



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN CONSTRUCCIÓN DE MARCAS

TRABAJO FINAL:

La naturaleza de las Marcas en el mercado Asegurador

y los casos de extensiones de líneas/marcas

AUTORA: Ayelén Alvarez
DNI. 32144865 | MAT. 42194

TUTORA: María Silvina Tattavito

2019

Desinterés, desconfianza y desconocimiento por parte del consumidor. Actitud pasiva de comunicación por parte de las aseguradoras. Una fórmula poco atractiva para la construcción de marcas en un sector donde la verdadera contraprestación no es un producto o un servicio, sino una promesa. Un trabajo que pretende mostrar la naturaleza de las marcas en el sector asegurador y la complejidad que representan las muy habituales extensiones de líneas y marcas.

ÍNDICE

CAPITULO I: El abordaje

| | |
|---|----|
| 1.1 Planteo general ----- | 5 |
| 1.1.1 Una asimetría asegurada: crecimiento de la oferta y distancia del consumidor ----- | 5 |
| 1.1.2 Una necesaria adaptación al cambio ----- | 6 |
| 1.2 Justificación ----- | 8 |
| 1.2.1 Un área poco explorada ----- | 8 |
| 1.2.2 Emprender un camino ----- | 9 |
| 1.3 Marco conceptual ----- | 9 |
| 1.3.1 La marca como motor semiótico ----- | 9 |
| 1.3.2 Rol de la marca en los mercados post industriales ----- | 12 |
| 1.3.3 Supuestos generales de base o hipótesis post facto ----- | 14 |
| 1.4 Objetivos y encuadre metodológico ----- | 15 |
| 1.4.1 Objetivos Generales ----- | 15 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos ----- | 15 |
| 1.4.3 Perspectiva adoptada y tipo de trabajo implementado ----- | 16 |
| 1.4.4 Procedimiento metodológico, fuentes e instrumental analítico ----- | 17 |
| 1.4.5 Corpus ----- | 18 |

CAPITULO II: El mercado asegurador

| | |
|--|----|
| 2.1 Sus particularidades ----- | 20 |
| 2.1.1 Una promesa de marca intangible por excelencia ----- | 20 |
| 2.1.2 Productos casi idénticos entre sí ----- | 22 |
| 2.1.3 Intermediarios que hablan por la marca ----- | 24 |
| 2.2 Marcas que se apoyan en otras marcas ----- | 25 |
| 2.2.1 El respaldo de mamá ----- | 25 |
| 2.2.2 El rol de las reaseguradoras ----- | 26 |

CAPITULO III: Estrategias de extensión

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Extensión de línea y extensión de marca ----- | 27 |
| 3.1.1 | De dónde vengo, hacia dónde voy y qué tan lejos puedo llegar ---- | 28 |
| 3.1.2 | Las diferentes arquitecturas de marca ----- | 39 |
| 3.2 | El nombre y la simbología de la marca ----- | 46 |
| 3.3 | Ventajas y desventajas ----- | 49 |
| 3.3.1 | Las fortalezas ----- | 49 |
| 3.3.2 | Las oportunidades ----- | 54 |
| 3.3.3 | Las debilidades ----- | 56 |
| 3.3.4 | Las amenazas ----- | 57 |

CAPITULO IV: Extensiones y arquitecturas *BrandOFF* y *BrandON*

| | | |
|---------|---|----|
| 4.1 | Construcción del pacto: la diferenciación ----- | 58 |
| 4.2 | Las credenciales de mamá ----- | 59 |
| 4.2.1 | Comunicación online ----- | 60 |
| 4.2.2 | La comunicación publicitaria ----- | 80 |
| 4.2.2.1 | De lo que hablan las marcas ----- | 81 |
| 4.2.2.2 | Mapping de posicionamiento ----- | 92 |

| | |
|---------------------------|----|
| CONCLUSIONES ----- | 96 |
|---------------------------|----|

| | |
|--------------------------|-----|
| REFERENCIAS ----- | 101 |
|--------------------------|-----|

CAPITULO I: El abordaje

1.1 Planteo General

1.1.1 Una asimetría *asegurada*: crecimiento de la oferta y distancia del consumidor

En los últimos 20 años el mercado asegurador argentino creció un 203%, alcanzando ventas por 13.620,9 millones de dólares en el mes de junio de 2016. Si bien el número de compañías se redujo en este mismo período, de 265 a 179, el número de empleados aumentó en un 85%, rondando las 30.500 cápitás. El incremento también se visualizó en la cantidad de Productores Asesores de Seguros, que pasó de 19.398 a 31.016 en el caso de personas físicas y de 380 a 562 en el caso de personas jurídicas (“El seguro”, 2017, p.14). Por lo tanto, puede decirse que si bien existen menos compañías aseguradoras que hace 20 años, se fueron concentrando, crecieron y se consolidaron a lo largo de los años.

De lo antedicho se desprende el atractivo que presenta el mercado de los seguros como negocio, comprendiendo tanto los seguros patrimoniales, como riesgos del trabajo, retiro y vida. Pero, ¿qué sucede cuando observamos este sector desde la perspectiva del consumidor? Algunos estudios se han ocupado de analizar este interrogante y han concluido que existe cierto desinterés y desconocimiento en lo que respecta al mercado de los seguros. La mayoría presenta dificultad a la hora de recordar nombres de compañías aseguradoras, por ejemplo, incluso siendo cliente de alguna/s de ella/s (Douglas, 2015, p.2). Los expertos concluyen que la mayor parte de las empresas del sector no cuentan con políticas estables de construcción de marca y que la falta de estrategias de imagen y posicionamiento, junto al manejo no profesionalizado de la comunicación, mantiene a muchas marcas ancladas en una actitud no competitiva, favoreciendo la falta de vínculo entre las aseguradoras y los consumidores (“Una mirada”, 2015, p.98).

Por otra parte, el hecho de que el seguro sea un servicio basado en la confianza pone en el centro de la discusión la imagen negativa que el público suele tener sobre las compañías de este sector, habitualmente catalogadas como “poco transparentes”. La percepción de las aseguradoras tampoco es buena en materia de simplicidad. Siete de cada diez argentinos consideran que los servicios en el país son poco simples, poniendo en tercer lugar a los seguros con el 74% (luego de los servicios públicos y las empresas de telefonía móvil), lo que indica una clara necesidad de mejorar la experiencia del consumidor (La Caja y Trendsity, 2016).

También se suma al análisis la falta de conciencia aseguradora que existe en el país, reflejada en la porción de mercado que abarcan los seguros obligatorios contra los no obligatorios. Esto significa que la mayor parte de los seguros se contratan en forma mandatoria y no por iniciativa propia, lo que demuestra una tendencia a no ser considerados una necesidad por parte del consumidor.

1.1.2 Una necesaria adaptación al cambio

Otro aspecto que influye en la comprensión del escenario planteado tiene que ver con los cambios tecnológicos desarrollados en los últimos 25 años. Los mismos han traído aparejado una transformación radical en la manera en que las compañías se relacionan con sus públicos. La comunicación unidireccional destinada a públicos pasivos ya no encuadra en el nuevo contexto. Las personas se han convertido en la quinta “P” del marketing, evidenciando la actitud activa y el gran poder que tiene en la actualidad el consumidor. Los usuarios hablan entre ellos, exigen respuestas, y muchas veces su credibilidad es más alta que la de las propias empresas (Capriotti Peri, 2009, p.10). Incluso, como advierte Holt (2003), los consumidores son uno de los cuatro autores primarios de una marca, junto a las empresas, la cultura popular y los influenciadores (p.3), es

decir, asumen el papel de productor, otrora exclusivo de las compañías (Cova, Dalli y Zwick, 2011).

En recientes estudios del consumo, *prosumption* y *prosumer* son vocablos usados en la bibliografía de habla inglesa que unen producción y consumidor para señalar la reversibilidad de los polos del intercambio económico en la era del capitalismo digital (Beer y Burrows, 2010; Ritzer y Jurgenson, 2010). Carácter que recoge la noción de *co-creation* para referir rol activo del consumidor en la formación de valor durante la interfaz oferta-demanda, cuya circulación en el discurso del marketing promueve alta segmentación: calurosa bienvenida como nuevo y promisorio paradigma (Moisander, KšnkššŠ y Laine, 2013; Pongsakornrunsilpy Schroeder, 2011) o, por el contrario, se la combate en nombre del orden en la lucha contra el caos, según narra elocuentemente el paradigmático título "*Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control*" (Fisher y Smith, 2011).

Con la llegada de internet y la revolución de las redes sociales, los cambios en las conductas del consumidor se han hecho evidentes. Con cada vez más frecuencia los clientes omiten intermediarios y buscan simplificar sus procesos de compra, circunstancias que no son ajenas a las compañías de seguros. Hasta hace algunos años tal vez era viable que las compañías aseguradoras se mantuvieran con un perfil bajo, mientras los Productores Asesores de Seguros eran los encargados de ofrecer las diferentes opciones a sus clientes. Hoy, este formato de venta ya no es suficiente. El consumidor tiene acceso a la información y, con ella, el poder de elegir. Busca opciones y referencias. Interactúa activamente con las empresas y exige respuestas en forma directa.

En este contexto, es necesario cuestionarse ¿en qué medida las compañías aseguradoras pueden funcionar de igual modo que hace 25 años?, ¿deben replantear el rol del Productor Asesor de Seguros en este nuevo escenario en el que el público tiene la información al alcance de su mano y tiende a evitar

intermediarios, prevaleciendo la autogestión y acrecentando la venta directa?,
¿ofrecen las herramientas tecnológicas demandadas por sus públicos?,
¿necesitan generar un nuevo vínculo con los asegurados, en forma directa, para estar presentes en sus mentes y vidas, aun cuando no hayan sufrido un siniestro?

Las empresas aseguradoras deben mostrarse, posicionarse, deben hablar por sí mismas y generar una imagen vinculada directamente con su identidad. Deben existir en la mente del consumidor, en su entorno diario, deben estar presentes aun cuando no haya sucedido un siniestro.

Ante el planteo de esta situación general del sector surge la iniciativa de realizar un trabajo que permita analizar cómo construyen sus marcas las compañías aseguradoras, centrado específicamente en casos de extensiones de marca -dado que ésta ha sido la respuesta adaptativa de gran parte del sector al crecimiento del mercado señalado al comienzo de estas páginas- y estudiar cómo es y cómo se manifiesta la construcción de marcas sombrillas y sus submarcas para poder señalar las ventajas y desventajas que éstas suponen.

1.2 Justificación

1.2.1 Un área poco explorada

En primera instancia, se pretende revisar el estado actual del mercado asegurador en términos de comunicación para relevar los cambios en el contexto de mercado que requieren de una adaptación por parte de las compañías aseguradoras.

A partir del análisis se aspira a evidenciar puntos de deficiencia como forma de ir avanzando en la tarea de encontrar herramientas para la implementación de mejoras. El hecho de focalizar la cuestión del desarrollo de marcas “sombri-lla”

busca ir salvando, en lo posible dentro del marco acotado de este trabajo, el vacío que hoy exhibe tal problemática en esta área de mercado. Más allá de la bibliografía clásica de corte general sobre la cuestión (los desarrollos al estilo de Aaker, por ejemplo), es más bien baja la circulación pública de estudios sobre casos nacionales del sector seguros y tampoco abunda la reflexión sistematizada al respecto, hecho que, sin dudas, complejiza aún más el campo de la construcción de marca, con las ventajas y dificultades que este tipo de estrategia trae aparejado.

1.2.2 Emprender un camino

La intención es iniciar la indagación sobre los posibles beneficios de políticas de construcción de marca que potencien el accionar de las compañías, impactando directamente en el desarrollo del negocio. Para ello idealmente este trabajo aquí comenzado podría completarse en futuros estudios en otras instancias de posgrado con un análisis en recepción que permita progresivo conocimiento respecto de los modos y estrategias potencialmente más aptos para salvar la asimetría planteada en las primeras páginas de este documento (cfr. punto 1.1.1 Una asimetría asegurada: crecimiento de la oferta y distancia del consumidor).

En resumen, se intenta officiar de disparador que permita evaluar las estrategias utilizadas para determinar si es necesaria la implementación de mejoras que contribuyan a la optimización de resultados.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 La marca como motor semiótico

Dado que el eje central del presente trabajo recae en el concepto de Marca, es necesario establecer el encuadre general desde el cual es empleado durante

el desarrollo del trabajo. En primera instancia, “es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores” (Kotler, 2001, p.404). Pero más allá de su significado como elemento identificador y diferenciador, esencial para la comercialización de un producto o servicio, el trabajo se circunscribirá en focalizar su naturaleza netamente comunicativa. Este abordaje supone un concepto de marca más amplio, que sobrepasa el campo de la comercialización para adentrarse en el de la comunicación, donde interesa enfocar -además de los aspectos tangibles y funcionales de los productos o servicios- sus aspectos inmateriales, su valor simbólico y hasta, en muchos casos, afectivo.

El sentido común e, incluso, una cierta índole simplista del marketing del pasado suele asumir que el valor de bienes y servicios es idéntico al experimentado por el cliente. Pero el marketing contemporáneo quiebra tal suposición porque el valor para el cliente es básicamente perceptual, antes que únicamente un hecho objetivo: resulta establecido por la comprensión subjetiva del consumidor, que suele tener poco que ver con lo que las firmas consideran cualidades “objetivas”. Dicho en términos de la sociosemiótica veroniana hay asimetría producción-recepción: el valor producido no es idéntico punto por punto al valor percibido (Verón, 2013). Por ello, Holt (2003) sostiene que una marca expresa el producto tal como es valorado y experimentado en la vida social diaria. El desarrollo de marcas, entonces, es una perspectiva de gestión, que se concentra en modelar el valor de productos y servicios socialmente percibido con una matriz narrativa. En su perspectiva, la marca, sería la resultante del ensamble de los distintos relatos que de ella generan cuatro tipos de autores primarios: empresas, cultura popular, influenciadores y consumidores (p.2-3). De esta manera, la marca cobra “un valor esencial para la empresa que debe construirse estratégicamente y mantenerse a lo largo del tiempo” (Aaker, 1996, p.10). Su función ha dejado de ser el simple “marcaje” para pasar a comunicar verdaderos “mundos posibles”.

La marca será entendida entonces en este trabajo como un “motor semiótico capaz de producir y conferir significado” (Semprini, 1995, p.47). Desde este ángulo, está formada por el conjunto de discursos que mantienen entre sí todos los sujetos que participan en su génesis, sin importar de quiénes se trate. Esto significa que no existe un poder soberano sobre la creación de la marca, dado que su identidad “no puede ser definida como un mensaje emitido por alguien (en este caso la empresa) y recibido por alguien distinto (en este caso los consumidores)” (Semprini, 1995, p.63).

Si se la conceptualiza como motor semiótico, no es pertinente asimilarla unilateralmente ni a la noción de identidad en tanto concepto de emisión (esto es, el conjunto de comunicaciones generado por la marca), ni al de imagen en tanto concepto de recepción (conjunto de percepciones e interpretaciones promovido en los consumidores). La marca es entonces “la conjunción entre esas dos dimensiones: identidad e imagen. Por un lado, la definición explícita de la compañía; por otro lado, la percepción implícita del consumidor” (Wilensky, 2005, p. 109). Es por ello que, a pesar de los esfuerzos que realice una empresa por construir una marca exitosa, ella deberá ser considerada más como un punto de llegada que de salida. Tal como establece Semprini (1995) “solo tras un largo viaje entre los actores, la marca finaliza su camino y adquiere sus particularidades proveyéndose de identidad” (p. 49).

Enclavada entonces en el seno de los intercambios económicos y comunicacionales del mercado de consumo, el funcionamiento semiótico de la marca se entiende a veces como generación de mundos posibles, organizados según una lógica narrativa (Rossolatos, 2012; Ruiz Collantes, 2011; Semprini, 1995; Floch, 1993), o bien como proceso sígnico a través del cual se establece una suerte de pacto interpretativo o comunidad de marca, a partir de un encuadre pragmático, tributario de Peirce (Thellefsen, Sørensen, Danesi y Andersen, 2005). Pensada en esta última deriva, la marca puede ser

comprendida por tanto como un “contrato” propuesto al mercado por una compañía, al que cada consumidor puede o no suscribir, convalidando, rechazando o ignorándola (Semprini, 1995; Wilensky, 2005). Pretende crear entonces un mundo lo suficientemente atractivo como para que el consumidor adhiera a él y, a la vez, lo suficientemente distinto de los mundos propuestos por la competencia ya que, semióticamente hablando, no hay identidad sino en la diferencia (Landowski, 2005).

1.3.2 Rol de la marca en los mercados post industriales

Las dinámicas de los mercados postindustriales traen la comprobación que el consumo es más complejo que restauración de necesidades básicas o de otro tipo, tal como era concebido, por ejemplo, en las lecturas un poco simplistas de la pirámide de Maslow (1943), que están en la base del pensamiento clásico del marketing, en tanto tecnología orientada a poner en fase la oferta con la demanda (Verón, 2002). Concepción que restringe su eficacia a los momentos en que la producción capitalista de postguerra se caracterizaba por un repertorio relativamente escaso de bienes y servicios, que aglutinaba y satisfacía a públicos multitudinarios, constituyendo en sus trazos más básicos el estadio que ciertas áreas del pensamiento económico y los estudios de consumo suelen describir como fordismo (Lipovetsky, 2007; Brown, 2006; Cova y Cova, 2002 y 2001), por el predominio de la oferta en las dinámicas de mercado.

Este planteo empieza a resultar claramente insuficiente cuando –en las décadas posteriores a la postguerra y, ya muy visiblemente, hacia los ´80- la saturación y homogeneidad progresivas de los mercados comienza a divisarse como una orientación estructural de los escenarios económicos occidentales (Semprini, 1995), derivados, por una parte, de la multiplicación “inter” (producto o servicio), caracterizada por la réplica sin fin de versiones más o menos similares, y a la multiplicación “intra” representada en variaciones a partir de variables intrínsecas de bienes y servicios (Semprini, 1995). Operatorias que

suelen desembocar en complejas arquitecturas de línea: un jabón para lavar la ropa puede ofrecer nueve opciones e integra, además, una *umbrella* multidiversificada, que en cada uno de los distintos productos de las categorías que ella puede presentar (cuidado personal, alimentos, hogar, mascotas, etc.), procede también del mismo modo. El progresivo desarrollo de marcas sombrillas (Aaker y Keller, 1990; Aaker y Joachmisthaler, 2006) se generaliza y expande, como recurso táctico que permite racionalizar y sinergizar esfuerzos de gestión, comunicación e inversión para capitalizar un producto ya probado como plataforma de continuo relanzamiento de otros nuevos, dirigidos a segmentos cada vez más específicos de consumidores, aunque suela pagar con fenómenos de canibalización esos designios. Por sus ventajas, las extensiones de línea fueron el epítome estratégico de los ´80 pero, en muchos casos, se transformaron en un sustituto barato de desarrollos de nuevos productos y de creación de ventajas competitivas innovadoras (Doyle, 1995, p 25).

Correlativamente a estos fenómenos, se empieza a comprobar que los intentos de lograr posiciones de mercado aventajadas -sostenidas en aspectos tangibles tales como procedimientos de manufacturación, componentes, materias primas u otros recursos habituales empleados con esa finalidad- resultan difíciles de sustentar en el mediano plazo, por requerir una inversión que eventualmente podría tornarse infructuosa, en vistas a la dinámica insistente de la *copia*¹.

¹Situación común, que puede ser ilustrada con el segmento de aguas saborizadas y la categoría de turismo rural en nuestro país, como ejemplos tomados entre tantos otros. En el primer caso se trata un mercado que comenzó a perfilarse en el 2003 con el lanzamiento de una marca que, al año siguiente, ya competía con otras tres y hoy llega a más de treinta y cinco. Comparativamente con otras - tales como la de sol y playa- el turismo rural/de estancia es una de las tipologías recientes en la oferta turística nacional (se empezó a esbozar aproximadamente a mediados de los ´90). Actualmente, si se consulta, por ejemplo, estancias.travel.com, ostenta un total de noventa y siete oferentes, contando solamente los cincuenta y tres que esa página registra en Buenos Aires, veintidós en Patagonia e igual número en la Mesopotamia, todos con ofertas globalmente similares.

Si bien la innovación introducida por el descubrimiento de nuevos genéricos y posibilidades (por ejemplo telas “inteligentes”² o, más acá, los recientes avances en comunicaciones móviles) tienden a inhibir una saturación completa del mercado considerado globalmente, lo cierto es que sí pueda afectar – si no por completo, al menos severamente – áreas circunscriptas. Algunos mercados casi mueren por completo debido a las innovaciones tecnológicas (los discos de vinilo, por ejemplo, hoy reducidos a un consumo marginal y nostálgico), otros se estabilizan pareciendo casi alcanzar el techo de crecimiento. La saturación y la homogeneización de la oferta penetran vastas áreas de mercado y “es precisamente en estos mercados en los que la marca puede introducir la diferenciación y, además, añadir valor simbólico o afectivo al producto (Semprini, 1995; Schmitt, 2007).

1.3.3 Supuestos generales de base o hipótesis post facto

La hipótesis aquí se inscribe en uno de los tipos posibles, es decir, aquel que cobra estatuto de supuestos generales y abstractos que no son sometidos a testeo y que derivan, en este caso, de disciplinas que tratan los procesos y fenómenos discursivos involucrados en nuestro trabajo (Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert, 2005, p. 7). Son, por tanto, apoyaturas desde el campo disciplinar seleccionado (discursivo, semiótico) - y de otros conexos - para regular la observación de los hechos y, por ello, de carácter *post facto* (AnderEgg, 1987, p. 89) que recaen –como desarrollamos en los apartados precedentes– en la naturaleza significativa de las marcas, su rol clave en la generación de procesos de agregación de valor en el contacto con el consumidor y el carácter asimétrico de los intercambios de todo orden (económicos, comunicacionales, estéticos, etc.) sobre la postulación general de que la cultura por entero admite su

² Ver <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/telas-inteligentes-nid487384>, consultado el 20/04/2019

descripción como sistemas de intercambio con funcionamiento semiótico (Eco, 1985, p. 57).

1.4 Objetivos y encuadre metodológico

1.4.1 Objetivos generales

- Evaluar en qué medida el desarrollo de marcas sombrillas - como respuesta adaptativa al crecimiento del mercado asegurador en los últimos veinte años – y las consecuentes estrategias de arquitectura de línea adoptadas por las compañías del sector constituyen caminos adecuados en vistas a problemas centrales señalados en la Introducción (bajo nivel de recordación marcario, vínculo débil con el consumidor y objeciones de falta de transparencia).

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las diferentes estrategias de arquitectura de marca en el mercado asegurador argentino incluidas en el corpus bajo estudio, analizando qué ventajas y desventajas suponen en el escenario de mercado que actúan.
- Describir cómo se relacionan y diferencian las marcas dentro de cada tipo de arquitectura marcario detectada.
- Determinar la influencia de las marcas madre en el posicionamiento y la comunicación de las extensiones de líneas/marcas.
- Establecer el nivel de adecuación entre la marca sombrilla, su significado primario y la extensión de marca y determinar los alcances de cada extensión.
- Identificar los tipos de discursos utilizados en cada caso y su relación con los objetivos de la política de marca propuesta, especialmente en términos de sus interpelaciones al consumidor-destinatario.

1.4.3 Perspectiva adoptada y tipo de trabajo implementado

Teniendo en cuenta los objetivos, se puso en obra un *desk research* cualitativo y exploratorio de corte descriptivo para relevar cómo se manifiesta discursivamente la construcción de marcas sombrillas y sus submarcas en el mercado asegurador, verificando cómo se gestiona esa complejidad a través de los diferentes signos de identidad (isos, logos, tópicos, cromatismo, etc.). Se trata de un primer paso que avanza sobre un problema de alto grado de complejidad y con un cierto vacío bibliográfico respecto del fenómeno de extensiones (de línea y de marca) en esta área de mercado, tal como se indicara precedentemente (cfr. punto 1.2.1 Un área poco explorada).

En virtud de ese carácter exploratorio, la perspectiva analítica en producción resulta la más adecuada de acuerdo con las prescripciones metodológicas de Eliseo Verón (1993), quien distingue ese abordaje de los realizados en recepción. Los exámenes de uno y otro polo del intercambio económico y comunicacional, si bien articulados, suponen, no obstante, planteamientos metodológicos y analíticos singulares. Así, por caso, la perspectiva analítica en producción es el paso primero e ineludible para direccionar estudios sobre público (en la confección de guías de pautas cualitativas o cuestionarios cuantitativos, en la determinación de perfiles actitudinales a relevar, en la formulación de objetivos, etc.). De modo que este paso preliminar de nuestro estudio puede servir de base para potenciales trabajos posteriores, por ejemplo en futuras instancias de posgrado que continúen y completen mediante análisis en reconocimiento las modalidades y caminos potencialmente más aptos si se buscara disminuir los altos grados de asimetría entre las marcas de seguros y sus clientes, señalados en las primeras líneas de este documento (cfr. punto 1.1.1 Una asimetría asegurada: crecimiento de la oferta y distancia del consumidor).

1.4.4 Procedimiento metodológico, fuentes e instrumental analítico

Los datos fueron obtenidos contrastando los discursos de las distintas marcas relevadas en el corpus (detallado en el título posterior a este). En el encuadre semiótico adoptado, el análisis se realiza necesariamente a través de la metodología comparativa para trabajar sobre las diferencias inter-discursivas, observables sólo por el estudio de sus invariantes y, por ende, de sus posibles variantes. En otras palabras, la determinación de una modalidad discursiva (aquí, por caso, una estrategia de extensión de marca) debe capturar su especificidad, es decir, su diferencia respecto de otras (Verón, 2004).

Este proceso comparativo organiza las dos grandes etapas en que se estructuró la tarea investigativa.

La primera etapa ocupa los capítulos II y III inspeccionando fuentes secundarias de dos tipos. Por una parte, informes periódicos de prensa especializada sobre las principales tendencias presentes en el sector de seguros para la formulación del escenario nacional de mercado actual. Por la otra, fuentes bibliográficas (Batey, las clásicas propuestas de Aaker y su retoma por Willensky) respecto de la problemática de las extensiones (línea y marca) que proveyeron instrumentos para la detección de diferentes estrategias y modalidades del conjunto de *players*.

Ambos aspectos (el escenario general y las estrategias de extensión) necesarios por cuanto ofician como un diagnóstico a partir del cual se puede afrontar - en la segunda etapa, desarrollada en el capítulo IV - el estudio de las comunicaciones *on y off line* de las compañías aseguradoras. Tal examen fue realizado utilizando modelos analíticos de corte semiótico que distinguen tres órdenes del discurso mutuamente implicados: el nivel temático (*grosso modo* el plano semántico, los tópicos de una comunicación) y el retórico (los aspectos configuracionales de los textos) que, en términos analíticos, son lógicamente

previos al enunciativo, entendido como efecto de sentido de los procesos de semiotización por los que un texto construye una situación comunicacional (Steimberg, 1993, 2013; Tassara, 2012), observable a partir de la noción de contrato de lectura, esto es, el dispositivo enunciativo que incluye tres factores: 1) la imagen del enunciador, es decir, el lugar (o lugares) que se atribuye a sí misma la instancia productora del discurso, estableciendo al mismo tiempo que la relación con lo que dice, 2) una cierta y específica destinación, un enunciatario y 3) el vínculo entre 1) y 2) propuesto en y a través del discurso (Verón 2004). Los resultados arrojados por la aplicación de ese modelo se reprocesaron para realizar posteriormente el análisis de posicionamiento a partir del cuadro semiótico de los valores de consumo (Semprini, 1995; Floch, 1993).

1.4.5 Corpus

En los análisis semióticos es el equivalente parcial a la noción de muestra en los estudios sobre público. La recolección de los discursos que componen el aquí configurado obedece a los dos requerimientos planteados en ese campo disciplinar.

Por un lado el principio de homogeneidad (Barthes, 1993; Verón 2004): se trata de textos de comunicación externa de las principales compañías oferentes de seguros del mercado nacional dirigidos al tipo de público que interesa en este estudio, es decir, consumidores finales. Las marcas relevadas son Galeno, Grupo Provincia, BBVA, Sura, Grupo Sancor Seguros y Swiss Medical Group (en este último caso y atendiendo al principio de homogeneidad se excluye la unidad de negocios denominada Instituto de Salta, dado que no comparte la misma identidad visual del resto de las integrantes del grupo).

Por otro, el de exhaustividad: incluye avisos gráficos³ (soporte de mayor frecuencia utilizado por las distintas compañías) así como web institucionales y publicaciones en redes sociales, seleccionados estos últimos, por su omnipresencia y penetración en términos de contacto con el público por la alta frecuencia de uso como canal de consultas e información de todo tipo. Es decir, que está integrado por los distintos soportes, vías y géneros de la comunicación externa entre ambos polos del intercambio, en vistas a permitir la amplitud y diversificación suficientes como para obtener un registro que sature las semejanzas y diferencias presentes en la discursividad de los *players* relevados cuando interpelan a sus consumidores, de modo que ese entretejido de rasgos exhiba redundancia, es decir, que aun ampliando el relevamiento hacia otro /s conjunto/s de textos se siguen reiterando efectos y significaciones detectados (Barthes, 1993, p. 81).

³ Para la selección de las piezas analizadas se tomaron las ediciones de las Revistas Todo Riesgo y Estrategas -principales medios de prensa especializada del mercado asegurador- del período enero a marzo 2018. Salvo en el caso de Galeno, que por haber realizado un *rebranding* durante el desarrollo de este trabajo requirió de una actualización tomando un aviso de la revista Todo Riesgo, del mes de junio 2018.

CAPITULO II: El mercado asegurador

2.1 Sus particularidades

Para analizar la naturaleza de las marcas en el mercado asegurador es indispensable examinar aquellas características propias del sector que lo hacen único y lo diferencian del resto. Todo negocio funciona bajo una lógica y estructura propia, y el primer paso es sin dudas conocerlas y comprenderlas. Para ello se han tomado en cuenta en este trabajo tres aspectos claves que influyen notablemente en la construcción y el desarrollo de marcas en el sector, que serán explicados en este apartado.

El primero de ellos se basa en el producto/servicio comercializado. Por un lado, es necesario comprender qué es lo que vende una compañía aseguradora y, por el otro, cuál es la contraprestación que obtiene el cliente. El segundo aspecto a analizar es el nivel de diferenciación que poseen estas compañías en cuanto a los productos que ofertan en el mercado. Por último, se deberá considerar la estructura de venta y los canales de comercialización que utilizan.

Los tres factores mencionados presentan particularidades que los convierten en aspectos muy relevantes a la hora de construir marcas sólidas dentro de la industria.

2.1.1 Una promesa de marca intangible por excelencia

Nadie puede negar que en el mercado de los seguros las compañías presentan una primera particularidad única. No ofrecen un producto, ni tampoco un servicio, al menos no de contraprestación inmediata. El cliente final que adquiere un seguro compra “seguridad” y una promesa de marca basada en el respaldo que es intangible como ninguna otra. Se dice que es intangible porque,

a menos que el cliente sufra un siniestro, esa promesa de marca jamás será comprobada ¿Cómo puede saber el cliente que su compañía aseguradora cumple en tiempo y forma con su promesa si no ha sufrido un siniestro? ¿Cómo puede saberlo si es lo último que desearía que pase?

Dejando de lado el seguro automotor o riesgos del trabajo, dos de los ramos de seguros obligatorios con mayor índice de siniestralidad, podría decirse que existen casos de seguros -como el del hogar, por ejemplo- en los que solo un 30% de los clientes obtiene en promedio una contraprestación tangible de su compañía aseguradora (SSN, 2017). Esto es, una respuesta de respaldo ante un siniestro. Es decir que existe un 70% -la mayor parte de los clientes- que tal vez nunca obtendrá nada a cambio de su abono mensual, más allá de una póliza digital o impresa en papel.

Esta diferencia esencial con cualquier otra empresa de productos o servicios hace que la naturaleza de la construcción de marcas en el mercado asegurador sea muy particular, y presente un desafío tal vez mayor que en cualquier otro ámbito. Ya en la introducción de este trabajo se mencionaba la dificultad de los clientes para recordar los nombres de sus compañías aseguradoras y es justamente esta dificultad la que deja entrever una carencia general presente en el mercado: creer que el producto que ofrecen al cliente es una póliza. La verdadera contraprestación para el cliente en materia de seguros es, en primera instancia, la tranquilidad. Por ello, tanto en el caso de un siniestro como en el de un cliente que jamás sufrió uno, el producto no se reduce a la póliza, sino a los factores emocionales que de ella se desprenden, y esa contraprestación solo puede brindarse a través de la marca.

Las compañías aseguradoras deben trabajar sin dudas sobre una promesa creíble de respaldo. Al momento de contratar un seguro, el cliente debe creer que la compañía que está seleccionando estará ahí para resolver su problema, con total seguridad (“Cuando Bayer”, 2016, p.106). Las compañías de seguros

deben aspirar a un posicionamiento universal. En palabras de Chaves (2016) “Las buenas marcas son tales porque están presentes en un volumen social infinitamente superior a su target y ese sector que no es comprador es el colchón de fiabilidad de los compradores” (p.2).

¿Cómo se puede alcanzar ese nivel? Invirtiendo en comunicación, haciendo llegar la marca al público y entablando un vínculo con él. Una marca que está presente, aun cuando no haya tenido que prestar su servicio hasta el momento, será recordada simplemente por el hecho de haber prometido “estar ahí” cuando algo suceda. Con esa lógica debería funcionar una marca que vende respaldo a un cliente.

2.1.2 Productos casi idénticos entre sí

Las aseguradoras no solo presentan la dificultad de comercializar un producto intangible, sino que además poseen productos estandarizados casi en su totalidad ya que deben cumplir las normativas requeridas por el ente regulador involucrado, la Superintendencia de Seguros de la Nación. Esto significa que, para un mismo ramo y salvo excepciones muy pequeñas, las compañías aseguradoras ofrecen productos esencialmente iguales en materia de prestaciones. Cabe aclarar que en este punto no se hace referencia al precio, aspecto que se tratará más adelante.

Las excepciones mencionadas pueden consistir en beneficios adicionales otorgados para lograr una pequeña diferenciación en el mercado, pero lo cierto es que todas las compañías trabajan sobre los mismos diferenciales. Ejemplos de estos casos son los servicios ante urgencias y emergencias en el ámbito del hogar -en el caso del seguro de hogar-, seguridad en caso de robo -en el caso de integrales de comercio-, auxilio mecánico, remolque y servicio de asistencia en emergencias -en el caso del seguro automotor-, etc.

Esta particularidad del sector también se ve reflejada en la posibilidad que tienen las aseguradoras de adherir a planes de productos de la competencia ya aprobados por la Superintendencia de Seguros de la Nación. Aspectos burocráticos podrían ser una de las causas por las que esta práctica se lleva a cabo, dado que en la actualidad los trámites de aprobación de un producto pueden demorar hasta tres años. De esta manera, muchas compañías solo se limitan a presentar la documentación requerida para ser autorizadas a vender productos ya aprobados y comercializados por alguno/s de sus competidores.

Ante marcas no recordadas y con una oferta de productos esencialmente iguales, no es extraño que la competencia dentro del mercado asegurador recaiga en el precio. Es así que en la actualidad existen portales online que brindan la posibilidad de comparar precios entre las aseguradoras, con la promesa de ahorrar en la contratación de los seguros. Algunos ejemplos de este tipo de sitios son: Compará en casa, 123 seguros, Segurarse, Click Seguros, Seguro Web y Aseguramiauto.com.



Figura 1. Home del portal comparaencasa.com (<https://www.comparaencasa.com>)

Esta competencia por precios, sumado al desinterés y desconocimiento del consumidor antes mencionado, pone a las marcas en una posición muy débil.

Por ello, y más que en cualquier otro ámbito, la construcción de una marca fuerte y diferenciada es indispensable para subsistir en un sector con las características mencionadas.

El hecho de que las aseguradoras cuenten con productos estandarizados es un aspecto relevante al analizar extensiones de marca, dado que el prestigio y la actividad de la marca madre suelen incidir en el tipo de beneficio adicional que se presta como diferenciador y pueden funcionar como apalancamientos a la hora de la compra para combatir la lucha de precios, aspecto que se verá en los apartados 3.3.1 y 3.3.2. Prestigio y servicios adicionales se vuelven las estrategias claves del sector, aunque aún con falencias que veremos a lo largo de este trabajo.

2.1.3 Intermediarios que hablan por la marca

Otra de las características propias del sector es que las aseguradoras mantienen una estructura de negocio basada principalmente en la intermediación de agentes de venta. Esto significa que, en la mayor parte de los casos, las compañías llegan al asegurado a través de un tercero y no de forma directa.

Según los datos brindados por la Superintendencia de Seguros de la Nación (2017) los Productores Asesores y *Brokers* conforman el principal canal de venta de las aseguradoras, intermediando el 63,3% de las primas generadas en el ejercicio 2015/2016. En segundo lugar -y bastante lejos- se encuentra el canal de venta directa de las propias compañías con un 23,1% y, por último, el representado por agentes institorios –principalmente bancos- con un 13,6% (SSN, 2017, p.3). Estos números ponen en evidencia una realidad fundamental a tener en cuenta a la hora de construir y mantener una marca en el mercado asegurador: las compañías tienen -la mayoría de las veces- a un tercero que

habla por ellas, y no solo eso, sino que éste posee la potestad de hablar por ellas junto a muchas compañías más. Esto se fundamenta en el hecho de que los Productores Asesores de Seguros y *Brokers* –el principal canal de venta de las aseguradoras- generalmente no trabajan en forma exclusiva con una compañía, sino que ofrecen productos de varias de ellas. Otra razón por la que las aseguradoras deben abandonar su rol pasivo de comunicación en forma inmediata.

Con el auge de la era digital las compañías comercializadoras de seguros tienen la oportunidad de darse a conocer y llegar al cliente final de manera rápida, fácil y a un bajo costo. Sin embargo, aunque esta transformación es necesaria, aún se encuentra en una etapa muy incipiente en la actualidad. De hecho, esta misma oportunidad puede ser considerada una amenaza, en cuanto existen cantidad de perfiles en redes sociales creados por productores de seguros que comunican como si fueran las propias aseguradoras y paralelamente a los canales oficiales, por lo que es importante dimensionar este punto.

Más allá de generar una comunicación activa, las empresas deben otorgar a sus canales de venta externos las herramientas necesarias para favorecer la comunicación de sus marcas en la dirección deseada, sin dejarlas libradas al azar.

2.2 Marcas que se apoyan en otras marcas

2.2.1 El respaldo de “mamá”

Como ya se ha mencionado en la justificación de este trabajo, es muy habitual encontrar casos de extensiones de marca en el mercado asegurador. Es decir, marcas que nacen de una marca madre ya existente y consolidada en el

mercado. Habiendo detallado las tres principales características diferenciales del sector, es interesante analizar a qué se debe esta habitualidad y cómo contribuye, si es que así lo hace, a las estrategias de marca existentes en el mercado.

En el próximo apartado se llevará a cabo un análisis pormenorizado de esta cuestión, propuesta como eje central del trabajo. Sin embargo, luego de la información expuesta, se puede comenzar a vislumbrar el soporte que puede proveer una marca madre dentro de un mercado tan vacío en materia de construcción marcaria, aunque sin dudas aun haya mucho por trabajar en este sentido.

2.2.2 El rol de las reaseguradoras

En el mercado de los seguros existe una última pieza clave que es necesario tener en cuenta: las reaseguradoras. Se trata de compañías que respaldan a las aseguradoras ante la imposibilidad de pago. Lo cierto es que, si bien estas marcas de reaseguro no suelen impactar en la decisión de compra del asegurado, dado que es poco probable que tenga conocimiento de ellas –al contrario de las marcas madre- sí pueden colaborar en grandes negocios empresariales, más afines a esta información.

Si bien en este trabajo no será necesario incorporar al análisis esta cuestión, es importante tener en cuenta que existen marcas de respaldo en el aspecto netamente financiero, como otra particularidad de la industria.

CAPITULO III: Estrategias de extensión

3.1 Extensión de línea y extensión de marca

Este capítulo pretende dar cuenta de las diferentes estrategias de extensiones de líneas/marcas presentes en el sector asegurador para realizar un análisis profundo. Para ello es indispensable tener en cuenta –en primer lugar- que cada marca ocupa un espacio determinado en la mente del consumidor. Desde la perspectiva de Batey (2013) este espacio puede entenderse como un territorio, cuyos límites son más o menos flexibles en función de la rigidez de sus fronteras (p. 253). Según el autor, “cuanto más amplio sea el significado de la marca, mayor será el grado en que se podrá extender para cubrir un nuevo territorio bajo las formas de nuevas áreas de su mercado existente, mercados relacionados o mercados sin ninguna relación” (Batey, 2013, p.254).

Las posibilidades de acaparar más espacio en la mente del consumidor son conocidas como estrategias de *extensión de línea* y de *extensión de marca*. En el primer caso, una marca busca ocupar un nuevo segmento dentro de una misma clase o categoría de producto. En el segundo, la extensión alcanza una clase o categoría totalmente diferente.

Ambas estrategias son habituales en el mercado asegurador y se basan en la premisa de reducir los riesgos y costos vinculados a los lanzamientos de nuevos productos, haciendo uso de la trayectoria e imagen de la marca madre (principal). Como conceptualiza Wilensky (2005) “la marca utiliza el ‘stock simbólico’ construido durante años y lo ‘presentifica’ sobre nuevos productos o servicios” (p.294). Si bien no existe hasta el momento demasiada teoría al respecto de esta temática, los estudios realizados muestran consenso sobre dos factores clave que influirían en el éxito de una extensión de marca: la calidad y

fortaleza de la marca madre; y la adecuación que exista entre la marca y la extensión (Batey, 2013, p.255). Los estudios concluyen que cuanto mayor sea la calidad percibida de la marca madre, mayor será la probabilidad de éxito de la extensión; y cuanto más compatibles sean la marca y la extensión de la marca, es decir, sea lógica y esperada, existirá mayor éxito.

Pareciera entonces que las fronteras ocupadas por las marcas son flexibles, pero que esta elasticidad es limitada. Como afirma Batey (2013), “si llegara a quebrarse la marca puede no añadir ningún valor a la extensión o puede recibir asociaciones no deseadas a consecuencia” (p. 255). Por esta razón puede afirmarse que las extensiones de marca trabajan sobre una línea muy delgada, pudiendo ampliar el significado de la marca madre tanto como confundir a los consumidores, diluyendo el significado de la marca original.

3.1.1 De dónde vengo, hacia dónde voy y qué tan lejos puedo llegar

Para medir la compatibilidad o adecuación entre la marca y la extensión, lo primero a tener en consideración es el *significado primario de la marca*, es decir, el conjunto de asociaciones principales que definen a la marca madre en la mente de los consumidores (Batey, 2013, p.261). Mientras más acotado o específico sea el significado primario de la marca, habrá menos libertad en materia de extensiones posibles. En segunda instancia, pero relacionado a esto, habrá que analizar *la factibilidad de la extensión* que, según Wilensky (2005), depende del grado de adecuación marcaria. Habrá mayor adecuación cuando exista factibilidad de transferencia, complementariedad de conceptos y transitividad de valores entre la marca y la extensión. Es decir que el mercado debe considerar a la marca como verdadera portadora de los valores que pretende transferir a la extensión, y deben existir puntos de contacto entre los atributos funcionales y simbólicos del producto, la marca, el perfil de los usuarios, los elementos fundamentales del producto y el posicionamiento (p. 294).

En el mercado asegurador se pueden encontrar casos de extensión de todo tipo. Los más habituales son, tal vez, los casos de extensiones de marca. Para su análisis se han tomado ejemplos de marcas madres de dos principales rubros que han incursionado en la venta de seguros: los bancos y las empresas de medicina privada. En este caso no se hace referencia a los bancos como agentes institorios autorizados para comercializar productos de compañías aseguradoras, sino como aseguradoras en sí mismas. Por otro lado, en lo que respecta a las extensiones de línea, se seleccionaron dos compañías aseguradoras que, a su vez, diversificaron sus marcas para abarcar diferentes líneas dentro del mercado de los seguros.

Tabla 1

Estrategias de extensión

| Marca Madre | Extensiones | Tipo de extensión |
|----------------------|--------------------|--------------------------|
| Swiss Medical Group | SMG Seguros | Ampliación |
| | SMG Life | |
| | SMG ART | |
| Galeno | Galeno Seguros | Ampliación |
| | Galeno Life | |
| | Galeno ART | |
| Grupo Provincia | Provincia Seguros | Diversificación |
| | Provincia ART | |
| | Provincia Vida | |
| BBVA Francés | BBVA Seguros | Diversificación |
| Sura | Answer Seguros | Extensión intensiva |
| | ACG | |
| Grupo Sancor Seguros | Sancor Seguros | Extensión intensiva |
| | Prevención | |

Nota: Resumen de estrategias de extensión utilizadas por las marcas analizadas, según clasificación de Wilensky (2005).

Si bien al hablar de extensiones de marca se hace referencia a diferentes naturalezas de productos y servicios bajo una misma marca madre, es interesante analizar la singular similitud que une a las empresas de medicina privada con los seguros. Podría decirse que la actividad principal de este tipo de compañías recae básicamente en lo que sería un “seguro de salud prestacional”, donde los clientes contribuyen con un aporte solidario que abona las prestaciones del porcentaje de clientes con necesidad de uso. En ambos casos, el cliente paga por una contraprestación que solo utilizará en caso de necesitarla. Mientras no exista esa necesidad, contribuye al pago de las prestaciones dadas a otros clientes. Pensándolo de esta manera, la complementariedad entre uno y otro servicio es muy elevada, aunque debemos considerar que, guiándonos simplemente por la tasa de uso, es mucho más común que un cliente de medicina privada utilice el servicio –que hasta puede darse en forma preventiva, como la realización de un chequeo médico anual- a diferencia de lo que ocurre con un seguro patrimonial, de vida o riesgos del trabajo, donde debe existir un siniestro en forma excluyente.

Por otra parte, los clientes corporativos de las empresas de medicina privada constituyen el mismo *target* al que apuntan las aseguradoras de riesgos del trabajo y pólizas colectivas de seguros de vida, por ejemplo, por lo que la complementariedad también se da en este aspecto. Desde la perspectiva comercial, se establece una posibilidad única de sinergia entre marcas, por lo que no es extraño encontrar varios ejemplos con estas características en el mercado.

El caso clásico de este tipo de extensión de marca es el de Swiss Medical Group.



Figura 2. Home sitio web Swiss Medical Group (<https://www.swissmedical.com.ar>)

Toda su arquitectura marcaría se encuentra sostenida bajo el concepto “cuidarte siempre”, el significado primario de su marca más reconocida e importante: Swiss Medical Medicina Privada. Podría decirse que en este caso existe una alta adecuación entre la marca y sus extensiones en el campo de los seguros: SMG LIFE, SMG Seguros y SMG ART. Tiene coherencia que una marca dedicada al cuidado de la salud, cuide también del patrimonio y el porvenir de los seres queridos del asegurado, por lo que la extensión en este caso es natural, mostrando una alta compatibilidad con el significado primario de la marca y, por consiguiente, una elevada factibilidad de la extensión.

El caso de Galeno se presenta de forma similar, extendiendo su marca madre prestadora de servicios de medicina privada hacia tres marcas comercializadoras de seguros: Galeno Seguros, Galeno ART y Galeno Vida, con la particularidad de centralizar a sus marcas del mercado asegurador bajo la extensión Galeno Seguros, temática que será tratada en profundidad más adelante.

Bajo la misma lógica que Swiss Medical Group, se da un alto nivel de adecuación entre la marca principal y sus extensiones, haciendo uso de la sinergia antes mencionada.



Figura 3. Home sitio web Galeno (<https://www.e-galeno.com.ar>)

Si se toma la clasificación de Wilensky (2005) para establecer los alcances de las extensiones, se podría definir que en ambos casos se trata de un segundo nivel de la extensión denominado *ampliación*, que consiste en “aplicar la marca hacia productos que –si bien son muy distintos- pueden asociarse “naturalmente”

en virtud de la complementariedad de usos y similitud de beneficios funcionales o simbólicos” (p.310).

Sin embargo, el siguiente caso es algo diferente. Grupo Provincia representa la marca madre de un conjunto de empresas con porcentaje mayoritario de capitales privados. A su vez, constituye un desprendimiento de la marca Banco Provincia como entidad bancaria estatal fundada en 1822 y reconocida como el primer banco de Hispanoamérica. En la actualidad se ubica a este banco como la primera entidad de microcréditos del país, con más de 160 mil préstamos destinados a la economía social (<https://www.bancoprovincia.com.ar>). Consideraciones que deberán ser tenidas en cuenta para este análisis dada la asociación natural que pueden establecer los públicos entre ambas marcas, que hasta comparten la misma identidad visual, a pesar de que el Banco Provincia sea independiente de la arquitectura marcaria del Grupo Provincia, quien actúa exclusivamente en el ámbito privado.



Figura 4. Home sitio web Banco Provincia (<https://www.bancoprovincia.com.ar>)

Las extensiones de marca en este caso, pertenecientes al rubro de los seguros son: Provincia Seguros, Provincia Vida y Provincia ART, lo que se mantiene en la misma línea de las marcas hasta ahora mencionadas. Sin

embargo, aquí el alcance de la extensión no es tan claro como en los dos casos previos. Podría considerarse un caso de *diversificación* en cuanto que, como entidad bancaria, se estaría ingresando a un campo esencialmente diferente, aunque algunas similitudes con el ámbito de los seguros complejizan el encasillamiento en esta clasificación. Si bien no podemos comparar los servicios tradicionales que brinda un banco con los de una compañía aseguradora, existen dos factores que acercan a ambas industrias. La primera de ellas es la habitualidad con la que estas entidades funcionan como canal de comercialización de las aseguradoras (denominados agentes institorios) y la segunda es su relación con el resguardo del patrimonio del cliente. Advertida esta dificultad, que ubica el caso en una zona ambigua entre las estrategias de ampliación y diversificación, se optará por entenderla en este trabajo como un caso de diversificación, considerando que, si bien no se trata de industrias completamente diferentes, los vínculos entre ellas no son tan claros y naturales como en los dos casos previos analizados.



Figura 5. Home sitio web Grupo Provincia (<http://www.grupoprovincia.com.ar>)

Lo mismo sucede en el caso de BBVA, al utilizar su marca BBVA Francés como marca madre y extenderse hacia el mercado de los seguros bajo la denominación BBVA Seguros.

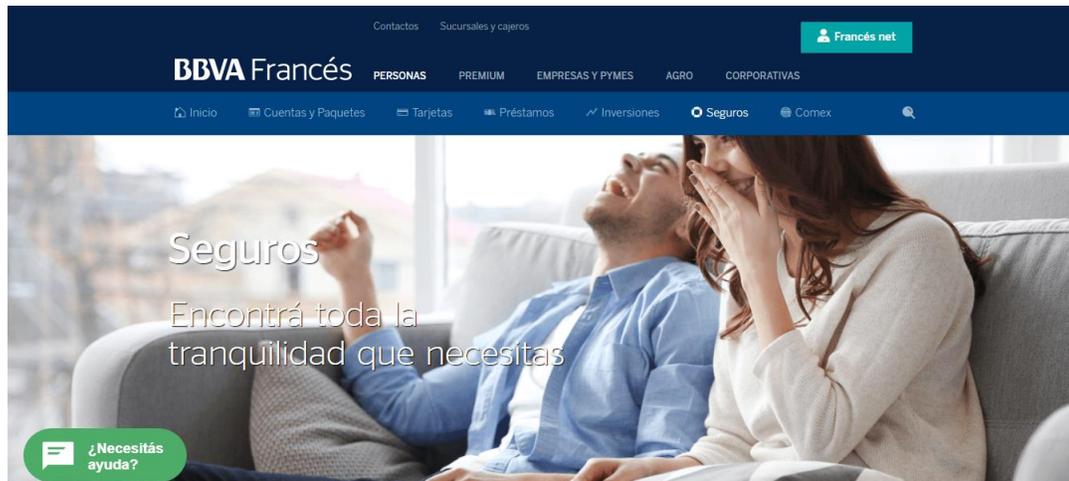


Figura 6. Home sitio web BBVA Frances (<https://www.bbvafrances.com.ar>)



Figura 7. Home sitio web BBVA Seguros (<https://www.bbvaseguros.com.ar>)

Se han mencionado hasta el momento dos casos de ampliación y dos de diversificación, como diferentes alcances de extensión de marcas. Pero según Wilensky (2005) existen dos tipologías más dentro de su clasificación: la *extensión intensiva* y la *diversión*⁴. El caso que sigue puede ser inscrito dentro de la denominada extensión intensiva, primer nivel establecido por el autor que se trata de una extensión “poco riesgosa y casi natural” (p. 308). Esta estrategia -típica en las extensiones de línea- pretende retener clientes ya conquistados extendiéndose a productos que se adapten a las nuevas tendencias socioculturales, con la intención de explotar el producto en todas las versiones posibles. Así Sura, una empresa de seguros del Grupo Sura, reconocido en el ámbito de los seguros y las inversiones, extiende su marca hacia dos líneas: la venta directa de seguros online (bajo el nombre de Answer seguros) y los seguros de caución (bajo el nombre de ACG), ambas marcas presentadas bajo el aval de la marca madre. Este tipo de extensión intensiva pretende potenciar la marca y expandir el mercado. En el caso de Answer se evidencia una mayor adaptación a la situación de consumo actual, con la llegada de la era digital. En el caso de ACG, la extensión de marca permite alcanzar un tipo de *target* específico, distinto al resto de los seguros patrimoniales ofrecidos por la marca Sura.

⁴La categoría diversión no será tratada en este estudio, dado que ninguno de los casos analizados se corresponde con tal clasificación.

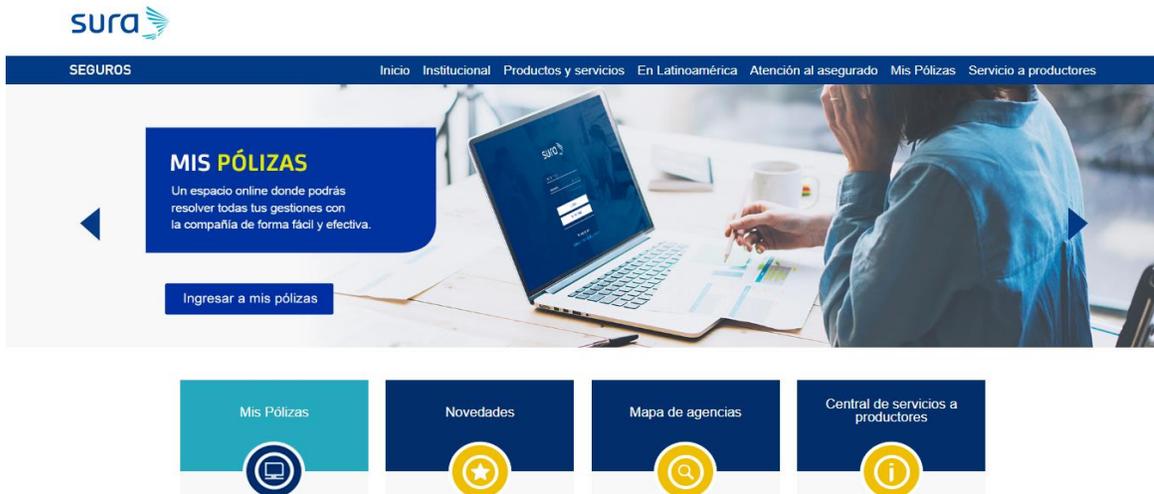


Figura 8. Home sitio web Sura (<http://www.segurossura.com.ar>)

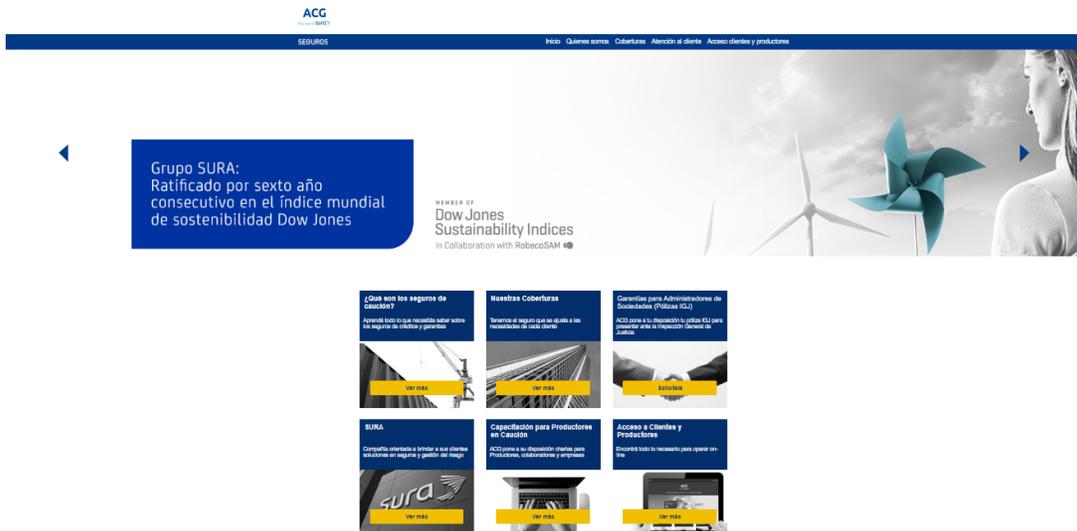


Figura 9. Home sitio web ACG (<http://www.rsaacg.com.ar>)



Figura 10. Home sitio web Answer (<https://www.answerseguros.com.ar>)

El siguiente caso de extensión de línea presenta cierta similitud, en cuanto que la marca (Grupo Sancor Seguros) se extiende hacia los seguros en las ramas de Seguros Agropecuarios, de Personas y Patrimoniales a través de su marca Sancor Seguros y los seguros de ART a través de Prevención, además de presentar extensión hacia otras tres marcas de otros rubros no relevantes para este análisis: Prevención Salud (orientada a comercialización de medicina privada), y Cities y Allianz (orientada al sector financiero).



Figura 11. Home sitio web Grupo Sancor Seguros (<https://www.gruposancorseguros.com>)

La singularidad que presenta este caso es que el grupo empresario Sancor Seguros surge como marca ante la necesidad de cubrir la seguridad laboral de los trabajadores de la actividad láctea local en la provincia de Córdoba (tamberos de SanCor Lácteos) en el año 1945, lo cual constituye una primera extensión de marca en sí misma, del tipo diversificación, dada a partir de prácticas cooperativas (<https://www.gruposancorseguros.com>). Si bien en la actualidad se trata de grupos empresarios totalmente distintos, esta cuestión es relevante ya que existe un mito de origen arraigado que es parte de la semiosis y constituye una impronta social.

3.1.2 Las diferentes arquitecturas de marca

Habiéndose presentado los casos que se tomarán en cuenta para el análisis, se describirán a continuación las diferentes estructuras marcarias, utilizando para ello la clasificación establecida por Batey (2013). Esta cuestión es determinante para el análisis dado que, como establece el mismo autor, “la arquitectura de marca es la estructura organizadora dentro de una cartera de

marcas. Determina la manera en que las marcas de la cartera están relacionadas entre sí y, por lo tanto, las respectivas funciones de las marcas” (Batey, 2013, p.276). Por lo tanto, estudiar las diferentes estructuras permite pensar cómo afecta una marca en el significado de la otra, de dónde toman el significado los consumidores, cuál es la marca impulsora de la compra, etc.

Tabla 2

Tipología de arquitectura marcaria

| Marca Madre | Tipo de arquitectura |
|----------------------|---|
| Swiss Medical Group | Estrategia de marca corporativa y marcas de una división. |
| Galeno | Estrategia de marca corporativa. |
| Grupo Provincia | Estrategia de marca corporativa. |
| BBVA Francés | Estrategia de marca corporativa. |
| Sura | Marcas avaladas. |
| Grupo Sancor Seguros | Estrategia de marca corporativa y marcas de una división. |

Nota: Resumen de estrategias de extensión utilizadas por las marcas analizadas según la clasificación de Batey (2013).

El caso de Swiss Medical Group presenta una arquitectura marcaria basada principalmente en la *estrategia de marca corporativa*. Esto significa que la marca madre “proporciona un paraguas para las distintas operaciones de la compañía que se encuentran señalizados con descriptores genéricos” (Batey, 2013, p.278). Así, Swiss Medical Group nombra a sus marcas de seguros como SMG

Seguros, SMG ART y SMG LIFE, y les transfiere su misma identidad visual, lo que proporciona la consolidación de una fuerte identidad corporativa junto a grandes posibilidades de lograr sinergias entre los negocios.



Figura 12. Home sitio web Swiss Medical Group (<https://www.swissmedical.com>)

Sin embargo, tal como afirma el autor, este tipo de estrategia presentaría como desventaja la posibilidad de terminar desgastado el significado de la marca madre y presentar dificultades a la hora de querer dirigirse hacia grupos específicos o segmentos particulares del mercado, dado el vínculo tan estrecho que mantienen con la marca principal, reconocida principalmente en el ámbito de la salud.

Por supuesto que, en casos como éste, donde la extensión de la arquitectura marcaría es tan amplia, no existe una única estrategia. Swiss Medical Group mantiene una lógica diferente al incorporar clínicas a su estructura, utilizando la *estrategia de marcas de una división*. De esta manera, cada clínica presenta un *namings* e identidad visual totalmente independiente de la marca madre. Lo mismo sucede para los servicios de emergencia y otras empresas de menor envergadura. Esta hibridez presentada dentro de la arquitectura marcaría podría

generar confusiones y constituirse como una debilidad, cuestión que sería interesante tratar en un estudio en recepción.

En cuanto a la posición otorgada dentro de la estructura marcaria, se puede observar un posicionamiento secundario explícito en el caso de sus marcas de seguros, ubicando en primer lugar a sus marcas principales en el rubro de la salud: Swiss Medical Medicina Privada y Swiss Medical Center (centros ambulatorios de atención a sus asociados).

Los casos de Galeno, Grupo Provincia y BBVA Francés operan con la misma lógica que aplica Swiss Medical Group. Una marca corporativa que se extiende manteniendo su *naming* principal y a través de diferenciadores genéricos identifica la actividad de cada unidad de negocios.



Figura 13. Comparación de arquitecturas marcarias. Estrategia de marca corporativa.

Mientras que BBVA prefiere mantener sus rasgos de identidad visual intactos, Grupo Provincia elige el color para ordenar su arquitectura marcaria. Aquí se utiliza el azul para identificar sus marcas de seguros y diferenciarlas del resto. Como

puede observarse el verde es identificador de la marca madre y, siguiendo esta lógica, se repite solo en aquellas marcas que prestan servicios financieros propios del sector, lo que puede generar potencialmente un efecto de priorización por sobre las otras. Por su parte, Galeno mantiene su tipografía principal y paleta cromática, pero utiliza un cambio de morfología en su isotipo para mostrar a sus marcas de seguros como iguales entre sí y diferentes a la marca madre, utilizando un motivo visual de integración.

Si bien Galeno presenta tres extensiones de su marca madre, Galeno Seguros se exhibe como marca principal de la que se desprenden Galeno Vida y Galeno ART. Esta característica particular se observa en la estructura del sitio web www.galenoseguros.com.ar y en el acceso a este sitio desde la Web de Galeno.



Figura 14. Encabezado *home* sitio web Galeno Seguros (<http://www.galenoseguros.com.ar>)



Figura 15. Pie *home* sitio web Galeno (<https://www.e-galeno.com.ar>)

El caso de Grupo Sancor Seguros presenta en general una estrategia denominada *marcas de una división*, en cuanto solo una de ellas sigue los lineamientos de la marca madre en lo que refiere al *namings* y el resto presenta una identidad completamente diferente. Así Sancor Seguros pareciera ser la única que mantiene una estrategia de marca corporativa, siendo la más próxima a Grupo Sancor Seguros, al darle su nombre, respetar la misma tipografía y presentarla en monocromo, distinguiéndola de las demás y ubicándola en primer lugar dentro de su arquitectura marcaria.



Figura 16. Esquema de arquitectura marcaria Grupo Sancor Seguros.



Figura 17. Home sitio web Grupo Sancor Seguros (<https://www.gruposancorseguros.com>)

Para Grupo Sura, quien adquiere en 2016 la operación en América Latina de RSA Insurance Group, la estrategia propicia de extensión fue la de *marcas avaladas*. Así, cada una de las extensiones –Answer Seguros y ACG– pudo mantener su nombre original al que se le incluyó el aval de la nueva marca madre de forma explícita y se le transfirieron rasgos de identidad mediante el uso del color y la familiaridad en sus tipografías.



Figura 18. Esquema de arquitectura marcaaria Grupo Sura (<http://www.segurossura.com.ar>)

En este tipo de estrategia “la marca que avala sirve de apoyo para añadir credibilidad a la avalada, mientras que al mismo tiempo genera una distancia suficiente entre las dos marcas para que la avalada tenga un significado independiente” (Batey, 2013, p.282). Esta cuestión ayuda además a reducir el riesgo de contaminación entre marcas.

Si bien se han descrito las diferentes estrategias principales con las que las marcas analizadas conforman sus arquitecturas, como ya se ha resaltado, muy habitualmente estas estructuras se vuelven híbridas, a partir del crecimiento de las empresas y las fusiones y adquisiciones que van surgiendo a lo largo de su historia. Este crecimiento no estratégico podría provocar en algunos casos cierta tensión y transformarse en una desventaja.

3.2 El nombre y la simbología de la marca

Para profundizar los aspectos expuestos en el punto anterior, se realizará aquí un pequeño resumen de aquellas herramientas a las que recurren las marcas estudiadas para configurar sus extensiones y arquitecturas, en lo que refiere al *namining* y la simbología.

- *El uso de siglas.* Swiss Medical Group utiliza las siglas SMG como abreviatura de su *namining* para transferirlo a sus extensiones agregando un genérico que refiere al campo en que trabajan cada una de ellas: seguros, *life* y *art*. Puede observarse aquí una combinación constante de idiomas, entre el español y el inglés. Por su parte, habría que evaluar en recepción si el significado de las siglas es reconocido por el público y si ese reconocimiento es positivo o no. Por su parte, este aspecto se podría pensar como una fortaleza en cuanto a *namining* para remitir a la marca madre pero manteniendo cierta distancia que evite la contaminación.



Figura 19. Uso de siglas para abreviar *naming*. Caso Swiss Medical Group.

- *El uso del mismo isotipo.* Tanto Grupo Provincia como Swiss Medical Group mantienen y transfieren sus isotipos a las extensiones. Es interesante observar cómo, en el caso de Grupo Provincia, un cambio en el color del isotipo determina la organización de la arquitectura marcaria, colaborando con el establecimiento del orden y prioridades.



Figura 20. Organización a través del color del isotipo. Caso Grupo Provincia.

En Swiss Medical Group el isotipo mantiene su color y forma intactos, pero se juega con la ubicación del mismo, que se presenta de manera no estandarizada: por encima del logotipo, en medio de él o en su lateral izquierdo, marcando semejanzas y diferencias.



Figura21. Organización a través de la ubicación isotipo. Caso Swiss Medical Group.

- *Cambios en la morfología del isotipo.* En el caso de Galeno se reemplaza el isotipo de la marca madre por otro que, manteniendo los colores, difiere en morfología y remite a un motivo de integración. El color y la tipografía original se mantienen intactos, para continuar ligando a las extensiones con la identidad visual de la marca madre. A su vez, se incorpora una línea horizontal en color verde que permite identificar los genéricos de cada unidad de negocios: Seguros, Vida y ART, en un segundo orden de importancia.



Figura22. Cambio en la morfología del isotipo. Caso Galeno.

- *Uso del color.* En casos de estrategias de marcas de una división, donde las marcas mantienen identidades visuales diferenciadas, se puede observar el uso del color como conector o denominador común, e incluso para dar prioridad a una marca sobre otra. Así sucede con Sancor Seguros, la única marca de la arquitectura presentada monocromáticamente y ubicada siempre en primer lugar. Única marca que comparte el *naming* del grupo.



Figura 23. Color como denominador común. Caso Grupo Sancor Seguros.

- *Uso de taglines.* En casos de marcas avaladas se puede observar este recurso que permite afianzar el aval de la marca madre acompañando a sus extensiones con las que comparte color y tipografía, en todo momento.



Figura 24. Uso de *taglines* en marcas avaladas. Caso Sura

3.3 Ventajas y desventajas

3.3.1 Las fortalezas

Para Wilensky (2005), la extensión de marca en muchos casos tiene un efecto multiplicador. Esto sucede cuando las extensiones generan la instalación de la marca en nuevos segmentos, provocan mayor presencia física, permiten

mayor presencia comunicacional, refuerzan el nicho de posicionamiento e incrementan la potencia del marketing mix (p.299-300). Sin embargo, pareciera que las extensiones en el campo de los seguros no suelen apuntar a la instalación de marcas en nuevos segmentos; esto es, alcanzar a un *target* con características distintas al actual, sino que usualmente buscan ampliar la variedad de servicios ofrecidos en los segmentos en los cuales ya actúan a través de sus marcas madres. Tampoco logran mayor presencia física de la misma manera que otro tipo de marcas dado que en el mercado de los seguros no existe la exposición en góndola, por ejemplo. En este ámbito la exposición aumenta a través de sucursales propias y presencia de marca en sucursales de agentes de venta o sponsoreos. Por otro lado, y ligado a la potenciación del *mix* de marketing, se utilizan estrategias de sinergia que disminuyen los costos al permitir la realización de acciones conjuntas entre las diferentes marcas. Los siguientes son ejemplos de acciones de sinergia en los que puede observarse la potenciación mencionada.



Figura 25. Stand Swiss Medical Group en evento Mercer 2017 -dirigido a profesionales de RRHH- Acción de sinergia entre marcas Swiss Medical Medicina Privada y SMG ART.



Figura 26. Stands Expoestrategas 2017 y 2018 de Grupo Provincia, Galeno Seguros, Grupo Sancor Seguros y Swiss Medical Group.

También sucede que las extensiones brindan una mayor presencia comunicacional, por lo que es muy habitual encontrar esta sinergia antes mencionada aplicada a la pauta publicitaria. Aunque la exposición en medios masivos no sea demasiado habitual, debido a la decisión estratégica de seguir priorizando al Productor Asesor como canal primario de venta, las marcas analizadas optan por comunicar a través de avisos en medios especializados como “Estrategas”, “Todo Riesgo”, “100% seguro”, “Mercado Asegurador”, etc. En los siguientes avisos puede identificarse esta potenciación al aprovechar un mismo mensaje para dar exposición a las diferentes marcas de la arquitectura y presentarlas bajo el aval institucional de la marca madre. Si bien en el caso de Provincia eso se hace más explícito gráficamente, al colocar el logo del Grupo Provincia y destacarlo en ubicación y color, en Swiss Medical Group se identifica de una manera más sutil, con la colocación de su web www.swissmedicalgroup.com como cierre del aviso.



Figura 27. Ejemplos de avisos gráficos Grupo Provincia y Swiss Medical Group.

De las marcas analizadas, solo Grupo Sancor Seguros, Sura y BBVA Francés desarrollan o han desarrollado campañas publicitarias de TV dirigidas al cliente final en televisión, diarios o revistas.

Otra de las fortalezas, y tal vez una de las más importantes, es la forma en que se refuerza el nicho de posicionamiento mediante extensiones sinérgicas bajo un concepto central de seguridad/protección, dado por transferencia metonímica de la marca madre a la extensión, y cómo esto incrementa la potencia del marketing *mix*, concentrando esfuerzos y recursos. Un ejemplo claro es el establecimiento de promociones y descuentos entre marcas. A continuación se incluye una publicación en la red social Facebook de Swiss Medical Group, en la que se ofrece un descuento para la contratación de un seguro de hogar al que se puede acceder por ser socio de Swiss Medical Medicina Privada.



The image shows a Facebook post from the page "Swiss Medical Group". The post features a photograph of a smiling family: a man in a red shirt carrying a young boy on his shoulders, and a woman in a blue shirt carrying a young girl on her shoulders. A pink banner at the top of the photo contains the text "Vivi con la tranquilidad de sentirte protegido." Below the photo is the SMG SEGUROS logo and contact information: "Superintendencia de Seguros de la Nación 0800-666-8400 - www.san.gov.ar - Nº de inscripción CSM 0002". The Facebook interface shows the post was made on December 14, 2017, and includes a text-based promotion: "Por ser asociado de Swiss Medical Medicina Privada podés acceder a descuentos exclusivos en la contratación de tu Seguro de Hogar. Para más información, escribinos a consultassmgseguros@swissmedical.com.ar." The post has 25 likes, 13 shares, and a comment section with a text input field.

Figura 28. Publicación Facebook Swiss Medical Group. Descuentos exclusivos para socios de Swiss Medical Medicina Privada en Seguro de Hogar.

3.3.2 Las oportunidades

Como establece Wilensky (2005), y ya se ha observado durante el desarrollo de este trabajo, las extensiones de marca pueden considerarse como “puertas de entrada” a mercados diferentes con menor riesgo e inversión (p.297).

Entre las principales oportunidades provistas por las extensiones en este mercado pueden mencionarse⁵:

- *La extensión de marca hacia productos fuertemente complementarios.* Este es el caso de complementariedad entre los seguros y la medicina privada, así como los seguros y los servicios financieros. En ambos casos existe complementariedad que presenta oportunidad a la hora decidir por las extensiones de marca.
- *La extensión de marca a partir del profundo vínculo establecido con el cliente.* Las marcas aprovechan el vínculo ya establecido mediante los servicios de seguridad y protección que brindan a sus clientes para ofrecer nuevas soluciones en el mismo sentido, ampliando la oferta.
- *La extensión de marca por aprovechamiento del know how.* Esto es evidente en el caso de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) que provienen de una marca madre proveedora de servicios de salud. La extensión de marca en estos casos funciona como ventaja competitiva dado que existe un *know how* previo junto a una infraestructura sanatorial que funciona como aval.

⁵No se agotan en éstas las categorías mencionadas por Wilensky. Solo se hace referencia a las pertinentes para el mercado estudiado.

ELEGIR UNA ART PARA LOS EMPLEADOS DE TU EMPRESA, NUNCA FUE MÁS FÁCIL.

- Centros de Atención Médica propios.
- Amplia Red de Prestadores y Farmacias en todo el país.
- Línea exclusiva de atención al asegurado.
- Asesoramiento e implementación de Programas de Capacitación y Planes de Seguridad a medida de cada empresa.
- Investigación y análisis de los accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales para reducir riesgos.
- Equipo de Auditores Médicos propios.

Av. Corrientes 1865 | C.A.B.A. | 0800-222-7854
www.swissmedical.com.ar

SMG
ART

SWISS MEDICAL
G R O U P

Figura 29. Aviso gráfico Swiss Medical Group. Aprovechamiento del *know how* e infraestructura relacionada con la marca madre.

- *La extensión de línea a partir de una versión modificada del producto base.* Marcas como Answer (extensión de Sura) aprovechan esta oportunidad al ofrecer un seguro con características diferentes, diseñado para el mundo online.

Answer
Una marca **SURA**

¿NECESITÁS AYUDA?
AMBAS: 4319 8843
Interior: 0800 444 0339

SUCURSAL VIRTUAL

INGRESÁ TU NÚMERO DE DOCUMENTO Y CLAVE PARA ACCEDER AL SISTEMA DE AUTOGESTIÓN

Documento Clave

INGRESAR

¿OLVIDASTE TU CLAVE DE ACCESO?

¿OLVIDASTE TU CLAVE DE ACCESO?

Figura 30. Sitio web Answer (<https://www.answerseguros.com.ar>)

- *El valor agregado al producto.* Las marcas aprovechan sus extensiones para sumar valor agregado a su producto base, en cuanto pueden extender los servicios y soluciones que presentan a sus clientes mediante estrategias de sinergia. Este es el caso de SMG ART, por ejemplo, que en diferentes centros ambulatorios de Swiss Medical Medicina Privada, denominados Swiss Medical Center, pone a disposición de sus asegurados consultorios de atención exclusiva para accidentados afiliados. Este valor agregado se potencia además con la asistencia por derivación en los más importantes sanatorios: Los Arcos, Clínica y Maternidad Suizo Argentina, Sanatorio Agote, Clínica Zabala, etc.

3.3.3 Las debilidades

Diferentes autores concuerdan en que la mayor debilidad de las extensiones de línea/marca es la pérdida simbólica que puede conllevar, dañando el significado de la marca principal. Ries y Trout (1993) lo explican claramente entre otras 21 leyes inmutables del marketing que las empresas violan a su propio riesgo.

Todos los casos analizados se tratan sin dudas de marcas con posicionamientos muy fuertes en su actividad principal y significados primarios. Sin embargo, al existir cierta naturalidad en las extensiones debido a la similitud de actividades o a las conexiones que existen entre ellas, esta debilidad se ve apaciguada. Sin embargo, se puede mencionar aquí que en estos casos en los que las extensiones juegan un rol secundario existe una tendencia a no potenciar al máximo las mismas, perdiendo oportunidades de crecimiento por priorizar el negocio principal.

Por su parte, la hibridez que suelen alcanzar las arquitecturas marcarias de gran tamaño, fundamentalmente aquellas concebidas a través de adquisiciones y fusiones, pueden representar una debilidad en recepción que debería ser analizada.

3.3.4 Las amenazas

Las amenazas de las extensiones se centran en no alcanzar el posicionamiento necesario para competir en el mercado o que exista una rápida penetración que funcione solo al inicio, declinando rápidamente por el contraataque de la competencia.

En este punto el aval de la marca madre es clave, dado que no es necesario construir un posicionamiento de cero sino que existe una transferencia simbólica muy grande -en marcas tan reconocidas- que reduce la amenaza notablemente. Este factor, sumado al hecho de que en todos los casos existe compatibilidad de posicionamientos y relación estrecha con el significado primero de la marca, colocan a la nueva marca en una posición bastante segura para poder insertarse y competir en el mercado.

Capítulo IV: *BrandOFF* y *BrandON*, la comunicación de las extensiones de marca fuera y dentro del mundo online

4.1 Construcción del pacto: la diferenciación

Las marcas comunican tanto en forma explícita como implícita en todo momento y “construyen su discurso desde el punto de venta en el que están o dejan de estar, desde su nivel de precios, el diseño del producto o los personajes con los que se asocian” (Wilensky, 2005, p.187), tanto fuera como dentro del mundo digital, en lo que ha sido llamado *brandoffon* por Stalman (2014), para quien “la novedad para las marcas es el apasionante y complejo reto de la integración entre el *offline* y el *online*, en todos los niveles, desde la estrategia hasta la implantación, desde la dirección general hasta los becarios” (p.31).

Partiendo de tal premisa, será posible realizar un análisis que permita identificar el posicionamiento enunciativo en cada caso estudiado, su relación con la arquitectura marcaría propuesta, junto a los aspectos fuertes y falencias sobre los que se puede trabajar. Para ello, y como ya fue mencionado en el marco conceptual de este trabajo (cfr. punto 1.3 Marco Conceptual), se implementará un examen de la enunciación planteada como un efecto de sentido resultante de los aspectos temáticos y configuracionales del discurso. En este caso se relevarán las modalidades retóricas de puesta en discurso y articulación de los elementos centrales de la identidad visual-lingüística (isos, logos, *tagline*, etc.) en juego en los distintos soportes y canales de la comunicación “*brandoffon*”.

La existencia de grados de homogeneidad en la oferta, tal como previamente se ha indicado (cfr. punto 2.1.2 Productos casi idénticos entre sí), es lo que funda la pertinencia de un análisis enunciativo. Estamos frente a un sector que, globalmente, comparte un campo temático más o menos similar, por lo que pueden resultar difícilmente distinguibles las diferencias de las marcas en términos de los contenidos que transmiten sobre sus servicios (que son bastante equivalentes) en los diferentes

soportes y vías de comunicación. No obstante, pueden ser muy diferentes entre sí en términos de los modos en que ese campo semántico es retóricamente reprocesado, por así decir, para la generación del dispositivo enunciativo de cada una, que incluye la imagen del que habla (el lugar o lugares atribuidos a sí mismo), la imagen de su interlocutor y la relación entre ambos “que se propone en el discurso y a través del discurso” (Verón, 2004, p. 173). En tal escenario de mercado, el pacto vincular o contrato mejor adaptado a él es vital: “el éxito no pasa por el contenido, sino por las modalidades de decir el contenido” (Verón, 2004, p. 173).

Si bien en otros ámbitos se estudiarían componentes del discurso como el *packaging*, el precio o los momentos de consumo, ya se ha mencionado que en el campo de los seguros la situación se presenta de manera diferente. En el ámbito estudiado, no existe un producto tangible que el cliente reciba como contraprestación inmediata. Por esa razón, la póliza, que en la actualidad pasó de entregarse de forma impresa a ser enviada en formato digital al asegurado en casi la totalidad de los ramos, no representaría un factor determinante a la hora de evaluar el discurso marcario. Por otro lado, a diferencia de otras industrias, contar con un seguro de mayor o menor precio no pareciera expresar calidad intrínseca del producto o proporcionar prestigio social para el asegurado. Si los mismos clientes suelen desconocer la compañía de seguros que emitió sus pólizas, mucho menos significaría esta información para un tercero.

4. 2 Las credenciales de mamá

Como ya se ha observado, la mayoría de las marcas estudiadas en este trabajo comunican su marca sombrilla con el objetivo de utilizar todo el *stock* simbólico que de ellas se desprende, siendo la trayectoria y el prestigio los valores destacados. Configura una tópica (Barthes, 1982, p.44) habitualmente presente en las argumentaciones referidas, muchas veces, a la dimensión institucional de la imagen de marca. Este aspecto no resulta sorprendente teniendo en cuenta que, en el ámbito de los seguros, la solidez corporativa y financiera debería funcionar como un decisor

de compra determinante, teniendo en cuenta el respaldo que estas compañías prometen.

Se trata, en fin, de la construcción de la prueba cualificante del programa narrativo de las marcas, esto es, persuadir al enunciatario indicando que se está calificado al presentar las credenciales, en estos casos, institucionales de “mamá” (Tassara, 2012b). Para observar dicha construcción se atenderá al modo en que están presentadas las remisiones y vínculos entre las diferentes entidades comprometidas en cada arquitectura marcaria en la puesta en discurso digital y publicitaria en avisos gráficos.

4.2.1 Comunicación online

En el caso de Swiss Medical Group, el aval de la marca madre se comunica desde un primer momento, exponiendo su arquitectura marcaria completa en el *home* de su sitio web, desde el cual se puede acceder a los de las distintas compañías del grupo.



Figura 31. Sitio Swiss Medical Group (<https://www.swissmedical.com.ar>)

La referencia al respaldo del grupo empresario es permanente; de hecho, cada compañía se presenta como una empresa propiedad de Swiss Medical Group y dedica un espacio en cada una de sus Webs para hacer referencia a su historia dentro del Grupo.



Figura 32. Sitio web Swiss Medical Group. Sección “Sobre Nosotros”(https://www.swissmedical.com.ar)

Este lineamiento también puede verse en el manejo de sus redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram y Twitter), que se realiza de manera centralizada teniendo un solo perfil para todo el grupo en cada red. De esta manera, la compañía puede alcanzar a sus seguidores con mensajes de todas las unidades de negocio de grupo, generando sinergia entre marcas, como ya se ha mencionado en las fortalezas detalladas en este trabajo, expuestas precedentemente (crf punto 3.3.1) Sin embargo, la debilidad en este tipo de casos se evidencia en la menor presencia que alcanza cada marca en forma individualizada, dado que al compartir el espacio online parecería hacerse más difícil la instauración de mensajes en recepción, sobre todo para aquellas marcas que no poseen una posición prioritaria dentro de la arquitectura del Grupo. Por lo tanto, no es extraño que las compañías de seguros de Swiss Medical Group alcancen menor cantidad de posts comparados con las

marcas del ámbito de la salud, no solo por ser marcas secundarias en su arquitectura, sino por no estar enfocadas en un ciento por ciento en el cliente final en la actualidad.

Cabe aclarar en este punto que la única red social en la que SMG Seguros, SMG ART y SMG LIFE no participan con contenidos es YouTube, utilizada únicamente por Swiss Medical Medicina Privada. En el resto de las redes mencionadas con anterioridad, cada marca “firma” su posteo mediante la utilización del logo o su variante en forma escrita, para identificar al emisor de cada comunicación. Las redes en las que esto se identifica con mayor claridad son Facebook y Twitter, en las que se utiliza un pie de diseño estandarizado para cada posteo, sobre el que se coloca el logo de la marca emisora.



Figura 33. Publicaciones Facebook Swiss Medical Group.

En el caso de Instagram y LinkedIn, esta modalidad convive con otros tipos de posteos en los que se utilizan fotografías más limpias, muchas de ellas pertenecientes a participaciones en eventos. En estos casos se indica la unidad de negocios mencionándola en la descripción de la publicación, sin incorporar su logo.

También existen casos de posteos en los que no se detalla la marca emisora del mensaje, sino que simplemente se menciona el producto ofrecido, pudiendo generar confusiones con respecto al emisor de ese mensaje.



Figura 34. Publicación LinkedIn Swiss Medical Group.



Figura 35. Publicación Instagram Swiss Medical Group.

Si tomamos en cuenta los avisos publicitarios offline veremos que existe, en concordancia con lo ya expuesto, una marcada tendencia a apostar por la sinergia entre marcas y que el aval de la marca madre figura siempre, de forma más o menos explícita (con logo o través de la mención del sitio web del Grupo).



Figura 36. Avisos gráficos Swiss Medical Group.

Al observar el sitio web de Galeno, se puede apreciar cómo sus marcas de seguros mantienen una posición mucho más relegada que en el caso anterior pues el acceso a sus sitios se encuentra al final de la web principal, siendo la única mención que se hace a las compañías de seguros y unificándolas en la marca Galeno Seguros.



Figura 37. Home sitio web Galeno (<https://www.e-galeno.com.ar>)

Al acceder a la web, se visualiza claramente esta decisión de mostrar a Galeno Seguros como una “segunda marca madre”, de la cual se desprenden Galeno Vida y Galeno ART, expuestas prácticamente como distintos productos ofrecidos a través de su marca principal en el mercado asegurador.



Figura 38. Encabezado *home* sitio web Galeno Seguros (<http://www.galenoseguros.com.ar>)

Por otra parte, se identifica una única sección denominada “institucional” y destinada a vincular a las tres marcas de seguros como parte del Grupo Galeno, pero ubicándola al pie del sitio, dando la sensación de no querer destacar esta información como prioritaria.



Figura 39. Pie *home* sitio web Galeno Seguros (<http://www.galenoseguros.com.ar>)

En lo que respecta a las redes sociales, Galeno es concordante con lo ya analizado, al crear perfiles en LinkedIn, Facebook e Instagram para su marca Galeno Seguros, unificando allí todos sus mensajes de Galeno Seguros, Galeno Vida y Galeno ART.

A diferencia del caso anterior, Galeno separa su accionar en el ámbito de la salud y los seguros. Si bien no estandariza el formato y la ubicación de las diferentes marcas en cada uno de los posteos, utiliza una clasificación desarrollada a través de íconos que permiten identificar al emisor de cada comunicación. De esta manera, si el emisor es Galeno Seguros utiliza un ícono con forma de escudo con la imagen de un auto en su interior, un maletín para el caso de Galeno ART y personas para el caso de Galeno Vida.



Figura 40. Publicación Instagram Galeno Seguros.

A continuación, se detallan algunos ejemplos.



Figura 41. Publicaciones Instagram Galeno Seguros.

Las particularidades que presenta este caso tienen que ver con la sensación de mezclar en algunos casos a la marca madre y la submarca sin quedar claro cuál es el verdadero emisor del mensaje. En el siguiente ejemplo puede observarse cómo la descripción del post refiere a Galeno Seguros pero en realidad se comunica la incorporación de Galeno Vida a la Asociación Argentina de Compañías de seguros.



Figura 42. Publicación en Instagram Galeno Seguros.

Por otro lado, el hecho de identificar a Galeno Seguros mediante el ícono del auto, restringe su accionar como marca, teniendo en cuenta que si bien el seguro

de automóvil es el único seguro patrimonial comercializado hoy en día, en el futuro podría ampliarse la oferta.

En lo que respecta a avisos publicitarios, a partir del *rebranding* de las marcas de seguros de Galeno realizado en 2018, no se identifican anuncios de sinergia entre marcas. En la actualidad, su único aviso comunica el lanzamiento de los seguros de automóviles, sin mencionar a la marca madre como firma o aval.



Figura 43. Aviso Publicitario Galeno Seguros.

Por su parte, en el Grupo Sancor Seguros el rol de la marca madre muestra una posición protagonista. Es la marca que lidera y avala los discursos en las diferentes vías de comunicación.



Figura 44. Home sitio web Grupo Sancor Seguros (<https://www.gruposancorseguros.com>)

En las webs de sus extensiones la marca madre figura visualmente, en todos los casos como un indicador de aval.

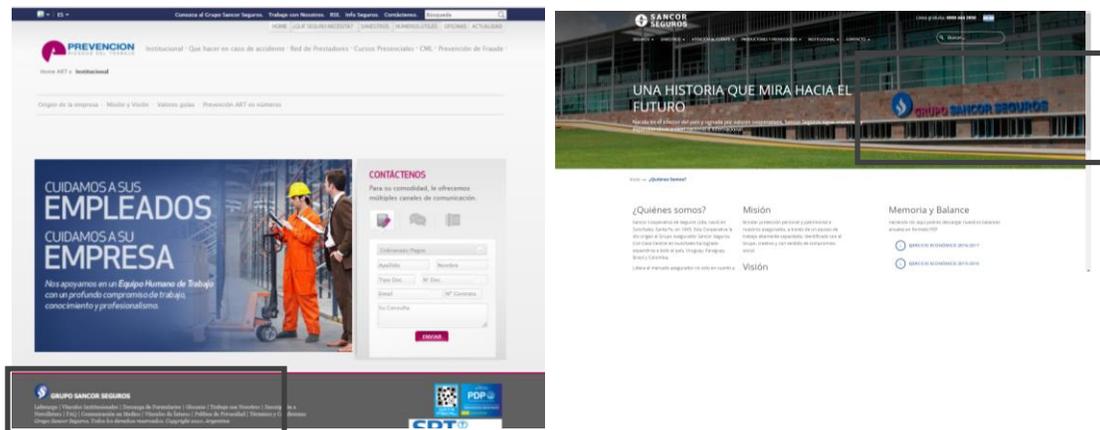


Figura 45. Comparación aval institucional en sitio web Prevención Salud (<https://www.preventionsalud.com.ar>) y sitio web Sancor Seguros (<https://www.sancorseguros.com.ar>)

Sin embargo, según el relevamiento analizado en redes sociales, la marca solo presenta perfiles oficiales en Facebook, LinkedIn e Instagram para sus dos marcas prioritarias: Sancor Seguros y Prevención Salud. Si bien en todos estos perfiles

figura la historia del Grupo como aval, la marca madre solo se exhibe en las publicaciones de Prevención Salud que, tal vez, lo requiere por contar con una identidad diferente al grupo partiendo desde el propio *naming*.



Figura 46. Aval institucional en Instagram Prevención Salud.



Figura 47. Instagram Sancor Seguros sin aval institucional.

Sin embargo, en los avisos publicitarios de Sancor Seguros sí aparece la marca madre como firma y aval, en línea con lo observado en su sitio web.



Figura 48. Aviso gráfico Sancor Seguros.

Por su parte, Grupo Provincia se muestra como marca centralizadora de todos los servicios que un cliente necesita y de esa manera tiene presencia en los sitios web de todas sus extensiones, aunque no de un modo estandarizado.

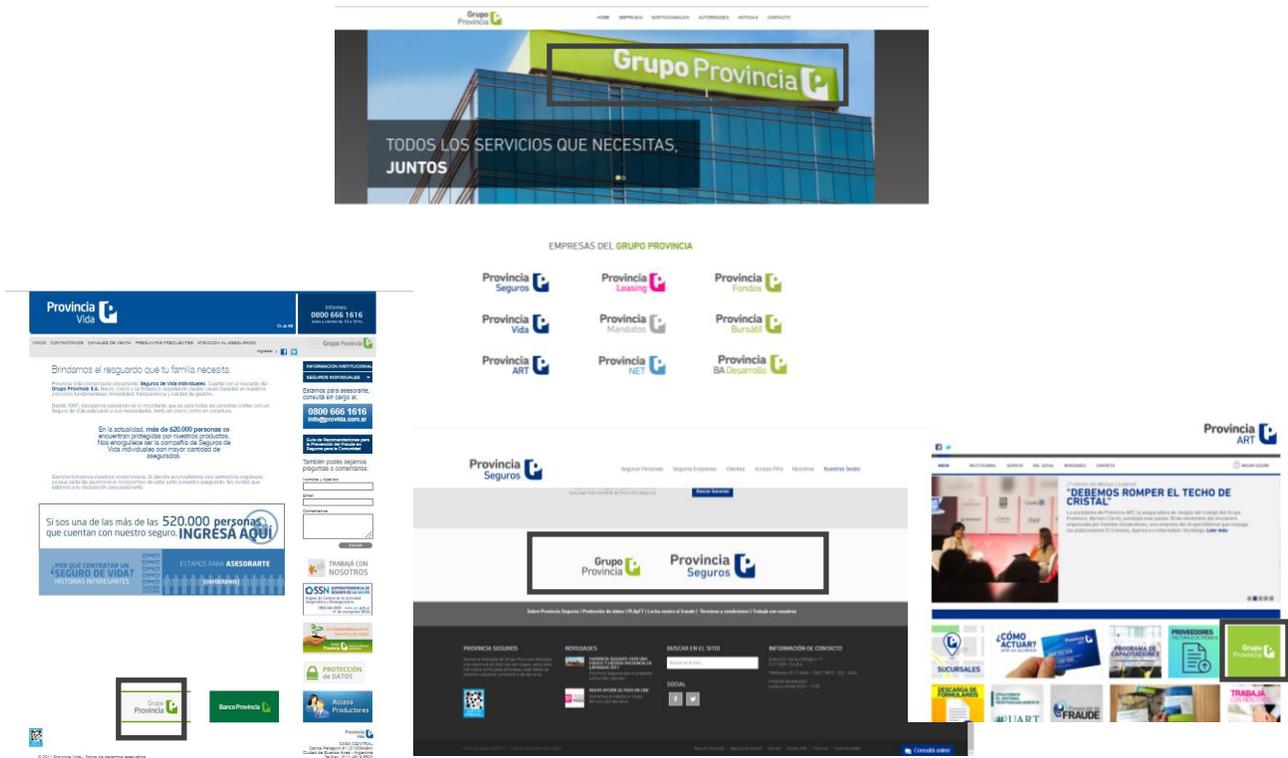


Figura 49. Diferentes formatos de aval institucional Grupo Provincia.

En lo que respecta a redes sociales, esta marca madre opta por la misma estrategia que Swiss Medical Group, con un único perfil desde el que comunica todas sus extensiones de marca. En este caso, los canales habilitados son Facebook, Twitter y YouTube, siendo el único caso en que se puede acceder a los mismos desde el sitio web del Grupo. El aval está presente en cada una de sus publicaciones, propiciando además la sinergia entre marcas.



Figura 50. Publicaciones Facebook e Instagram Grupo Provincia.

Este es un caso interesante en lo que respecta a los avisos publicitarios, dado que existe una estandarización muy cuidada de la forma gráfica en que la marca madre aparece en cada una de las comunicaciones, como puede verse en los siguientes ejemplos.



Figura 51. Avisos gráficos Grupo Provincia.

BBVA, por su parte, parece manejar una lógica diferente. Dentro del sitio de BBVA Francés, en la sección de “Seguros”, se describen los productos ofrecidos en este rubro. Sin embargo, no figura la extensión de marca BBVA Seguros ni el acceso al sitio web de la misma. Ambas marcas parecerían trabajar en forma independiente.

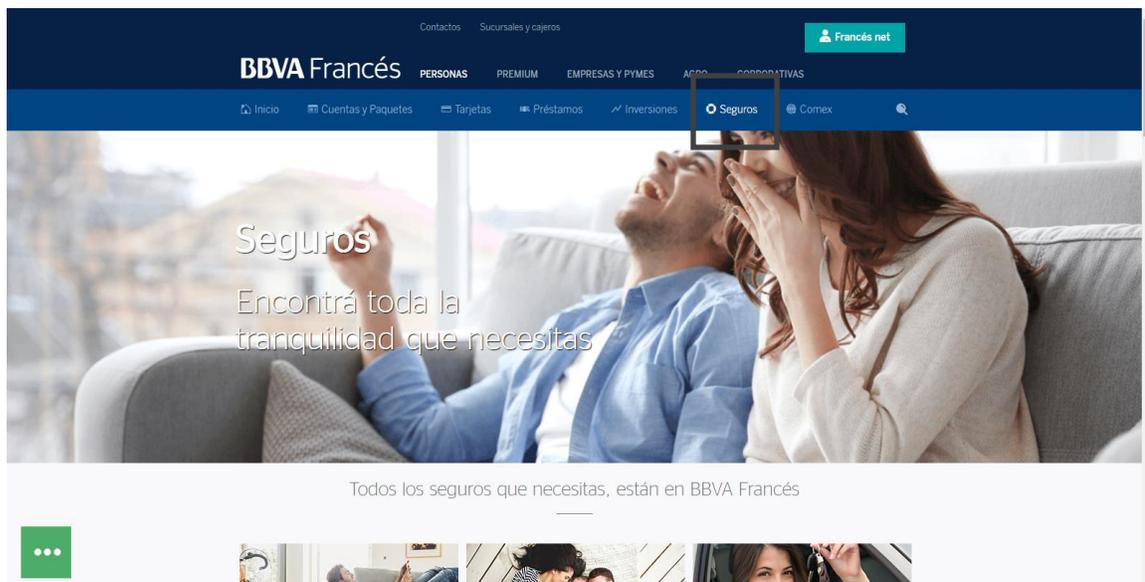


Figura 52. Home sitio web BBVA Francés (<https://www.bbvafrances.com.ar/>)



Figura 53. Home sitio web BBVA Seguros (<https://www.bbvaseguros.com.ar>)

Aquí el aval existe desde el *naming* pero no hay una vinculación entre las marcas. En ningún momento se nombran una a otra en sus sitios dejando entrever una decisión de mostrar la extensión como un servicio más del banco y no como dos compañías diferentes de un mismo grupo empresario, como en el resto de los casos mencionados.

La misma lógica aplica en redes sociales, donde los perfiles de Facebook, Instagram, Twitter y YouTube que se comunican en la web del banco no contienen contenido de extensión de marca y para la que tampoco se han creado perfiles independientes.

Si se analizan los avisos publicitarios, puede verse reflejada la misma característica, donde la única mención a la marca madre se da en la “letra chica”, a modo de legal.



Figura 54. Avisos gráficos BBVA seguros.

El caso de Sura, como ya se ha detallado, maneja una estrategia de marca aval que utiliza en todo momento, al incluir un tagline debajo de los logotipos de sus extensiones. No hay dudas, aunque estas marcas podrían funcionar de manera independiente al no estar vinculadas con el *namings* de la marca madre, la decisión es la de acompañarlas con el respaldo de la imagen institucional.

En este caso se presenta la particularidad de conectar a través de los sitios webs a la marca madre Sura con la extensión ACG, pero no así con Answer, a la que no se hace mención.

De la misma manera sucede a la inversa, al reservar un espacio en la web de ACG para vincularla con Sura.



Figura 55. Pie *home* sitio web Sura (<http://www.segurossura.com.ar>)

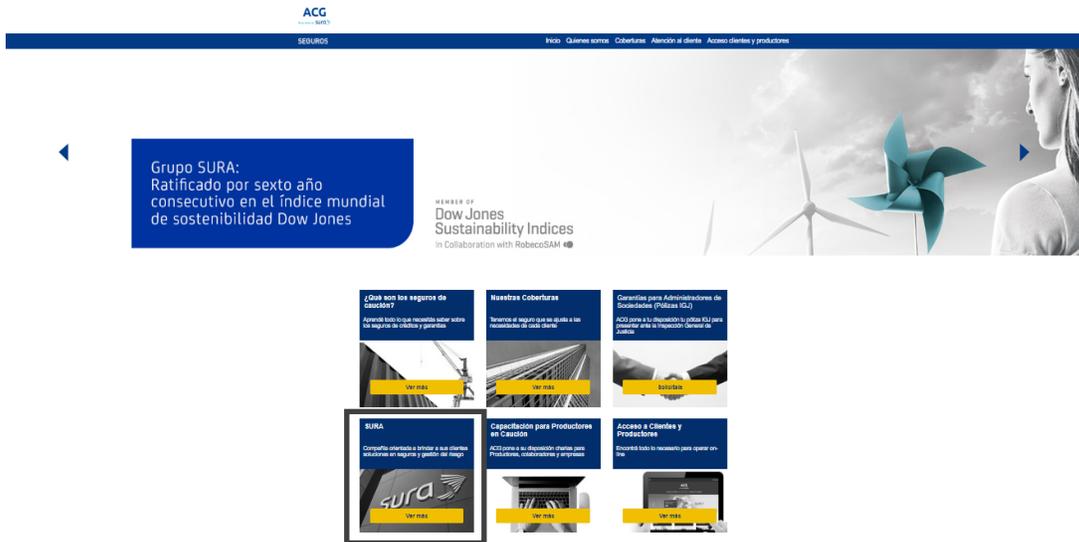


Figura 56. *Home* sitio web ACG (<http://www.rsaacg.com.ar>)

Como puede observarse, esto no sucede en el sitio web de Answer, donde no se destina ningún espacio para conectar a esta marca con su marca paraguas, vinculación que solo está dada mediante el *tagline* “Una marca Sura”.

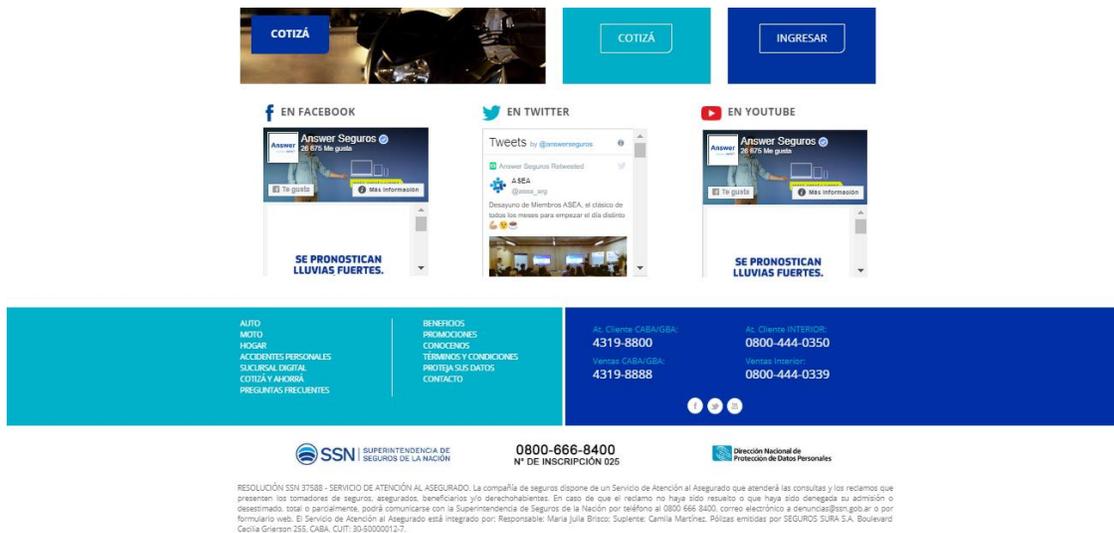


Figura 57. Pie *home* sitio web Answer (<https://www.answerseguros.com.ar>)

Naturalmente, este lineamiento se mantiene en redes sociales (Facebook y Twitter en este caso), donde existen perfiles individuales para su extensión Answer Seguros pero siempre bajo el aval de la marca madre. ACG, por su parte, no tiene presencia en redes, tal vez por las características y especificidad de su negocio. La comercialización exclusiva de seguros de caución posee un público corporativo, de características específicas, que no se asemeja al cliente final del resto de las marcas mencionadas.



Figura 58. Perfil Facebook Answer.

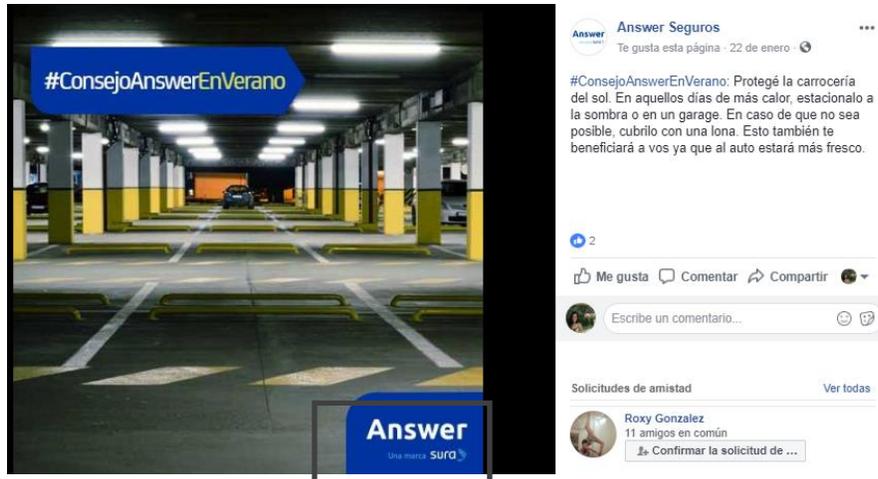


Figura 59. Publicación Instagram Answer.

En lo que respecta a sus avisos publicitarios se mantiene la misma lógica, como puede observarse en los ejemplos que siguen.



Figura 60. Avisos gráficos Sura y Answer.

La siguiente tabla resume la comunicación de las marcas analizadas en redes sociales, detallando los perfiles creados en cada una de ellas y la cantidad de seguidores que alcanzan. A modo general, pueden observarse diferencias amplias entre los seguidores de una misma marca en diferentes redes sociales, así como

una relación no proporcional entre la cantidad de seguidores de perfiles que unifican varias marcas y aquellos que trabajan en forma independiente. Por otra parte, se identificaron casos de redes sin contenido.

Tabla 3

Presencia en Redes Sociales

| MARCA | Seguidores | | | | |
|---------------------|------------|----------|-------------------------|---------|---------|
| | LinkedIn | Facebook | Instagram | Twitter | YouTube |
| Swiss Medical Group | 56.875 | 24.057 | 2.042 | 4.865 | 484 |
| Galeno Seguros | 212 | 4.203 | 387 | - | - |
| Sancor Seguros | 15.644 | 140.035 | 4.658 | - | 9.953 |
| Grupo Provincia | 6.839 | 18.540 | 169 (sin publicaciones) | - | 183 |
| BBVA Seguros | - | - | - | - | - |
| Sura | 71.997 | 21.834 | 588 (sin publicaciones) | 20.500 | 996 |
| Answer | - | 26.882 | 78 (sin publicaciones) | 7.173 | 0 |
| ACG | - | - | - | - | - |

Nota: Resumen de perfiles, redes sociales y cantidad de seguidores de las marcas analizadas. Elaboración propia (octubre 2018).

4.2.2 La comunicación publicitaria

“El discurso de la marca es un modo de decir las cosas que transforma al producto” (Wilensky, 2005, p.206). Por lo tanto, podría considerarse como la oportunidad única para lograr la tan buscada diferenciación en un mercado donde lo que sobran son las similitudes. Como ya se mencionó, la estandarización de los productos es uno de las principales problemáticas del rubro. Sin embargo, podría

encontrarse una solución si a través del discurso publicitario se formulan enunciativamente contratos vinculares diferenciados.

A primera vista, parecería que los discursos de las marcas aseguradoras recaerían en los dos conceptos tradicionales de seguridad y protección. En este sentido, se debe mencionar que existe un “ciclo de vida” semiótico de un concepto, idea que se acorta cuando su reiteración tiende a banalizarlos y generar atribuciones de alta convencionalidad (Semprini, 1995, p. 28). Además, la polución de discursos termina desgastando su capacidad de transmitir significado (Wilensky, 2005, p.188). Por lo tanto, si todas las compañías prometen brindar seguridad, sin dudas esa palabra comenzará a carecer de sentido, tal como también se desprende de la opinión del Gerente Comercial de BBVA Seguros:

Creo que el estilo y el mensaje que maneja la mayor parte de nuestra industria en su publicidad siguen siendo muy conservadores para el mundo actual de las comunicaciones. Es hora de ponerse a trabajar para hacer atractiva la exteriorización de este negocio y relacionarlo con lo aspiracional, los buenos momentos, el disfrute y la libertad de elegir. Hay que generar empatía desde la transparencia...pero estamos lejos de eso todavía. La letra chica nos ha jugado muy en contra (“Queremos romper”, 2018, p.8).

Si bien BBVA ha comenzado sus primeros pasos en este camino -como veremos más adelante- todavía es muy habitual la utilización de un discurso conservador y tradicional en las aseguradoras, que sumado a la desconfianza y el poco interés demostrado por el consumidor piden a gritos un avance en este sentido.

4.2.2.1 De lo que hablan las marcas

El primer caso es el de BBVA Seguros, uno de los más disruptivos pero cuyo cambio en la comunicación se ha dado de manera reciente. En este primer aviso podemos identificar en el orden temático un motivo conocido como el “*road trip*”, un viaje inesperado con amigos/as. El cliché de la mujer sosteniendo su sombrero para que no lo lleve el viento colabora con la representación de este motivo que es exterior y preexistente a la comunicación. Por su parte, el tema que subyace e

integra toda la comunicación es la libertad, la espontaneidad que permite crear oportunidades.

En el plano retórico, se identifica la situación conversacional/dramatización como configuración discursiva, dado que se utiliza un diálogo como frase anterior al hecho representado en la imagen, que se entiende como el presente: “¿Viaje? Sí, voy”. Los recursos retóricos gráficos utilizados son la sensación de movimiento de la fotografía, la presencia del viento en el pelo de una de las mujeres y el sombrero de otra de ellas, las luces y sombras generadas por el sol, etc. Una fotografía que sin dudas escapa al común denominador de las utilizadas en los seguros. De hecho, si se hilara fino, sería hasta imprudente la fotografía de dos mujeres en la cabina trasera de un vehículo, en la que claramente ningún seguro prestaría cobertura. Otro de los recursos utilizados son los tamaños, que dan prioridad a la frase que debe leerse en primer lugar e indica además el protagonismo de la mujer de la derecha.

A partir de lo dicho, el análisis puede integrarse configurando un enunciador que aboga por la libertad y el placer como generador de oportunidades. Le habla a un enunciatario despreocupado, desde una posición de pares, al que acompaña en todo momento. La comunicación en este caso se orienta al cliente final.



Figura 61. Aviso gráfico BBVA Seguros.

Como ya se ha observado en el punto 4.2.1 de este trabajo, la publicidad no hace mención ni gráfica ni verbalmente a la marca madre, se comunica de manera completamente individualizada.

El siguiente aviso es el de la marca Sura que desde una perspectiva similar apuesta por la cercanía y el acompañamiento, pero aún muy atada a la comunicación tradicional de los seguros. Aquí se hace la aclaración de haber

tomado un aviso de la marca madre debido a que no existen avisos de las marcas ACG o Answer Seguros.

En el ámbito de lo temático, y a partir de un collage de imágenes, se puede identificar un motivo vinculado a “todas las soluciones centralizadas en un solo lugar”, bajo un tema que puede denominarse “la solución cercana”.

En lo retórico, existe una configuración discursiva que se basa en la descripción, a partir de imágenes que muestran los diferentes ámbitos de cobertura, sin dar información de las mismas. Existe equidad de proporción en formas y tamaños exponiendo a cada una de ellas como iguales, pero dejando el centro reservado para la marca, anclada a su oficina principal, el lugar donde todo se une.

SEGUROS sura

Seguros Generales

Un seguro que está más cerca.

Asegurate de vivir

Seguros SURA, con más de 70 años de experiencia en América Latina, acompaña a millones de clientes en 9 países, que como vos no paran de avanzar... y cuando avanzás, avanzamos con vos.

segurossura.com.ar

Pólizas emitidas por Seguros SURA S.A. Cecilia Grierson 255 Piso 1 CABA. CUIT: 30-5000012-7. Superintendencia de Seguros de la Nación: 4338-4000 o 0800-666-8400. www.ssn.gov.ar. Número de inscripción en SSN: 0025.

OSSN www.ssn.gov.ar
SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN
 0-800-666-8400
 N° inscripción SSN: 0025

Figura 62. Aviso gráfico Sura.

En el plano argumentativo existe cierta tendencia a utilizar la vía emocional, al incorporar conceptos como el crecimiento y la cercanía, aunque existe una combinación con la racional en la forma de comunicarlo que no es más que la exposición de sus productos y el lugar donde adquirirlos.

Aquí el enunciador se muestra como el proveedor cercano de herramientas para conseguir el crecimiento de sus clientes, crecimiento que se da en conjunto, desde el acompañamiento. Le habla al cliente final.

El siguiente caso parte en el ámbito temático de un motivo muy utilizado en el sector asegurador: “la familia feliz”. Representado por una familia tipo de cuatro integrantes con niños pequeños, jugando sonrientes y disfrazados. Aquí el tema subyacente es la protección de padres a hijos.

En el plano retórico existe una configuración discursiva descriptiva, en cuanto se expone una situación principal, priorizándola en tamaño y ubicación en la página y otra situación secundaria que incorpora la presencia de la marca, facilitadora de ese momento en familia.

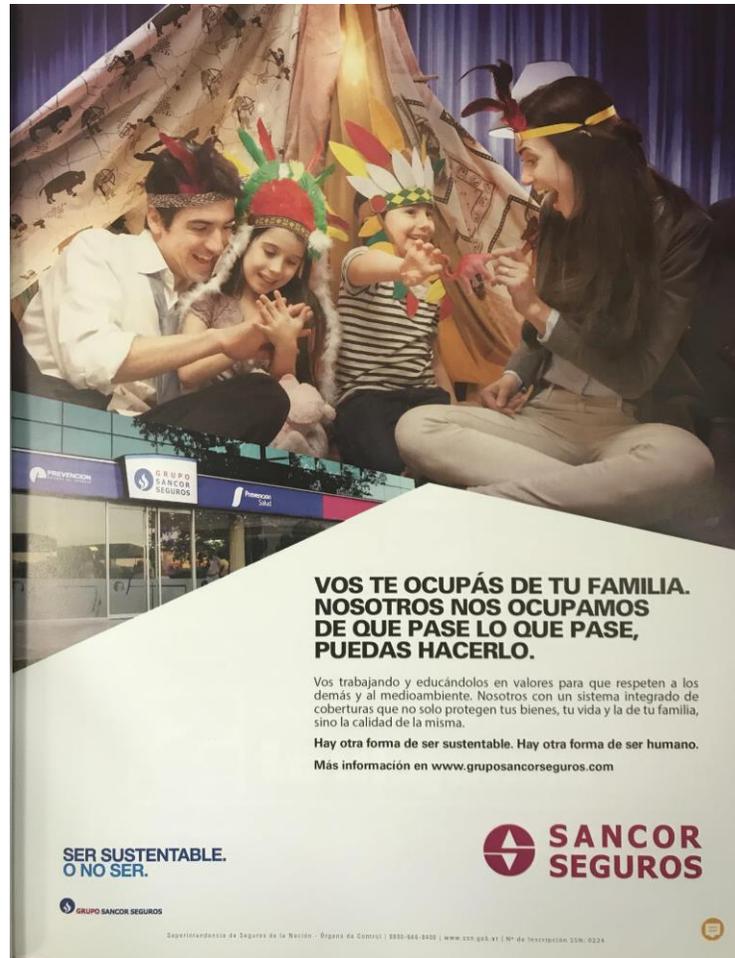


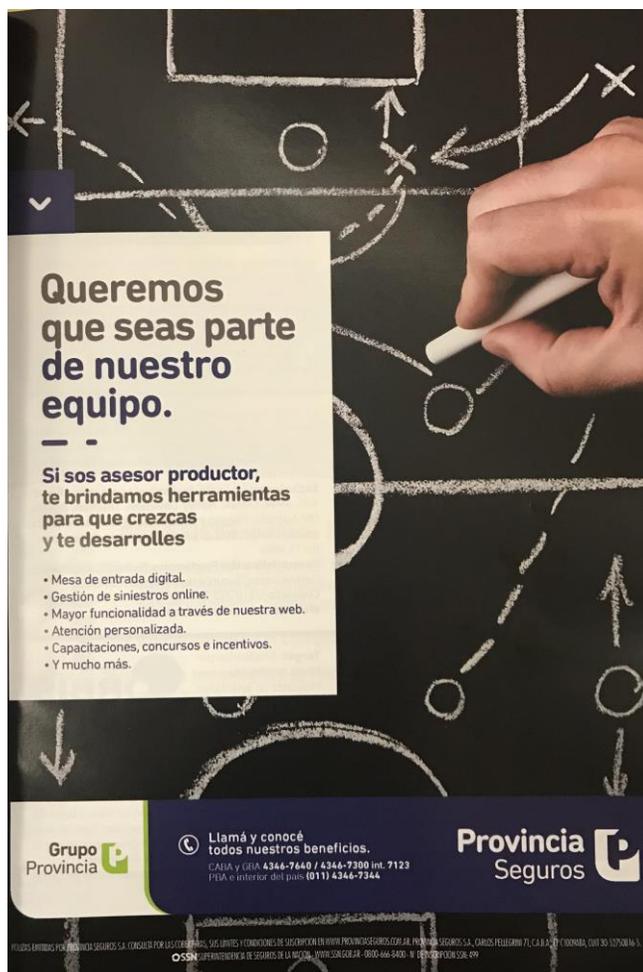
Figura 63. Aviso gráfico Sancor Seguros

En cuanto a la argumentación, se utiliza la vía netamente emocional, apuntando a los valores, el respeto, la educación como parte del cuidado y la protección.

En este caso, el enunciador se muestra como un *player* sustentable, arraigado en sus valores y compromiso con el bienestar general, en todos los sentidos. Propone un concepto más amplio de sustentabilidad. Se dirige al igual que en los casos anteriores al cliente final, configurándolo como una persona íntegra que apoya esta búsqueda del bienestar general. En este caso, el aval de Grupo Sancor Seguros es explícito junto a la comunicación de la filosofía que atraviesa todas las comunicaciones “Ser sustentable. O no ser”.

El aviso que sigue se encuadra desde lo temático en el trabajo en equipo, como tema, y “la jugada estratégica” como motivo.

Desde lo retórico, se identifica una configuración discursiva descriptiva/explicativa al utilizar como recurso retórico gráfico el pizarrón del director técnico con la estrategia de jugada trazada en tiza, a modo de fondo. En primera plana se destaca el mensaje principal: Queremos que seas parte de nuestro equipo.



Queremos que seas parte de nuestro equipo.

— —

Si sos asesor productor, te brindamos herramientas para que crezcas y te desarrolles

- Mesa de entrada digital.
- Gestión de siniestros online.
- Mayor funcionalidad a través de nuestra web.
- Atención personalizada.
- Capacitaciones, concursos e incentivos.
- Y mucho más.

Grupo Provincia

Llamá y conocé todos nuestros beneficios.
CARA y GBA 4346-7640 / 4344-7300 int. 7123
PDA e interior del país (011) 4346-7344

Provincia Seguros

PROVINCIA SEGUROS FORMADO POR PROVINCIA SEGUROS S.A. CONSIDERAR POR LOS CONDICIONES, SUS LIMITES Y CONDICIONES DE SUSCRIPCIÓN EN INTERNET PROVINCIA SEGUROS.COM.AR. PROVINCIA SEGUROS S.A. CARLOS FELLELLINI 717, CABA Y CIUDAD DE BUENOS AIRES, CUIT 30.0250066-1. O.S.N. SUPERVISORADO POR EL GOBIERNO DE LA NACION. WWW.SUPERVISE.COM.AR - 0800-666-8400 - 11 4346-7344

Figura 64. Aviso gráfico Provincia Seguros.

La argumentación en este caso se trata de una combinación de las dos vías, emotiva y racional. La primera poniendo en juego conceptos como la planificación y la estrategia para alcanzar el crecimiento y desarrollo; la segunda incorporando el trabajo en equipo, e incluyendo al destinatario en él.

En el plano de la enunciación se identifica un enunciador comprometido con el Productor y centrado en él, que aboga por el crecimiento y desarrollo. Le habla como un par, que requiere incorporarse al trabajo en equipo. En este caso, por primera vez hasta el momento, el enunciatario es el Productor y no el cliente final al que ni siquiera se menciona. La firma del Grupo Provincia se destaca como parte del emisor del mensaje.

Otro caso orientado al Productor es el de Swiss Medical Group. Desde el plano de lo temático, se puede identificar el motivo “todos los productos en un solo lugar” y el tema “protección integral”.

Desde lo retórico, se utiliza la configuración discursiva informativa, al utilizar imágenes de los folletos con los nombres de los productos y detalles. Este recurso gráfico se dispone de manera superpuesta, denotando cantidad. Los mismos se utilizan en iguales proporciones, sin ponderar uno sobre otro.

En el plano argumentativo, es clara la tendencia a la utilización de la vía racional, en un ciento por ciento, junto a una organización de los argumentos deductiva, que va desde lo general -toda su oferta- a lo particular configurarse como la opción global de protección.

En el nivel de la enunciación se puede identificar a un enunciador que se presenta como la solución sinérgica para cualquier necesidad. Se muestra grande, abarcativo. Le habla al Productor como enunciatario, nombrando al cliente solo como beneficiario final de las soluciones que promete. Este enunciador remite claramente al Grupo Swiss Medical, que si bien no se presentifica mediante el logo, sí lo hace desde el discurso y su sitio web detallado como cierre de la comunicación.

Tenemos un producto para cada necesidad

Vida, Retiro, Combinado Familiar, Auto, Caucción, Praxis Médica, RC Profesional, Transporte, Riesgos del Trabajo, y muchos productos más para que tus clientes estén protegidos siempre, cualquiera sea su actividad, estén donde estén.





¿Querés formar parte de nuestra red comercial? Ingresá en:
www.swissmedical.com.ar

Figura 65. Aviso gráfico Swiss Medical Group.

El aviso de Galeno Seguros comunica el lanzamiento de su seguro de automóvil, dado que hasta el momento solo comercializaban seguros de vida bajo la marca Galeno Vida y ART bajo Galeno ART, como productos anexos al producto central de Galeno, que es la medicina privada. En este caso, el motivo representado es el “entorno seguro, controlado” y los temas subyacentes la tranquilidad y la simplicidad, dos de los clásicos de los seguros.

Desde la perspectiva de lo retórico, se trata de una configuración descriptiva, en cuanto representa mediante el recurso gráfico de los juguetes de madera los temas mencionados. Por supuesto, en el plano argumentativo se destaca la vía racional



Figura 66. Aviso gráfico Galeno Seguros.

A partir de lo dicho puede determinarse un enunciador que se encuentra en crecimiento, con todo el know how necesario para brindar la solución que el cliente necesita, ahora en un nuevo rubro que lo convierte en el líder de la protección y el

bienestar. El enunciatario en este caso es el cliente final, al que se apela a través de la simplicidad. Es un enunciatario que busca tener su entorno controlado.

4.2.2.2 Mapping de posicionamiento

Como se puede observar en los avisos estudiados, existen diferentes maneras de comunicar un mismo producto: los seguros. A continuación, se presenta un análisis de posicionamiento a partir del cuadro semiótico de los valores de consumo (Floch, 1993; Semprini 1995). Este esquema, retomado luego por Wilensky (2005), permite ordenar los discursos de las marcas según los valores sobre los que trabajan, entendiendo que “el análisis semiótico determina que en cualquier narración es posible identificar los valores subyacentes que inspiran y dan sentido al sujeto del relato” (p.194). Algunos de ellos se basan en valores de uso, centrándose en las características funcionales y prácticas del producto/servicio comercializado. Otros, en cambio, se centran en los valores de base, que se alinean más con el deseo que con las necesidades, evocando mediante el discurso valores existenciales en lugar de valores utilitarios.

Si bien es claro que ya no se puede pensar en el marketing tradicional que surgía como respuesta a la era industrial, donde el foco se encontraba puesto únicamente en las características funcionales del producto, se evidencia en el análisis desarrollado que en la actualidad existen todavía marcas muy ligadas a esta cuestión. Pero el marketing tuvo que adaptarse a la revolución de la información y hoy ya no es el mismo. Pasó del foco puesto en el producto al foco puesto en el consumidor, “pasó de la valorización de las características objetivas y funcionales del producto a la identificación de las fuentes de gratificación psicológicas que agregadas al producto mediante la acción publicitaria crean una ‘imagen’ rica y diferenciada” (Dogana, 1984, p.16). Se dice que hoy, “en el mundo que imperan las marcas, los productos ya no son bultos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias al cliente y conseguir que cada vez sean mejores” (Schmitt, 2007, p.26).

Teniendo en cuenta la diferenciación mencionada entre valores de base y de uso, relacionados al marketing tradicional vs el marketing experiencial, es posible construir un mapping semiótico centrado en los valores de consumo identificados en los discursos provistos por cada una de marcas analizadas. Este mapping plantea cuatro tipos de valorizaciones. La valorización Práctica, que se nutre de los valores de uso y resalta las características funcionales del producto. La Utópica que, por el contrario, se nutre de los valores de base priorizando los deseos por sobre las necesidades. La Crítica, plantea la visión a futuro mediante un constante cuestionamiento. La Lúdica, corresponde a la negación de los valores utilitarios, pone en juego una cierta despreocupación del mundo y supone el privilegio de aspectos emocionales y/o placenteros, hedónicos, por caso.

A partir de estos ejes se conforman cuatro cuadrantes que permiten ubicar y clasificar a las marcas analizadas. Entre la valorización utópica y la crítica se constituye el cuadrante denominado *misión*. Las marcas ubicadas en este sitio son aquellas que buscan trascender y prometen un compromiso constante con el bienestar general. Por esa razón, se ubicará en este sitio al Grupo Sancor Seguros y sus extensiones, dado que, como ya se ha mencionado, la marca se presenta en todo momento arraigada a su historia y sus valores, como un *player* responsable que propone un concepto amplio de sustentabilidad con el cual se compromete.

Compartiendo el aspecto crítico y racional de este cuadrante pero llevándolo a la dimensión práctica y operativa, en lugar de utópica, se configura el cuadrante de la *información*. Aquí estarán ubicadas las extensiones de marca de Galeno, Grupo Provincia y Swiss Medical Group, dado que apuntan con su discurso a valores netamente de uso: su amplia oferta, la experiencia, el *know-how*. Se habla desde el aspecto técnico, utilitario y ventajoso, utilizando una vía argumentativa netamente racional.

Las marcas que aún quedan por ubicar en el mapping serán clasificadas dentro del cuadrante denominado *proyecto*. Este cuadrante, ubicado entre la valorización lúdica y utópica que se nutre de valores de base, refleja la búsqueda de la aventura, lo emocionante y sorprendente a nivel individual. Así marcas como BBVA Seguros y Sura acaparan este cuadrante. Tal vez en el caso de BBVA esto se observa de forma más evidente, donde la marca ya desde su *tagline* “creando oportunidades” elige su lugar en este sector del *mapping*. En Sura, en cambio, si bien existe una tendencia a ubicar aquí su posicionamiento con su discurso “Asegurate de vivir”, podría dar un paso más en este sentido, alejándose de la forma tradicional de comunicarlo.

Para finalizar, se debe hacer mención al último cuadrante, denominado *euforia* y compuesto por los ejes lúdico y práctico. Aquí se enfatiza el aspecto emocional pero desde lo sorprendente y divertido. Las marcas ubicadas en este cuadrante proponen un mundo ideal, donde el sujeto se encuentra protegido frente a un mundo hostil. Si bien podría ser un cuadrante interesante para abordar en este rubro, que saldría por completo del estándar, no se han identificado marcas en el análisis que coincidan con estas características.

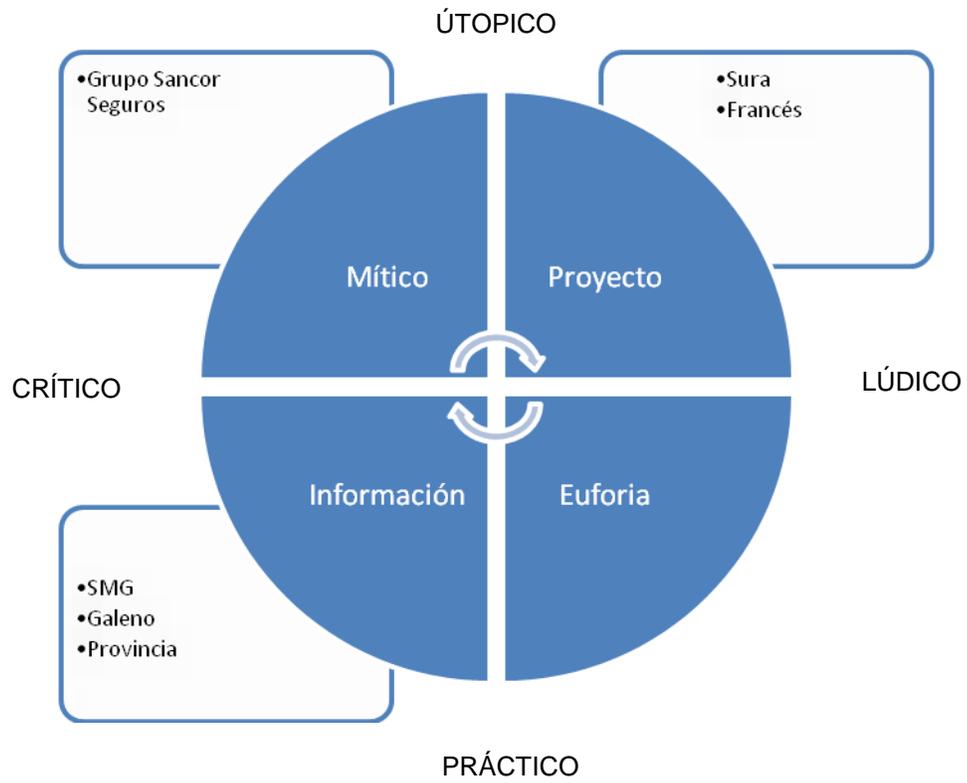


Figura 67. *Mapping semiótico*. Adaptado de *La Promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*, p. 197, por Wilensky 2005, Buenos Aires: Temas.

CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto durante el desarrollo de este trabajo, podría aseverarse que las compañías aseguradoras constituidas por extensiones de línea/marca tienen mucho por reflexionar.

¿De dónde vengo y quién soy en realidad?

En primer lugar, necesitan repasar y analizar las particularidades propias de la industria y el negocio. Necesitan comprender el verdadero producto que están comercializando, que va mucho más allá de un seguro, sino que se constituye conceptualmente en una promesa. Por tal motivo, el producto no puede reducirse a la póliza, sino a los factores emocionales que de ella se desprenden, y esa contraprestación solo puede brindarse a través de la marca. Una marca que debe construirse para tal fin.

En este contexto, las extensiones marcarias parecieran allanar el camino hacia el posicionamiento, dado que absorben el prestigio y respaldo de la marca madre, que no solo funcionan como apalancamientos a la hora de la decisión de compra, sino que además posibilitan grandes oportunidades de sinergia entre marcas, potenciando el marketing *mix* (como se observó en el análisis de las fortalezas y oportunidades expuestas en este trabajo). Las marcas aprovechan así su *know-how*, el vínculo preexistente con el cliente para ofrecerle más soluciones en el mismo sentido (protección y seguridad) e incorporan valor agregado a sus productos. Sin embargo, estas extensiones parecen tener un límite en el momento en que las arquitecturas marcarias comienzan a ganar hibridez debido a la pluralidad de marcas que algunas de ellas alcanzan, corriendo el riesgo de una pérdida simbólica que termine dañando el significado de la marca original, cuestión que sería interesante analizar mediante un estudio en recepción, como ya se ha puntualizado. Después de todo, como afirma el dicho popular “el que mucho abarca, poco aprieta” lo que incluso puede significar que extensiones de marca con un rol

secundario en relación con negocio principal de la marca paraguas puedan quedar regaladas sin explotar su potencialidad al máximo. Solo basta observar casos como el de Swiss Medical Group y Grupo Provincia donde la pluralidad de extensiones en varios campos es tal que podría traer aparejadas debilidades vinculadas con la pérdida simbólica de la marca principal, el bajo nivel de recordación marcario de la extensión y la falta de vínculo con el consumidor, como respuesta a la complejidad que obtiene la comunicación. El caso de Galeno demuestra una intención de “simplificación”, en este sentido, al desarrollar una nueva marca paraguas para centralizar las comunicaciones del sector de los seguros y llegar al consumidor mediante una y no tres marcas.

Por otra parte, las compañías analizadas deben dimensionar la variedad de canales y públicos existentes de su comunicación, sobre todo en lo que respecta a intermediarios que también constituyen la voz de la marca. En este sentido, necesitan desarrollar políticas y herramientas de marketing que permitan potenciar y a la vez cuidar la imagen de marca. Sería interesante realizar un estudio posterior a este trabajo donde se puedan analizar cuáles son los canales que los intermediarios utilizan para llegar a sus clientes y prospectos, en forma independiente, y evaluar si ellos se alinean con la identidad de marca y posicionamiento que se desea comunicar. Un aspecto no menor es, por ejemplo, la exposición de marca en las oficinas de los Productores Asesores de Seguros. Muchas veces las aseguradoras colaboran con la realización de marquesinas o ploteos para oficinas con el afán de tener control sobre su presencia de marca, aunque resulta imposible actuar sobre todos los casos de su red de intermediarios, que trabajan -a su vez- con diferentes compañías.

Como se ha observado, las estrategias en cada caso son diversas y en cada uno de los mundos construidos por las marcas se identifica una lógica diferente que comunica relaciones y jerarquías, con sus ventajas y complejidades. Es por ello que las marcas deben conocerse muy bien en primera instancia, para poder optimizar su comunicación.

¿Dónde comunico aquello que soy? ¿Lo hago de manera coherente?

Como se ha expuesto, la mayoría de las extensiones estudiadas optan por la estrategia de marca corporativa y comunican su marca madre tanto en sitios web, como redes sociales y avisos publicitarios, haciendo uso de su “*stock* simbólico”. Sin embargo, son pocos los casos en que existe una estandarización gráfica que organice y ordene cuándo y de qué manera se debe dar dicha exposición. Por su parte, cuando existe, no es usual que se respete en todos los canales de comunicación, de manera organizada.

A la inversa, algunas marcas eligen mantener cierta distancia con respecto a su marca de origen. Casos ejemplificadores son los de Galeno Seguros o BBVA Seguros, que optan por parecerse a la marca paraguas desde su *naming* y simbología, pero no destacan su vinculación de forma explícita, comunicando en forma más independiente. El caso de Galeno presenta una particularidad en este sentido, al generar una “segunda” marca madre, centralizadora de las compañías que operan en el campo de los seguros, como ya se ha mencionado. Este tipo de arquitectura marcaría contribuye a la separación de la marca madre, al funcionar como una nueva marca paraguas.

Otro caso que presenta una estrategia interesante es el de Sura, que a través de sus marcas avaladas deja claro el vínculo con la extensión a partir de la incorporación del *tagline* “una marca Sura” en los logotipos de sus extensiones y se desprende de la necesidad de hacer presencia institucional de maneras más complejas, como en el resto de los casos analizados.

En lo que respecta a las redes sociales, se identificó una gestión en general poco desarrollada. Mientras que las marcas que han optado por la centralización de las comunicaciones en un único perfil liderado por la marca madre para priorizar la sinergia deben trabajar en la generación de contenidos proporcionalmente

igualitarios para todas sus extensiones y en una estandarización que permita ordenar e identificar las comunicaciones de cada marca, hay quienes aún no han sabido cómo incorporar a sus marcas en el mundo digital. En este punto es importante destacar la cantidad de perfiles no oficiales que se manejan en el ámbito de los seguros, muchos de ellos creados por Productores que comunican como si se tratara de las propias aseguradoras. Por otro lado, de todos los casos estudiados solo dos marcas comunican sus perfiles de redes sociales en sus sitios webs, y en ningún caso en sus avisos publicitarios, lo que facilita el acceso a perfiles no oficiales. Esto no es un detalle menor, sobre todo en casos de perfiles unificados en la marca madre, que requieren con mayor necesidad ser comunicados para facilitar el acceso del público interesado.

¿Cómo construyo aquello que quiero ser en la mente de los demás?

Según lo observado, existe una tendencia mayoritaria a seguir apostando por la comunicación de valores de uso sobre valores de base. Arraigadas a la comunicación tradicional, la mayor parte de las compañías aseguradoras siguen priorizando la comunicación racional e informativa de sus productos, sin lograr establecer características diferenciales que escapen a los conceptos de seguridad y protección. Por su parte, los recursos fotográficos utilizados suelen ser conservadores y anticuados, así como repletos de clichés que no reflejan la vida cotidiana. Es momento de que las aseguradoras trabajen sobre nuevos *drivers*, más emocionales que funcionales, con los que puedan diferenciar sus discursos. Sobre todo, teniendo en cuenta la poca diferenciación que ofrecen a nivel producto, como se ha destacado en el capítulo II de este trabajo. Los *drives* emocionales podrían colaborar entonces en buscar un posicionamiento diferenciado en este sentido. Ellos podrían estar orientados a “ser la persona que quiero ser” mostrando a los seguros como el medio que permite despreocuparse para “conectar con lo que verdaderamente importa”. Mostrarse como la opción para “asegurar la confianza en el futuro” o “tener éxito en la vida” mediante el control del entorno y lo que pueda

sucedier. Acompañar al cliente en su búsqueda por “alcanzar una sensación de libertad” o “tener una sensación de excitación o entusiasmo”.

En relación con esto es interesante retomar el último punto de este trabajo en el que se ordenaron los discursos de las marcas analizadas dentro de un *mapping* semiótico, donde no hubo marcas aplicables al cuadrante “euforia”, que enfatiza el aspecto emocional desde lo sorprendente o divertido, mostrando un mundo ideal donde el sujeto se encuentra protegido frente a un entorno hostil. Cabe preguntarse aquí si este tipo de posicionamiento es pertinente para el sector asegurador. Lo cierto es que las funciones simbólicas de este cuadrante se centran en tranquilizar, divertir, emocionar, lo que parecen constituir conceptos aplicables a los *drivers* emocionales mencionados con anterioridad. La desventaja que podría vincularse con este tipo de discursos podría estar relacionada con caer en vías netamente emocionales que puedan chocar con conceptos tradicionales muy arraigados en la industria, relacionados con la seriedad y la confianza, inscriptos más en el orden de lo racional. ¿Puede acaso una empresa aseguradora divertirnos, hacernos llorar o reír?

Las marcas analizadas tienen un largo camino por recorrer en este sentido. Si buscan diferenciarse y lograr un posicionamiento atractivo, que permita enfrentar la lucha de precios en un contexto de productos con poca diferenciación, deberán transformarse. Las extensiones de marca, en particular, deberán trascender la comunicación de la pluralidad de oferta ligada a la comunicación del producto para construir un discurso más rico, que se nutra de la carga simbólica de la marca madre pero a la vez pueda construir significados individualmente. Deben escuchar a los consumidores que, como hemos visto, cada vez están más próximos al rol del productor.

Para estar presentes en la mente del consumidor, las marcas deben comunicarse y esta comunicación no puede ser otra cosa que estratégica y eficiente.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca: las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla*. México: Prentice Hall.
- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2006) *Liderazgo de marca*. Buenos Aires: Deusto.
- Aaker, D. y Keller, K.L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions [Evaluaciones de los consumidores sobre las extensiones de marcas]. *Journal of Marketing*, 54, 27-41.
- Ander-Egg, E. ([1966] 1987). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Ed. Humanitas.
- Barthes, R. ([1965] 1993). Conclusión: la investigación semiológica. En *La aventura semiológica* (pp 79-81). Barcelona: Paidós.
- Barthes, R. ([1966] 1982). *Investigaciones retóricas I. La Antigua retórica*. Barcelona: Ediciones Buenos Aires.
- Batey M. (2013). *El significado de la marca. Cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Buenos Aires: Granica.
- Beer, D. y Burrows, R. (2010). Consumption, Prosumption and Participatory Web Cultures [Consumo, “Proconsumo” y Culturas Web Participativas]. *Journal of consumer culture*, 10(1), 3–12.
- Brown, S. (2006). Reciclyng Postmodern Marketing [Reciclando el Marketing Posmoderno]. *The Marketing Review*, (6), 211-30.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Libros de la Empresa.

Chaves, N. y Belluccia, R. (agosto, 2016). *¿Qué significa tener una buena marca en el mundo del seguro?* Ponencia presentada en ExpoExtrategas 2016, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://multisitios.net/web/667/novedades/Chaves___Belluccia___Desgrabaci___n.pdf

Cova, B. y Cova, V. (2001). Tribal aspects of postmodern consumption research: The case of French in-line roller skaters [Aspectos tribales de la investigación del consumo posmoderno: el caso de los patinadores en línea franceses]. *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 67-76.

Cova, B. y Cova, V. (2002). Tribal Marketing: the tribalization of society and its impact on the conduct of Marketing [Mercadeo tribal: la tribalización de la sociedad y su impacto en la conducta del mercadeo]. *European Journal of Marketing*, 36(5), 1-27.

Cova, B., Dalli, D. y Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes [Perspectivas críticas sobre el papel de los consumidores como "productores": Ampliando el debate sobre la creación conjunta de valor en los procesos de comercialización]. *Marketing Theory*, 11(3), 231–241.

Dogana, F. (1984). *Psicopatología del consumo cotidiano*. Barcelona: Gidesa.

Douglas, J. L. (2015). The Name Game: Insurance Brand Awareness and Consumer Mindshare [El nombre del juego: reconocimiento de la marca de seguros y posicionamiento en la mente del consumidor]. *Limra's Market Facts*, 2, 16.

- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium [Marketing en el nuevo milenio]. *European Journal of Marketing*, 29 (13), 23-41.
- Eco, U. (1985). *Tratado de Semiótica General*. Barcelona: Lumen.
- El seguro en 20 años. (abril, 2017). *Revista Todo Riesgo*, 21(241), 14-22.
- Fisher, D. y Smith, S. (2011). Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control [La co-creación es caótica: lo que significa para el marketing cuando nadie tiene el control]. *Marketing Theory*, 11(3), 325–350.
- Floch, J. M. (1993). *Semiótica, marketing y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Holt, D. (2003). Brands and Branding [Marcas y construcción de marcas]. En *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- La Caja y Trensity (2016). *Los argentinos y su relación con los servicios*. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/folders/0B3wKGNFdyF9LVhVenFPWEZpY00>
- Landowski, E. (2005). Tres regímenes de sentido y de interacción. En *Seducción, persuasión, manipulación. Tópicos del Seminario*, (14), 137-179.
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica. Ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. Barcelona: Anagrama.
- Moisander, J., KšnkšlŠ, S., y Laine, P. (2013). Consumer workers as immaterial labour in the converging media markets: three value-creation practices [Los trabajadores de consumo como trabajo inmaterial en los mercados de medios convergentes: tres

- prácticas de creación de valor]. *International Journal of Consumer Studies*, 37, 222-227.
- Pongsakornrunsilp, S. y Schroeder, J. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming Brand community [Comprendiendo el valor de la creación conjunta en una comunidad de marca que consume]. *Marketing Theory*, 11(3), 303–324.
- Queremos romper el paradigma de comunicación encasillado en protección, seguridad, tranquilidad. (mar, 2018). *Revista Estrategas*, 170, 6-9.
- Rossolatos, G. (2012). Applying structuralist semiotics to brand image research [Aplicando la semiótica estructuralista a la investigación de imagen de marca]. *The Public Journal of Semiotics*, IV (1), 25-82.
- Ruiz Collantes, X. (2011). Marcas para vender historias para vivir. Marca, narración y sentido. En Caro, A. y Scolari, C. (coord.). *Estrategias globales. Publicidad, marcas y semiocapitalismo*. deSignis N° 17. Buenos Aires: La Crujía.
- Ritzer, G. y Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’ [Producción, Consumo, “Proconsumo”. La naturaleza del capitalismo en la era del "prosumidor" digital]. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36.
- Ries, A. y Trout J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del Marketing. Viólelas a su propio riesgo*. México: McGraw-Hill.
- Sautu, Ruth y ot. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Schmitt, B. H. (2007). *Experiential Marketing* [Marketing Experiencial]. Barcelona: Ediciones Deusto.

Semprini A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.

Stalman A. (2014). *Brandoffon: El branding del futuro*. Buenos Aires: Distal.

Steimberg, O. (1993). *Semiótica de los medios masivos. El pasaje a los medios de los géneros populares*. Buenos Aires: Atuel.

Steimberg, O. (2013). Propositiones sobre el género. Texto y contexto del género. Género-estilo-género: diez proposiciones comparativas. Nota previa. En *Semióticas, Las semióticas de los géneros, de los estilos, de la transposición*. Buenos Aires: Eterna Cadencia.

Superintendencia de Seguros de la Nación (2017). *Situación del mercado asegurador al 31 de marzo de 2017*. Recuperado de http://www2.ssn.gob.ar/files/Archivos/C_Companias_Productores/07_info_est_y_contable/info_est_contable/situacion_mercado/2017_03_informe_IF-2017-12469246-APN-GEYE_SSN.pdf

Superintendencia de Seguros de la Nación (2017). *Comunicación SSN 5965 - Circular SSN EST 1160 - Información sobre "Canales de Ventas de las entidades aseguradoras"*. Recuperado de <http://www2.ssn.gob.ar/files/circulares/10552.pdf>

Tassara, Mabel (2012a). *La incidencia del dispositivo en la producción de sentido discursiva*. Material de la cátedra Taller de Construcción de marca. Mimeo, UCES.

Tassara, Mabel (2012b). *Programa narrativo*. Material de la cátedra del Taller de Construcción de marca. Mimeo, UCES.

- Tassara, Mabel (2012c). *Teoría de los Discursos*. Material de cátedra de Lingüística y Semiología, Mimeo, UCES.
- Thellefsen, T., Sørensen, B., Danesi, M. y Andersen, C. (2005). A Semiotic Note on Branding [Una nota semiótica sobre la marca]. *Cybernetics And Human Knowing*, 14 (4), 59-69.
- Una mirada crítica sobre cómo construyen marca las aseguradoras. (agosto, 2015). *Revista Estrategas*, 149, 98-99.
- Verón, E. (1993). *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa.
- Verón, E. (2002). *Efectos de agenda II. Espacios mentales*. Barcelona: Gedisa.
- Verón, E. (2004). *Fragmentos de un tejido*. Barcelona: Gedisa
- Verón, E. (2007) Del sujeto a los actores. La semiótica abierta a las interfaces. En Boutaud, J.J. y Verón, E. *Sémiotique ouverte. Itinéraires sémiotiques en communication*. Paris: Lavoisier, Hermès Science.
- Verón, E. (2013). *La semiosis social, 2: ideas, momentos, interpretantes*. Buenos Aires: Paidós.
- Wilensky, A. (2005). *La Promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.