mutuales” y contará con personal de apoyo para la eficiente clasificación, así como también un aumento en el presupuesto destinado a los obsequios institucionales.

El **tiempo** de ejecución de las acciones será de una semana (7 días hábiles) luego de que el asociado haya invertido en la mutual. En total serán 4 semanas.

El **presupuesto** destinado es de \$10.000 semanales. Total \$40000

La fecha de **inicio** 01/01/2020, fecha de **finalización** 31/01/2020

El **indicador clave** es el porcentaje de crecimiento de inversiones y aperturas de cuentas nuevas.

- Promociones especiales de acuerdo con fechas del calendario que sean representativas para cada segmento de socios de la institución.

Las **acciones** a realizar son: Organización de fechas representativas para cada segmento según la fuerza a la que pertenezcan, elaboración de políticas y reglamentos de promoción.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de control de filiales y el jefe de atención al asociado.

El **tiempo** de ejecución de las acciones será de 2 semanas para la clasificación de las fechas y de 1 semana para las políticas y reglamentos.

El **presupuesto** destinado es de \$4000 semanales. Total \$12000

La fecha de **inicio** 21/01/2020, fecha de **finalización** 15/02/2020

El **indicador clave** es el número de promociones planificadas / el número de promociones entregadas.

- Ubicación de espacios de promoción directa que capte y asesore a los socios para crear vínculos y confianza.

Las **acciones** a realizar son: Identificación de puntos estratégicos, selección de filiales (sucursales) con mayor número de inversiones.

El **responsable** de esta iniciativa será la gerente de filiales para identificar lugares estratégicos y el jefe del departamento de finanzas para detectar de dónde vienen las mayores inversiones.

El **tiempo** de ejecución de las acciones será de 2 semanas para cada acción.

El **presupuesto** destinado será \$7500 semanales. \$30000

La fecha de **inicio** 07/02/2020, fecha de **finalización** 07/03/2020

El **indicador clave** es el número de promociones y contactos logrados.

- Creación de sistemas de premios-puntos por las operaciones realizadas con la mutual.

Las **acciones** a realizar son: creación de un sistema que premie categorice y premie con puntos, las diferentes conversiones que los asociados realicen con la institución, búsqueda de proveedores de obsequios canjeables por los puntos

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de sistemas, jefe del departamento de compras y jefe del departamento de campañas y promociones mutuales.

El **tiempo** de ejecución de las acciones será de 6 semanas para cada acción.

El **presupuesto** destinado será de \$15000 semanales. Total \$90000

La fecha de **inicio** 15/02/2020, fecha de **finalización** 15/02/2020

El **indicador clave** es el número de asociados que canjean puntos, y el número de asociados que se registran en el programa.

Sugerencias Para el Diseño de los Premios

La "forma" de la curva nos indica en qué etapa deben ofrecerse los mayores incentivos



Gráfico 12: Curva de incentivos

Servicio post-venta

No existe un área específica encargada del servicio post venta, ni del seguimiento del asociado una vez que el mismo opere en la institución.

- Mantener contacto permanente con el socio a través del canal digital y del tradicional.

Las **acciones** a realizar son: actualización de base de datos, muestrario de correos electrónicos, realizar llamadas utilizando un formato de saludo.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de atención al asociado y contará con bases de datos actualizadas.

El **tiempo** de ejecución de las acciones será de 2 semanas para cada acción.

El **presupuesto** destinado será de \$8500 semanales. Total \$51000

La fecha de **inicio** 15/03/2020, fecha de **finalización** 08/04/2020

El **indicador clave** es el número de llamadas realizadas y de e-mails enviados

- Envío de tarjetas de saludos personalizadas.

Las **acciones** a realizar son: revisión y actualización de la base de datos de los clientes. Diseño de modelo de carta según el manual de estilo de la institución, selección de proveedores (impresión)

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de comunicación institucional.

El **tiempo** de ejecución de las acciones será de 1 semana para cada acción.

El **presupuesto** destinado será de \$7500 semanales. Total \$22500

La fecha de **inicio** 07/04/2020, fecha de **finalización** 31/04/2020

El **indicador clave** será el número de tarjetas personales entregadas

- Invitación de los socios a eventos corporativos, sociales o deportivos.

Las **acciones** a realizar son: actualizar la base de datos de los asociados para segmentarlos según intereses, enviar tarjetas de invitación por los diferentes canales.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de comunicación institucional.

El **tiempo** de ejecución de la primera acción será de 2 semanas y de 1 semana para la segunda acción.

El **presupuesto** destinado será de \$10000 semanales. Total \$30000

La fecha de **inicio** 15/04/2020, fecha de **finalización** 31/04/2020

El **indicador clave** será el número de invitaciones entregadas.

Medición de satisfacción

Uno de los axiomas básicos en materia de fidelización es que, la satisfacción genera retención. La clave de éxito está en medir el impacto real de la

satisfacción e identificar determinantes. El 91% de los clientes insatisfechos no volverá a comprarte de nuevo. El objetivo número uno de cualquier negocio, en consecuencia, debería ser hacer a sus clientes felices.

- Encuestas de satisfacción a los asociados

Las **acciones** a realizar son: realizar una recogida de datos sobre la experiencia vivida por los asociados al interactuar con la institución en sus diferentes canales. Para ello se realizarán tres tipos de encuestas: 1- Encuestas a través de la app, 2- Encuestas realizadas por el servicio post-venta, 3 – Encuestas largas vía mail.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de comunicación institucional y el de marketing de forma conjunta, así como también se buscará el apoyo del área de sistemas para lograr un alto alcance y una bajada efectiva de métricas.

El **tiempo** de ejecución de cada acción se realizará de forma intercalada durante un lapso de 3 semanas.

El **presupuesto** destinado será de \$3500 semanales. Total \$10500

La fecha de **inicio** 01/05/2020, fecha de **finalización** 21/05/2020

El **indicador clave** será cantidad de encuestas respondidas fehacientemente.

- Creación de un NPS

Las **acciones** a realizar son: Se trabajará en la creación del índice Neto Promoter Score (NPS) a fin de entender el poder re compra y de recomendación de los asociados.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de marketing.

El **tiempo** de ejecución de cada acción se realizará cada 3 meses durante el año.

El **presupuesto** destinado será de \$15000 trimestral. Total \$60000

La fecha de **inicio** 01/01/2020, fecha de **finalización** 31/12/2020

El **indicador clave** será el índice NPS de Sociedad Militar del periodo.

Midiendo el Impacto de la Satisfacción

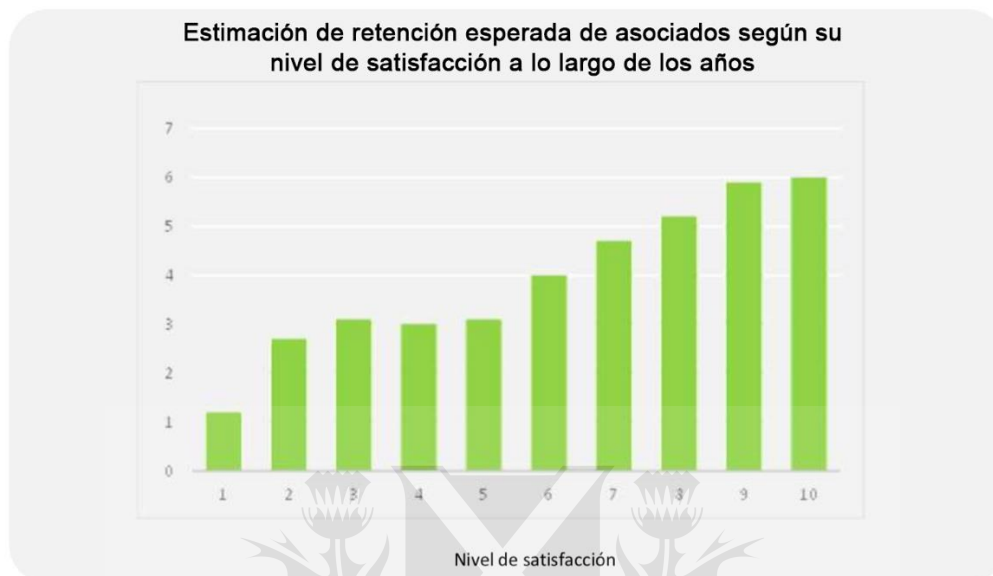


Gráfico 13: Impacto de la satisfacción a lo largo del tiempo

Amplitud de productos

Incentivar a los asociados a que posean un mayor número de productos emitidos por la institución, permitirá crear barreras de salidas más altas ya que el costo de salida va a ser superior. Esto no es únicamente por cuestiones monetarias, sino que abarca aspectos ligados a tiempos, comodidad, burocracia, etc. La clave de éxito está en incrementar la cartera de productos promedio que adquieran los asociados.

- Cross selling

Las **acciones** a realizar son: incentivar a los empleados de primera línea, que se encargan de dar el alta al nuevo socio, para que le ofrezcan el mayor número de productos.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de marketing, quien definirá la estrategia de ventas cruzadas y el jefe del departamento de recursos humanos, quien alineará los objetivos correspondientes.

El **tiempo** de ejecución será de 8 semanas con los nuevos ingresos de socios.

El **presupuesto** destinado será de \$10000 semanal. Total \$80000.

La fecha de **inicio** 21/05/2020, fecha de **finalización** 21/07/2020.

El **indicador clave** cantidad de productos contratados por cada nuevo ingreso.

- Servicio personalizado

Las **acciones** a realizar son: crear afinidad con los asociados y que éste se sienta atraído a adquirir más productos. La clave del éxito se dará en la personalización del trato orientando la venta a que el asociado se sienta único y especial.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe de control interno de filiales, quien estará a cargo del control en forma conjunta con los responsables de cada filial y el jefe de recursos humanos quien capacitara a la fuerza de venta para que desarrollan habilidades de empatía

El **tiempo** de ejecución será de 8 semanas con los nuevos ingresos de socios y acompañando a la acción anterior.

El **presupuesto** destinado será de \$3000 semanal. Total \$24000.

La fecha de **inicio** 21/05/2020, fecha de **finalización** 21/07/2020.

El **indicador clave** cantidad de productos contratados por cada nuevo ingreso (reforzando la acción anterior).

- Packs personalizados

Las **acciones** a realizar son: Conseguir vender más productos dentro de la misma venta. Se desarrollarán packs de productos complementarios que tengan calce entre sí y que sean atractivos para el asociado a fin de que contrate 2 o más productos/servicios en una sola compra.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de marketing, quien diseñará los packs de productos/servicios según los requerimientos operativos de la institución.

El **tiempo** de ejecución será de 8 semanas con los nuevos ingresos de socios y acompañando a la acción anterior.

El **presupuesto** destinado será de \$5000 semanal. Total \$30000.

La fecha de **inicio** 15/06/2020, fecha de **finalización** 15/08/2020.

El **indicador clave** cantidad de packs contratados por cada nuevo ingreso.

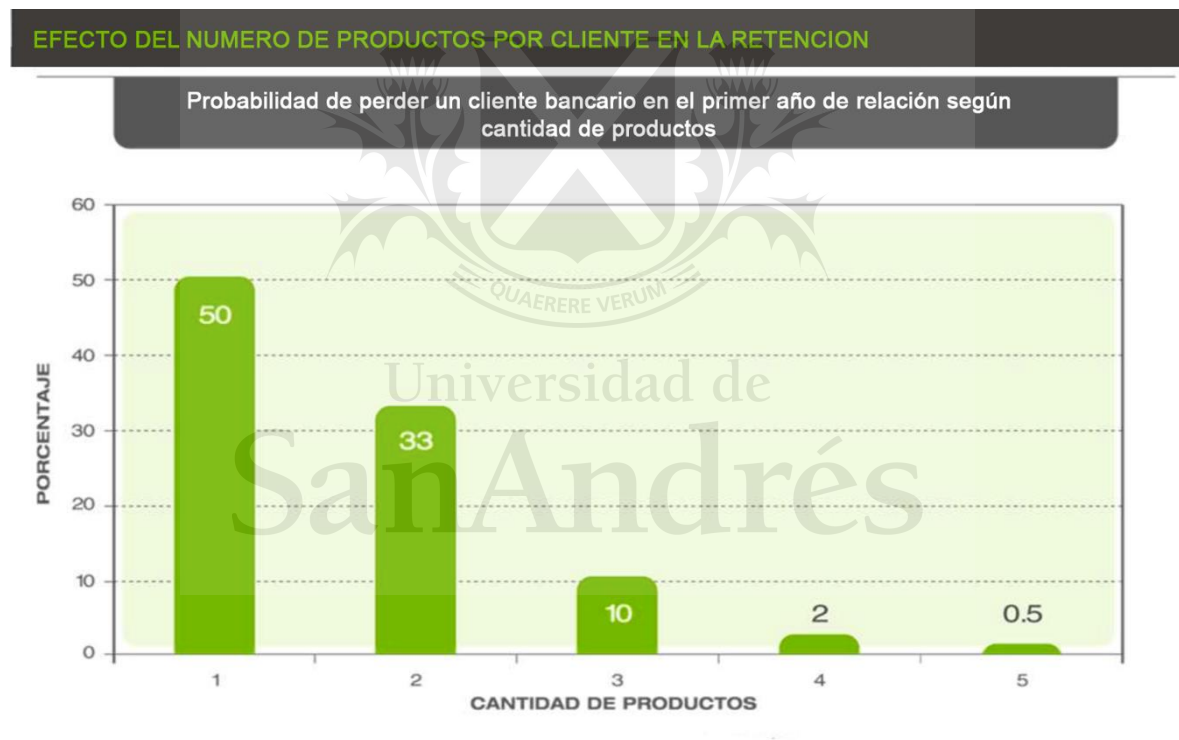


Gráfico 14: Efecto de productos por cliente en la retención

Comunidad

Crear una comunidad en torno a Sociedad Militar “seguro de vida”, dará como resultado afianzar vínculos entre los asociados, que provienen del mismo rubro y que están ubicados dentro del nicho de mercado de SMSV. La clave del éxito está en la auto relevancia y la adhesión e interacción en la comunidad.

- Definir un Buyer Persona

Las **acciones** a realizar son: Entender las diferencias estratégicas del negocio para que los miembros se sientan atraídos y que esto les llame la atención y los motive a estar fidelizados. El objetivo es crear un “buyer persona”

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de marketing, en conjunción con el jefe del departamento de comunicación institucional.

El **tiempo** de ejecución será de 6 semanas para lograr un research eficaz.

El **presupuesto** destinado será de \$10000 semanales. Total \$60000.

La fecha de **inicio** 15/01/2020, fecha de **finalización** 31/02/2020.

El **indicador clave** lograr un buyer persona, que sea una representación de público target de Sociedad Militar.

- Lograr que ser miembro de la comunidad tenga valor

Las **acciones** a realizar son: Fomentar el engagement dentro de la comunidad SMSV a fin de obtener mediante una escucha activa la comprensión de los asociados y de esta forma adelantarnos a sus necesidades y preocupaciones. Asimismo, lograr encontrar insights en esta comunidad

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de marketing, en conjunción con el jefe del departamento de comunicación institucional.

El **tiempo** de ejecución será anual, ya que la escucha activa y la creación de la comunidad se va gestando gradualmente.

El **presupuesto** destinado será de \$120000 anual. Total \$120000.

La fecha de **inicio** 02/01/2020, fecha de **finalización** 31/12/2020.

El **indicador clave** lograr una solidad comunidad de marca, y un equipo que sepa detectar insights en la misma.

Recuperación

Los clientes no nos abandonan por nuestros errores únicamente, sino por la falta de respuesta luego de estos. Es más probable que regrese un cliente que tuvo un inconveniente y que el mismo fue resuelto de forma satisfactoria de forma veloz. Desarrollar un sistema de recuperación en Sociedad Militar puede producir un efecto desproporcionado en el resultado al momento de medir la retención.

- Sistema de recuperación

Las **acciones** a realizar son: crear un sistema de recuperación que contacte las primeras 48hs a los asociados renunciando a través de los diferentes canales de la institución.

El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento de marketing quien definirá el proceso de problema-respuesta, junto con el jefe del departamento de asociados.

El **tiempo** de ejecución será de 12 semanas.

El **presupuesto** destinado será de \$6000 semanal. Total \$72000.

La fecha de **inicio** 15/06/2020, fecha de **finalización** 15/10/2020.

El **indicador clave** es la cantidad de cancelaciones/baja de renuncias de asociados.

- Contacto permanente con los socios renunciando

Las **acciones** por realizar son: Diseñar ofertas personalizadas y contactar al asociado por email, redes sociales, o bien mediante una llamada. Estos aspectos dan cuenta de que la empresa está teniendo en cuenta a sus socios.

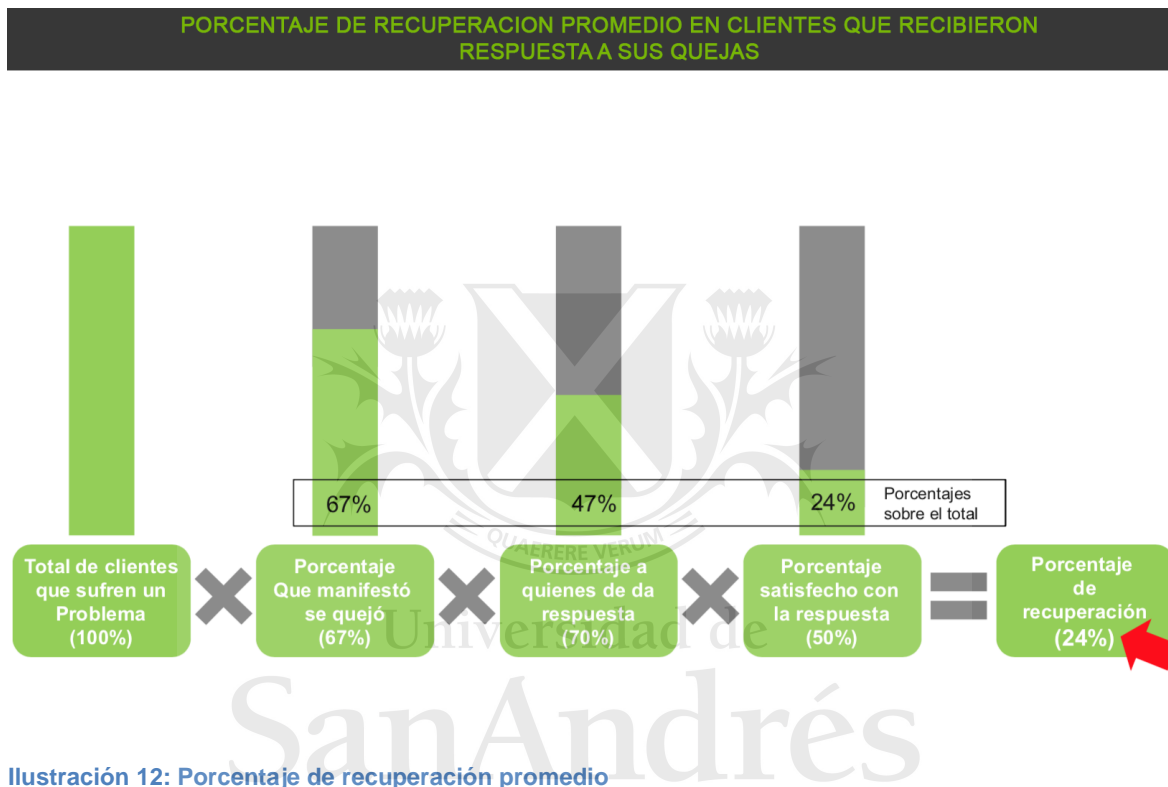
El **responsable** de esta iniciativa será el jefe del departamento comunicación institucional, junto al jefe del centro de atención al asociado quien se comunicará con los asociados de forma permanente sin perder el vínculo entre ellos y la empresa.

El **tiempo** de ejecución será de 12 semanas.

El **presupuesto** destinado será de \$8000 semanal. Total \$96000.

La fecha de **inicio** 01/08/2020, fecha de **finalización** 31/11/2020.

El **indicador clave** son la cantidad de contactos con los asociados renunciantes.



PRESUPUESTO

COSTO POR AREA Y POR PROYECTO		
PROYECTO	ACCIONES	COSTOS
PROMOCIÓN E INCENTIVOS	Obsequios	\$40.000
	Promociones especiales de acuerdo a fechas del calendario	\$12.000
	Ubicación de espacios de promoción directa	\$30.000
	Sistemas de premios-puntos	\$90.000
	SUBTOTAL	\$172.000
SERVICIO POST-VENTA	Contacto permanente con socio	\$51.000
	Envío de tarjetas de saludos personalizadas	\$22.500
	Invitación de los socios a eventos corporativos	\$30.000
	SUBTOTAL	\$103.500
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN	Encuestas multicanal	\$10.500
	Índice Net Promoter Score	\$60.000
	SUBTOTAL	\$70.500
AMPLITUD DE PRODUCTOS	Cross Selling	\$80.000
	Servicio personalizado	\$24.000
	Packs	\$30.000
	SUBTOTAL	\$134.000
CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD	Definir un Buyer Persona	\$60.000
	Lograr una comunidad que tenga valor	\$120.000
	SUBTOTAL	\$180.000
NUEVOS SERVICIOS MUTUALES	Sistema de recuperación	\$72.000
	Contacto permanente con asociados renunciantes	\$96.000
	SUBTOTAL	\$168.000
TOTAL		\$328.000

Tabla 13: Presupuesto

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información que se presenta, se concluye que Sociedad Militar “seguro de vida” posee un gran número de fortalezas adquiridas por su tiempo de 119 años de experiencia e historia, que la han posicionado como la mutual más importante del país, con mayor número de socios y con una buena estabilidad financiera.

No obstante, la institución no ha desarrollado a lo largo de su trayectoria, estrategias para generar fidelización de sus asociados del segmento “en actividad”, quienes operan en la institución de forma transaccional, para satisfacer una necesidad puntal y/o coyuntural para luego desafiliarse. Esto, impide a Sociedad Militar capturar el valor de vida de los asociados durante el mayor tiempo posible, lo cual repercute de lleno en las utilidades brutas de la institución.

Queda demostrado entonces, que Sociedad Militar necesita implementar estrategias de retención y fidelización en sus asociados para lograr potenciar la rentabilidad latente de estos, aumentar el número de ventas y prolongar el crecimiento de la institución. Con una baja de 5% en la tasa de abandono, la institución lograría una ganancia bruta de u\$s 2.700.000 (\$ 170.100.00)¹³.

Asimismo, la fidelización de la cartera de los socios del segmento “en actividad”, dará la posibilidad de aumentar los productos adquiridos per cápita. Es decir, que se plasmó, a través del plan de marketing, que las estrategias de fidelización y retención darían como resultado que, el número promedio de productos por asociados aumente. Esto impactara de lleno en el bottom line de Sociedad Militar y se lograra sin invertir en promociones o publicidades.

El plan de marketing utilizado como elemento para cumplir el objetivo general, está enfocado en lo relacional, ya que este tipo de plan busca actuar al igual que una relación personal, es decir, si estamos contentos con la relación que tenemos con la empresa, mostraremos esa felicidad y las trasladaremos a la compra, permanencia y recomendación. Es de esta manera, como se atribuye fuerza al marketing y sus estrategias ligadas a la fidelización, las cuales nos permiten

¹³ Precio formado por el dólar a \$63 el 28-11-2019.

beneficiarnos de una publicidad de bajo costo solo con el hecho de tratar a nuestro cliente como a nosotros mismos.

Se confirma entonces, que los asociados de Sociedad Militar son las personas más valiosas dentro de la relación mutua y los esfuerzos que tiene que realizar la institución de forma cotidiana están enfocados en cultivar esta relación. Es por esto por lo que, para lograr una fidelización y retención de los asociados, se intenta desarrollar un plan marketing relacional como una estrategia para crear relaciones duraderas.

El proceso de construir y mantener relaciones con los asociados es un proceso dinámico y continuo, por esta razón Sociedad Militar debe estar reformulando sus estrategias periódicamente, para lograr el objetivo de la fidelización. Por lo tanto, los resultados de la investigación y el modelo propuesto dentro del plan de marketing relacional para la fidelización y retención de asociados, se constituye en una herramienta importante de apoyo a la estrategia de marketing y a la búsqueda de los objetivos empresariales de la institución.

El plan de retención y fidelización de asociados del segmento "en actividad", permitirá generar en el socio un sentido de pertenencia evitando no solo las desafiliaciones, sino también el abandono parcial, es decir, los retiros totales de fondos, la inactividad y el no relacionamiento con la institución. Este plan producirá un cambio incremental en la base de asociados existentes y potenciará el retorno de inversión de los gastos de captura de los nuevos socios.

Los resultados obtenidos también demuestran la importancia del marketing de fidelización dentro de una organización, pues sin la aplicación de esta disciplina sería imposible que la empresa crezca y se mantenga en el tiempo en el mundo globalizado de los negocios actuales, donde la competencia y la competitividad son las características predominantes.

La fidelización es más saludable que iniciar a conquistar nuevos asociados. Es más factible que ocurra una recompra por parte del asociado actual, o que confíen en adquirir nuevos productos y servicios dentro del abanico ofrecido por la institución que busques las mismas soluciones en la competencia. Además, el

asociado fidelizado es capaz de pagar un mayor monto por un servicio que tiene mejor calidad y una excelente orientación hacia el cliente.

El uso adecuado de la comunicación externa, acompañada por una acitada comunicación interna, que permita romper con los departamentos silos, puede ofrecer ideas para la identificación de mejoras en todas las áreas.

Esto contribuirá al objetivo de ofrecer al asociado joven una experiencia en la compra donde se empleen incentivos emocionales, sensoriales y racionales. Así, Sociedad Militar podrá renovar su propuesta de valor y posicionar a la mutual en el segmento “en actividad”.

Se puede concluir que, Sociedad Militar “seguro de vida” es una organización con gran potencial para el crecimiento, debido al abanico de productos y el compromiso de la Institución sus asociados. Es menester desarrollar planes de marketing que permitan capturar el valor de los socios actuales y potenciar esa rentabilidad a lo largo del tiempo.

Asimismo, aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno, al poder acceder a beneficios de leyes de economía social, y transformar las debilidades que posee actualmente, en fortalezas.

RECOMENDACIONES

- Sociedad Militar debe aprovechar los avances tecnológicos para mejorar la comunicación con sus asociados y como consecuencia de esto buscar el incremento de sus relaciones y la satisfacción de estos.
- A pesar de que la empresa muestre niveles satisfactorios tanto de rentabilidad como de ventas, no deben descuidarse de estos aspectos, si no por el contrario, deben implementar estrategias que les sirva como base para mantener e incrementar sus niveles actuales.
- La puesta en marcha del modelo del Plan de Marketing Relacional propuesto, se deberían complementar con la capacitación sobre el tema para todos los empleados de la entidad financiera, para que la filosofía de la retención y fidelización impacta en la cultura corporativa de SMSV.
- Realizar investigaciones que determinen el conocimiento y experiencia sobre marketing relacional y sus beneficios, que poseen los empleados, directivos y propietarios de empresas de diferentes sectores económicos, con el fin de conocer desde la gestión gerencial y los conceptos de marketing, que se necesita implementar en dichas empresas para lograr la satisfacción total de sus clientes.
- Se recomienda implementar nuevas estrategias que busquen la diferenciación de la competencia, puesto que el sector no ha innovado en cuanto a la calidad, servicio, producto y campañas de fidelización de los clientes.
- Como estrategia clave y fundamental se debe capacitar a cada uno de los clientes internos, haciendo énfasis en el aspecto “asociados”, ya que deben tener muy claro que son el pilar fundamental para una institución. A través de este enfoque, poder retener a los asociados actuales, captar a los clientes potenciales y recuperar a los que indirectamente ya no forman parte de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide Casado, J.C. (2002): *Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Editorial Esic.
- Álvarez, A. y Ast, F. (2009). *Un diagnóstico Integral de la empresa*. Argentina: Materiabiz.
- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms. Committee on Definitions of the A.M.A.* Chicago.
- Berry, L. (1983) "*Relationship Marketing; Emerging Perspectives on Services Marketing*". AMA.
- Bruzzo, J. P. (2019). "*Fintech argentina: creció 100% en el año y va por más*". Recuperado el 03-07-2019 de <https://bit.ly/322ORUt>
- Chapman, A. (2004). "*Análisis DOFA y análisis PEST*". Recuperado el 26-06-2019 de <https://bit.ly/1uAh91M>
- Christopher, M. & Payne, A. & Ballantyne, D. (1996). "*Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*". Editorial: Diaz de Santos.
- Dick, A. & Basu, K. (1994). "customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework". *Journal of academy of marketing science*, volume 22, number 2.
- Fernández, P. (2007). "*Las 6R del negocio*". Editorial: LID
- García Cid, R. (2005). "*Desarrollo e implantación de un sistema de captación y fidelización de clientes en entorno web*". Universidad de Comillas.
- Gruen, T.W. (1997): "*Relationship Marketing: The Route to marketing efficiency and effectiveness*". *Business Horizons*, Vol. 4, n° 6, pp.32-38.
- Guerri, M. (2016): "*El Principio de Pareto, la regla del 80/20*". *Revista académica de psicología*. Recuperado el 02-12-2019 de <https://bit.ly/2rP2V66>
- Jaffe, J. (2010). "*Flip the funnel*". Wiley: New Jersey. Recupera el 07-07-2019 de <https://bit.ly/2LJPYmV>
- Koch, R. (2009). "*El principio 80/20: El secreto de lograr más con menos*". Editorial: Paidós. Recuperado de <https://bit.ly/34sXWXi>
- Lambin, J.J. (1995). "*Marketing Estratégico*". Mc-Graw Hill.

- Mendoza, D. (2008). *“Plan Estratégico de Marketing Relacional para Incrementar los Niveles de Fidelidad de Clientes de la Empresa Rentauto en la Ciudad de Quito”*. (Tesis Licenciatura). Sangolqui – Ecuador
- Moirano, A. (2000): *“Manual de mutuales”*. Editora Cooperativa Intercoop Ltda. Buenos Aires.
- Pinela, E. (2013). *“Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas social media”*. (Tesis Licenciatura). Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- Porter, M. (1987). *“Ventaja competitiva”*. México. Editorial: CECSA. Pág. 51 a 78.
- Porter, M. (2009). *“Ser Competitivo”*. Harvard Business School Press. Reimpressions: 2010, 2012. Editorial: Grupo Planeta.
- Reichheld, F. & Sasser, W. E. Jr. (1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services* Harvard. Business Review, 68, 105-111.
- Setó Paimies, D. (2004). *“De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente”*. Madrid. Editorial: Esic
- Teahan, M. (2019). *Seminario de retención y fidelización*. Udesa.
- Wakabayashi, J. & Oblitas, H (2012). *“La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú”*. Universidad & Empresa No. 23, p. 71-90.
- Westwood. J. (2016). *“Preparar un plan de marketing”*. Editorial: Bresca. Recuperado de <https://bit.ly/2xVvazO> el 16-07-2019