

Estrategia de Marketing para la Unidad Empresarial de Base de Seguros Las Tunas

Marketing Strategy for the Las Tunas Insurance Base Business Unit

Mairelys Rodríguez Pavón¹ (subdirector@ltu.esen.cu) (<https://orcid.org/0009-0003-7011-9234>)

Alexey Megna Alicia² (alexeyma@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0001-6714-0452>)

Ariel Céspedes Pérez³ (arces@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-9091-2462>)

Resumen

El sector financiero de Cuba en los últimos años ha estado expuesto a constantes cambios y transformaciones, la dinámica actual obliga a las empresas a reinventarse dentro de un mundo cada vez más sumergido en la digitalización y las redes sociales. Mantener altos estándares de eficiencia, calidad y competitividad en un mercado prestador de servicios constituye hoy un pilar de supervivencia en el mundo empresarial, por lo que contar con una buena gestión de marketing se hace imprescindible. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo presentar el diseño de una Estrategia de Marketing para la UEB de Seguros Las Tunas; perteneciente a la Empresa de Seguros Nacionales con el fin de aumentar la cartera de clientes de la misma y con ello el incremento de los ingresos. Para ello y tras la investigación de varias bibliografías se pudo elaborar un procedimiento atemperado a las empresas aseguradoras que permitió el diseño de dicha estrategia. La investigación se apoyó en el empleo de técnicas como la encuesta, entrevista, trabajo en equipo y observación. Como principal resultado están las acciones propuestas para el incremento de los clientes e ingresos y, por consiguiente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y económicos de la UEB Seguros Las Tunas para el 2025.

Palabras clave: gestión de Marketing, estrategia de Marketing, sector empresarial.

Abstract

Cuba's financial sector in recent years has been exposed to constant changes and transformations; the current dynamic forces companies to reinvent themselves within a world increasingly immersed in digitalization and social networks. Maintaining high standards of efficiency, quality and competitiveness in a service provider market is today a pillar of survival in the business world, which is why having good marketing management is essential. That is why this research aims to present the design of a Marketing Strategy for the UEB of Seguros Las Tunas; belonging to the National Insurance Company in order to increase its client portfolio and thereby increase income.

¹ Subdirectora. UEB Seguros Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

² Doctor en Ciencias. Licenciado en Educación, especialidad Física. Profesor Titular. Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

³ Máster en Ciencias. Profesor Auxiliar. Facultad de Ciencias Técnicas y Agropecuarias, Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

For this, and after researching several bibliographies, a tempered procedure was developed for insurance companies that allowed the design of said strategy. The research was supported by the use of techniques such as survey, interview, teamwork and observation. The main result is the actions proposed to increase clients and income and, consequently, the fulfillment of the strategic and economic objectives of UEB Seguros Las Tunas for 2025.

Key words: marketing management, marketing strategy, business sector.

Introducción

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios, sin beneficios pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Para lograr estos objetivos es de vital importancia estudiar y conocer la gestión de marketing y las estrategias que se derivan de esta gestión (Kotler, 2013). El marketing actual se orienta a la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones fuertes con el cliente en un entorno global de alta tecnología y en constante cambio. Comienza por comprender las necesidades y los deseos del consumidor, decide a qué mercados meta puede atender mejor la organización, y luego desarrolla una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización puede atraer, mantener y hacer crecer a sus consumidores meta (Kotler, 2013).

Para brindar mayor autonomía a las empresas cubanas y establecer las regulaciones que rijan el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, se establece el Decreto Ley 252 sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y el Decreto 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal al que se realiza una actualización en mayo del 2014 y posteriormente en el año 2018. Este reglamento abarca 18 sistemas donde se recoge el sistema de marketing, prestándole especial atención a las entidades con vinculación de capital extranjero (Ministros, 2018).

Una de las entidades que se ve en la necesidad de hacer uso de una eficiente Gestión de Marketing es la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN), creada el 22 de diciembre de 1978 con el nombre de Empresa del Seguro Estatal Nacional; con el objetivo de brindar protección financiera a clientes en el mercado nacional, haciéndose cargo de la prevención, administración de riesgos y reparación monetaria de los daños causados por siniestros en los bienes patrimoniales por ellos asegurados, así como proporcionar coberturas para asegurar a las personas. Por las características del trabajo que desempeña la empresa ESEN es catalogada como una institución financiera no bancaria.

La UEB Seguros Las Tunas perteneciente a la ESEN encamina sus servicios a brindar servicios de seguros, reaseguros y otros afines, garantizando confianza y satisfacción en los clientes, con capital humano calificado y comprometido, aumentando el aporte social en armonía con el medio ambiente, constituida oficialmente el 25 de noviembre de 1981, con presencia en los 8 municipios de la provincia a cargo de un representante territorial y una red de intermediación de más de 70 agentes.

En la UEB de Seguros Las Tunas se comercializan productos en los tres ramos aprobados por la Superintendencia de Seguros de Cuba (SSC): Bienes, Personales y Responsabilidad civil con más de 57 líneas de seguros, orienta su cartera de servicios a un amplio segmento de mercado que alcanza a empresas, cooperativas, trabajadores por cuenta propia y otros actores económicos así como la población en general. Se destaca por ser la aseguradora por excelencia del sector agropecuario cubano, garantizando seguridad financiera ante diversos riesgos a los productores agropecuarios y forestales.

Sin embargo, se ha podido conocer de insuficiencias que posee la UEB de Seguros Las Tunas que afectan el proceso del marketing dentro de la Gestión Empresarial existiendo un exceso de confianza en la cartera de clientes por la obligatoriedad de contratación en el caso de los seguros agropecuarios que están condicionados a la obtención de créditos bancarios, las modificaciones a los productos y los cambios en la política comercial se adoptan a nivel central siendo de obligada aplicación en la UEB de Seguros Las Tunas. También el desconocimiento por parte de los clientes de la diversidad de líneas de productos que ofrece la empresa. Se conocen sobre deficiencias en la información del entorno de marketing en el que se desenvuelve la UEB de Seguros Las Tunas; lo que limita el proceso de toma de decisiones.

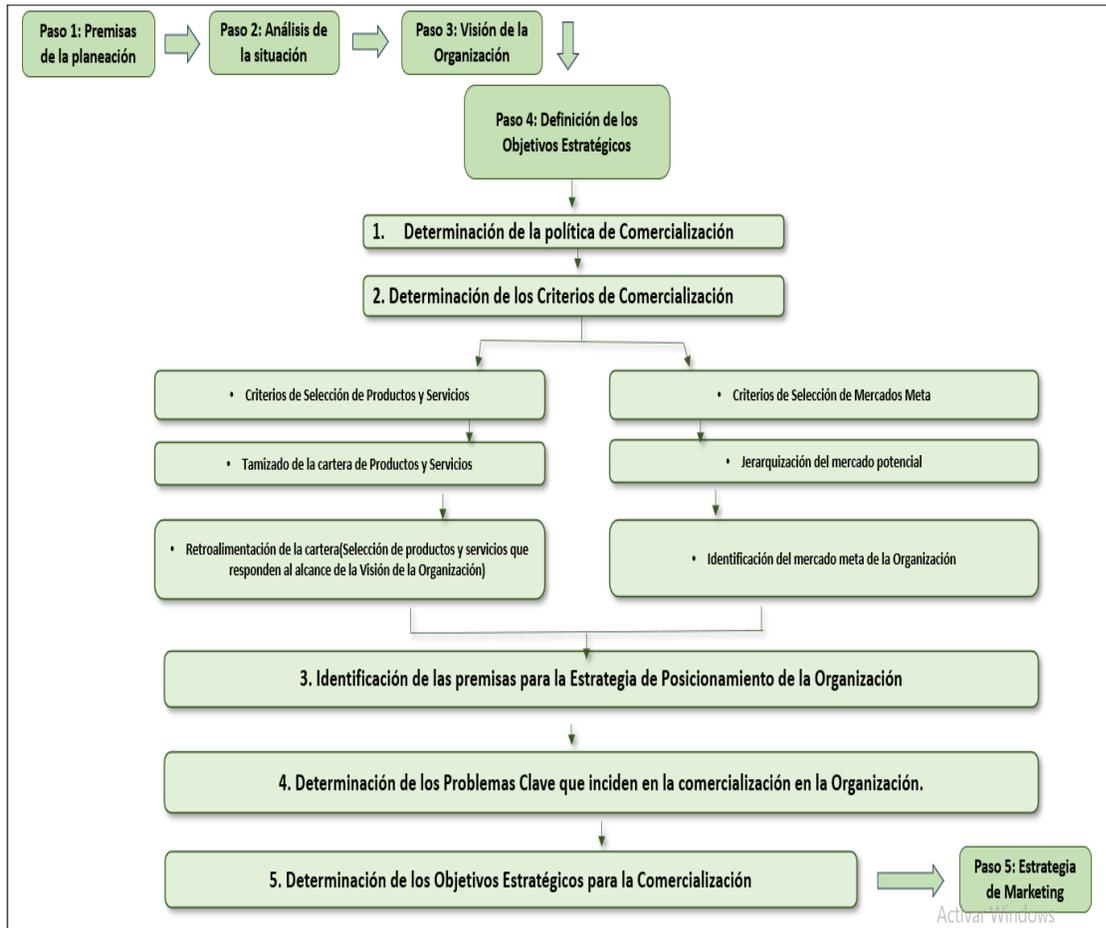
El presente artículo se propone como objetivo diseñar una Estrategia de Marketing para la UEB de Seguros Las Tunas para aumentar la cartera de clientes de la misma y con ello el incremento de los ingresos.

Materiales y métodos

La Estrategia de Marketing tiene como objetivo incrementar los ingresos en un 15% lo que significa 110 millones en moneda nacional al cierre del año 2025, conformar una red de intermediación aumentando la cantidad, preparación, eficacia y estabilidad del trabajo y ampliar la cuota de clientes actuales al menos en un 3%.

Figura 1.

Diagrama de Flujo de la Elaboración de la Estrategia de Marketing



Fuente: Elaboración de los autores.

Premisas de planeación: La política de marketing de la ESEN se orienta a la creación y consolidación de una cultura de prevención de riesgos y de empleo del seguro como una herramienta financiera que posibilita la mitigación de los efectos negativos de siniestros y la pronta recuperación de estos (Arellano, 2021). Los posibles escenarios que se pueden haber diseñado por la UEB constituyen una premisa de gran importancia:

Escenario realista: En el escenario realista más probable a corto plazo se prevén consecuencias negativas del cambio climático, que pueden traer pérdidas en los seguros agropecuarios. Sin embargo, se visualiza un desarrollo de la política-económica con otros países y se presagia además un crecimiento del apoyo internacional a Cuba en su lucha contra el bloqueo. Incremento de las restricciones de EE. UU contra Cuba. Se pronostica un desarrollo de la inversión extranjera y

acercamiento de la comunidad cubana en el exterior. Se pronostica también un desarrollo vertiginoso de las TIC'S que serán utilizadas en el desarrollo y perfeccionamiento de los servicios que brinda el seguro, pero a su vez provocará obsolescencia temprana de los equipos y medios (García, 2020).

Escenario optimista: A partir de las medidas y acciones integrales tomadas por los gobiernos y los ciudadanos se ha logrado mitigar las consecuencias por el deterioro del cambio climático. El afianzamiento de la integración política-económica con otros países, la estabilidad de los precios en el mercado internacional, la eliminación del bloqueo, la unificación de la moneda y la tasa de cambio, la implementación de la Ley de cooperativas y empresas han logrado incrementar el número de turistas e inversión extranjera, con mejoría en las condiciones de vida de la población y la sociedad. Lo que ha logrado el aumento en la disponibilidad de recursos, saneamiento de la economía cubana y aumento real del salario (García, 2020).

Escenario pesimista: Los factores que pueden incidir negativamente en el logro de las metas de la empresa son:

- Incremento de las pérdidas por los efectos de los eventos climatológicos.
- Retrocesos en la integración política-económica con otros países, el recrudecimiento de las medidas económico financieras producto del bloqueo y el retardo en la aplicación de la Ley de empresa y cooperativas. Este recrudecimiento acompañado de la agudización de la crisis económico financiera mundial llevará a la disminución del número de turistas y la inversión extranjera dentro del país. Provocando estancamiento de la economía nacional, disminución en la exportación de bienes y servicios en la economía cubana, deterioro de las condiciones de vida de la población, aumento del número de enfermedades, incremento de gastos por este concepto, no aceptación de los servicios del seguro, llevando a la descapitalización intelectual de la sociedad, de la fluctuación laboral y desmotivación de los trabajadores, estancamiento en el desarrollo de diferentes productos de seguros, acceso limitado a las tics y retraso en el desarrollo tecnológico.

La UEB de Seguros Las Tunas adopta la misión de la UEB definida por la ESEN que es brindar servicios de seguros, reaseguros y otros afines, garantizando confianza y satisfacción en los clientes, con capital humano calificado y comprometido, aumentando el aporte social en armonía con el medio ambiente (García, 2020).

Análisis de la situación

Para realizar el análisis de la situación se llevó a cabo un trabajo en equipo, tomado como guía una serie de preguntas elaboradas con anterioridad por (Fernandez, 2007), arribando a las conclusiones de que ciertamente la comercialización de los seguros ha crecido año por año, aunque las mayores insatisfacciones con el seguro están dadas en la tramitación de la carga de prueba en caso de que ocurra un siniestro, ya que existe demora y restricciones para completar la misma. La red de intermediación está

mayormente envejecida y en algunos territorios es escasa, donde el decrecimiento en los últimos años limita la atención a los clientes actuales.

La cartera de productos que comercializa la UEB Seguros Las Tunas comprende los ramos:

Personales: Temporario de vida, Viaje al exterior y Viajes hacia Cuba.

Bienes: Automotor, Incendio, Agrícolas (Tabaco, Cacao, Café, Caña, Arroz, Granos, Cítricos, Plátano, Tubérculos y raíces, Hortalizas Cultivos protegidos, Frutales, Semilleros Vivero, Forestal, Organopónico, Flores, Policultivos, Plantaciones de café, Plantaciones de cacao, Plantaciones de plátano, Plantaciones de frutales, Plantaciones de caña, Plantaciones de flores, Fomento de plantaciones permanentes), Patrimoniales Agropecuarios (Maquinarias y equipos, Edificios e instalaciones), Pecuarios (Ganado Bovino, Producción Apícola, Avícola, Producción Avícola, Équidos, Acuícola, Porcino, Ovino-Caprino, Cunícola), Incendio No Residencial Agropecuario (Casa y Ranchos, Producción Terminada, Edificios e Instalaciones, Existencia de tabaco, Estructura y cobertores, Equipos electrónicos, Roturas de maquinarias)

Responsabilidad civil: Responsabilidad Civil

Visión de la organización: La UEB de Seguros Las Tunas adopta la visión adoptada por la ESEN: "Somos una empresa competente, reconocida en el mercado de seguros por la mejora continua de los servicios, con solvencia financiera y capital humano especializado, comprometido con la satisfacción del cliente (García, 2020, p. 8)."

Definición de los objetivos estratégicos

Política de Comercialización de la ESEN: Por Política de Comercialización se entiende el modo de actuar de una organización al trazar sus acciones comerciales, en cuanto a sus clientes, sus productos y servicios, así como su entorno competitivo (Sanchez, 2007).

Determinación de los criterios de comercialización de la ESEN

Según Sanchez (2007 citado por Lambin et al, 2009) al determinar los criterios de comercialización, partiendo de la Misión, Visión y Políticas de Comercialización, se tienen en cuenta aquellos que determinan cuáles servicios responden a los objetivos de la organización, los que habrá que consolidar y potenciar.

Criterios de selección de servicios. Análisis de la Cartera de la Organización

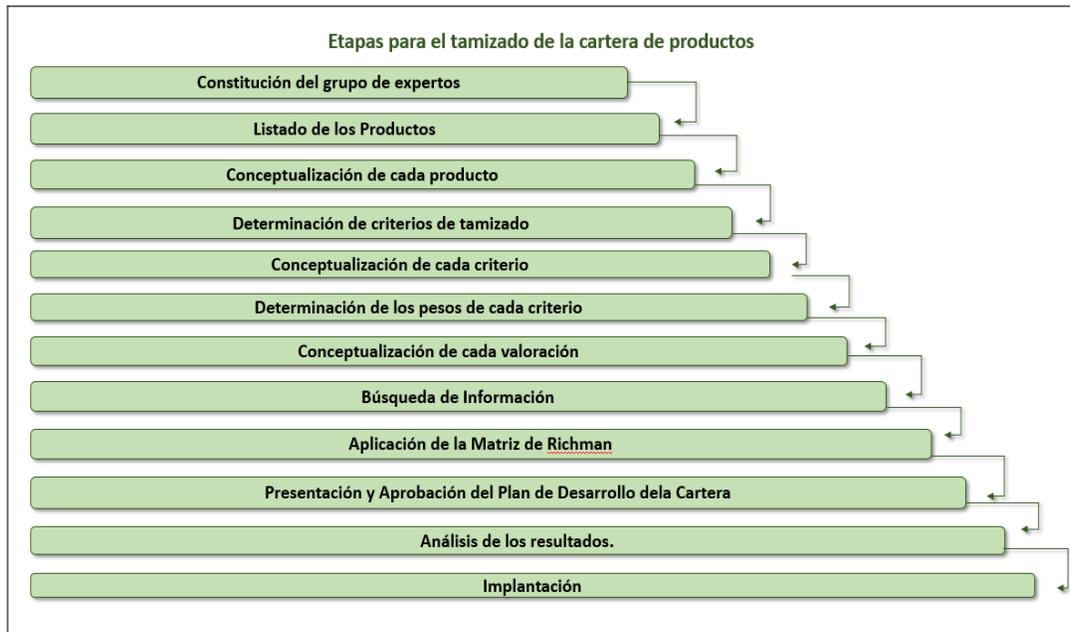
En el análisis cualitativo de la cartera de negocios se destaca también el desarrollado para la firma General Electric por la compañía McKinsey, y la Matriz de Evaluación de Nuevos Productos, desarrollada por Barry M. Richman, esta última parte de la evaluación de una serie de factores considerando la importancia relativa de cada uno de ellos y la posición que tenga la organización (nivel de competencia) en cada factor (Rodríguez, 2013). La gran mayoría de estos métodos utilizan expertos, o sea personas muy hábiles o de gran experiencia los cuales, a partir de la Misión, Visión, objetivos

estratégicos y situación actual de la entidad, seleccionan los criterios a utilizar y valoran los mismos, según el estado que tengan para cada uno de ellos los productos y servicios a tamizar (Sanchez, 2007 citado por Lambin et al, 2009).

En el caso de la UEB Seguros Las Tunas se aplicó para el tamizado de sus productos y servicios, la Matriz de Barry Richman. Tamizado de la cartera de productos y servicios.

Figura 3

Etapas para el tamizado de la cartera de productos



Fuente: Elaboración de los autores.

Resultados

Principales resultados obtenidos en el estudio realizado para cada uno de los pasos.

Pasos 1, 2 y 3: Se constituyó un grupo de trabajo integrado por especialistas de las distintas áreas de la UEB de Seguros Las Tunas. La Matriz de B. Richman es una herramienta multicriterial de tamizado y jerarquización, que se basa en la opinión de los expertos para su aplicación. De ahí la importancia de una adecuada selección de aquellas personas, sean jefes o no, conocedoras del problema objeto de estudio (Sanchez, 2007 citado por Lambin et al, 2009).

Tabla 1

Matriz de B. Richman

Criterio	Peso	Valoración					Calificación
		4	3	2	1	0	
Criterio 1	Peso 1						C1
Criterio 2	Peso 2						C2
Criterio 3	Peso 3						C3
...
Criterio n	Peso n						Cn
Total	∑1.00						Ct

Fuente: Elaboración de los autores

La valoración del criterio se realiza de acuerdo con la siguiente escala:

4: Si el estado del producto para ese criterio se considera Muy Bueno

3: Si el estado del producto para ese criterio se considera Bueno

2: Si el estado del producto para ese criterio se considera Regular

1: Si el estado del producto para ese criterio se considera Malo

0: Si el estado del producto para ese criterio se considera Muy Malo o no existe información al respecto

Para cada criterio deberá conceptualizarse cada una de las valoraciones anteriores.

$$C_n = \text{Peso } n * \text{Valoración del criterio } n$$

Según Sanchez (2007, citado por Lambin et al, 2009) el autor del procedimiento, el norteamericano Barry Richman, de acuerdo a las calificaciones obtenidas el producto debe ser aceptado como bueno, "congelado" hasta que no se eliminen o atenúen sus debilidades y amenazas, o rechazado si su estado así lo recomienda:

Tabla 2

Clasificación teniendo en cuenta la calificación obtenida por el producto

$4.00 \geq C_t \geq 2.80$	ACEPTAR EL PRODUCTO
$2.79 \geq C_t \geq 1.60$	CONGELAR EL PRODUCTO
$1.59 \geq C_t \geq 00$	RECHAZAR EL PRODUCTO

Fuente: Elaboración de los autores.

Pasos 4 y 5: Se seleccionaron y conceptualizaron los criterios a emplear, así como la escala de valoración. Los criterios de tamizado seleccionados, tomando como referencia el año 2022, fueron los siguientes:

Capacitación del personal: Existencia de personal capacitado para llevar a cabo la actividad comercial del producto.

4: Muy capacitado el personal

3: Personal capacitado

2: Medianamente capacitado

1: Muy poco capacitado

Siniestralidad: Relación pérdida / prima.

Para este indicador se realizó una división en la cartera de productos, se trabajó con datos de siniestralidad para el grupo de seguros generales y otro diferente para los seguros agropecuarios. Quedando de la siguiente manera:

Agropecuarios:

4: 0.64 – 0.50; 3: 0.75 – 0.65; 2: 0.76 – 0.79; 1: 0.80 – 0.99; 0: ≥ 1

Generales

4: 0.55-0.61; 3:0.62-0.65; 2:0.66-0.7; 1: 0.71- 0.80; 0: > 0.81 ó < 0.54

Personales

4: 0.55-0.61; 3:0.62-0.65; 2:0.66-0.7; 1: 0.71- 0.80; 0: > 0.81 ó < 0.54

Niveles de ingresos: % de participación del producto en el ingreso total de la empresa en el año 2022.

4: ≥ 15 %; 3: entre 10- 14 %; 2: entre 5- 9 %; 1: entre 2-4 %; 0: < 1.9 %

Quejas e insatisfacciones: Presencia de insatisfacciones en cuanto al producto y al servicio.

4: No presenta Quejas en cuanto al producto y al servicio.

3: Presenta Quejas en cuanto al producto

2: Presenta Quejas en cuanto al servicio

1: Presenta Quejas en cuanto al producto y al servicio.

Paso 6: La obtención de los pesos para los distintos criterios, se obtuvo comparando la importancia relativa existente entre ellos mediante la aplicación del método de jerarquización y prioridades propone.

1= Igual importancia

3=Importancia medianamente alta

5=Importancia alta

7=Importancia muy alta

9=Importancia extremadamente alta

De esta forma, para los distintos criterios se obtuvieron las siguientes escalas de comparaciones y, por tanto, los siguientes pesos:

Tabla 3

Escala de Comparaciones y pesos

	Capacitación del personal	Siniestralidad	Quejas
Niveles de Ingresos	2	3	4

Fuente: Elaboración de los autores.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Capacitación del personal: Existencia de personal capacitado para llevar a cabo la actividad comercial del producto = (0,30)
- Siniestralidad: Relación pérdida / prima = (0,16)
- Niveles de Ingresos: % de participación del producto en el ingreso total de la empresa en el año 2022 = (0,42)
- Quejas: Presencia de insatisfacciones en cuanto al producto y al servicio = **(0,12)**

La Matriz de Richman se aplicó a cada producto de la cartera de servicios de la UEB Seguros Las Tunas. A continuación, se muestra a modo de ejemplo el resultado de la aplicación de la Matriz de Richman para el caso específico de Ramo Personales: Temporario de Vida.

Tabla 4

Ejemplo de Resultado de la aplicación de la Matriz de Richman para el ramo Personales: Temporario de Vida

Nro	CRITERIO	VALORACION						CALIFICACION
		PESO	4	3	2	1	0	
1	Capacitación del Personal	0.30		x				0.9
2	Siniestralidad	0.16					x	0
3	Niveles de Ingresos	0.42	X					1.68
4	Quejas	0.12			x			0.24
	Total	1.00						2.82

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 5

Escalafón obtenido al aplicar la técnica de tamizado resultante de la aplicación de la matriz de Richman.

No.	SERVICIO PRODUCTO	CRITERIOS				Calificación Total
		CAPACITACION DEL PERSONAL	SINIESTRALIDAD	NIVELES DE INGRESOS	QUEJAS	
1	CAÑA	3	0	4	3	2.94
2	TEMPORARIO DE VIDA	3	0	4	2	2.82
3	FOMENTO PLANTACIONES PERMANENTES	3	0	3	3	2.52
4	GRANOS	3	0	0	3	2.10
5	VIAJES AL EXTERIOR	3	0	0	4	1.80
6	INCENDIO	3	0	1	4	1.80
7	AUTOMOTOR	3	0	1	4	1.80
8	PLATANO	3	0	1	4	1.68
9	VIAJES HACIA CUBA	3	0	0	4	1.38
10	OVINO-CAPRINO	3	0	0	4	1.38
11	RESPONSABILIDAD CIVIL	3	0	0	4	1.38
12	CASAS Y RANCHOS	3	0	0	4	1.38
13	EDIFICIOS E INSTALACIONES	3	0	0	4	1.38
14	EXISTENCIA TABACO	3	0	0	4	1.38
15	EQUIDO	3	0	0	4	1.38
16	TABACO	3	0	0	4	1.38
17	TUBERCULOS Y	3	0	0	4	1.38

	RAICES					
18	HORTALIZAS	3	0	0	4	1.38
19	FORESTALES	3	0	0	4	1.38
20	PORCINO	3	0	0	4	1.38
22	GANADO BOVINO	3	0	0	4	1.38
23	ARROZ	3	0	0	4	1.38
24	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	3	0	0	4	1.38
21	SEMILLERO	3	0	0	4	1.26
25	FRUTALES	3	0	0	4	1.08
26	CITRICOS	0	0	0	0	0
27	VIVEROS	0	0	0	0	0
28	ORGANOPONICOS	0	0	0	0	0
29	FLORES	0	0	0	0	0
30	POLICULTIVOS	0	0	0	0	0
31	PLANTACIONES PERMANENTES DE CAFÉ	0	0	0	0	0
32	PLANTACIONES PERMANENTES DE CAÑA	0	0	0	0	0
33	PLANTACIONES PERMANENTES DE CACAO	0	0	0	0	0
34	PLANTACION PERMANENTE DE PLATANO	0	0	0	0	0
35	PRODUCCION APICOLA	0	0	0	0	0.00
36	PLANTACION PERMANENTE DE FLORES	0	0	0	0	0

37	EQUIPOS IMPLEMENTOS AGRICOLAS	E	0	0	0	0	0
38	PRODUCCION AVICOLA		0	0	0	0	0
39	ACUICULA		0	0	0	0	0
40	CUNICULA		0	0	0	0	0
41	CULTIVOS PROEGIDOS		0	0	0	0	0
42	PRODUCCION TERMINADA		0	0	0	0	0
43	EQUIPOS ELECTRONICOS		0	0	0	0	0
44	ROTURAS MAQUINARIAS	DE	0	0	0	0	0
	VALOR PROMEDIO		1.7	0.0	0.3	2.2	0.92

Fuente: Elaboración de los autores.

La calificación general obtenida 0.92 refleja una Cartera de Productos, que de acuerdo a criterios seleccionados y sus valoraciones, cuenta con debilidades en los aspectos analizados.

Tanto para el nivel de ingresos, como la siniestralidad (criterios cuyos pesos constituyen casi 60% del total), las valoraciones dadas para la mayoría de los seguros son muy baja.

Para la mayoría de los servicios analizados no se cuenta con un personal capacitado, capaz de promover y ejecutar de forma eficaz su comercialización. En tal sentido, se recomienda diseñar y aplicar de forma inmediata un Programa de Capacitación que posibilite adecuar las competencias de la fuerza de ventas a las exigencias de la organización en cuanto a sus objetivos de comercialización.

La mayor parte de los seguros agrícolas obtuvieron una calificación por debajo de la media. Se debe revisar la política de la Empresa en cuanto a sus tarifas y primas, dadas las actuales condiciones de cambio climático que vive la región

Teniendo en cuenta que la ESEN cuenta con el monopolio en Cuba de los tipos de seguro que brinda, debe considerarse por la Empresa un reajuste de la cartera de servicios que brinda.

Promover políticas, generar cultura de seguros en la población, visualizar de formar efectiva y eficaz sus servicios y productos, promover mejoras y actualizaciones de sus productos de seguros que los atemperen a las condiciones actuales.

Se hace necesario capacitar, de forma sistemática y especializada por tipos de seguro y clientes, la fuerza de venta que posee la empresa, así como potenciar las acciones de comunicación (por distintas vías) que permitan promover las ventajas que, para los diferentes tipos de segmentos de clientes, presentan los servicios que brinda la ESEN.

Se recomienda repetir dentro de un periodo de seis meses o un año (a decisión de la alta dirección de la empresa) el ejercicio aplicado, con vistas a retroalimentar la Cartera a partir de la dinámica del comportamiento de sus productos y servicios.

Criterios de selección del Mercado Meta: Jerarquización del mercado Potencial.

Mercado Meta: Conjunto de empresas u organizaciones hacia las cuales dirigir y concentrar las acciones estratégicas de comunicación en los próximos años, con el objetivo de alcanzar (o consolidar) el posicionamiento de los productos y servicios que oferta La UEB de Seguros Las Tunas.

Para lo anterior se realizaron las siguientes tareas: Se conformó un listado inicial de empresas y organizaciones que conforman el mercado potencial para los servicios actuales de la UEB de Seguros Las Tunas:

Seguros generales: Personas naturales cubanas, Rentadoras, Empresas cubanas

Seguros personales: Personas naturales cubanas, Personas naturales extranjeras, Empresas cubanas.

Seguros agropecuarios: Minagri, Azcuba, otros clientes.

Se determinó por los expertos de la UEB Seguros Las Tunas los criterios de jerarquización para cada grupo de mercados. Estos criterios fueron:

Para los seguros generales:

- Ingresos por primas de Seguros/Indemnizaciones/Tipo de Cliente/Marca y confianza.

Para los seguros personales:

- Ingresos por primas de Seguros/Indemnizaciones/Tipo de Cliente/Marca y confianza.

Para los seguros agropecuarios:

- Ingresos por primas de Seguros/Indemnizaciones/Tipo de Cliente/Marca y confianza.

Una vez recopilada la información necesaria se aplica el método multicriterial AHP (Proceso Analítico Jerárquico) que nos permitirá obtener el escalafón correspondiente.

Resultados obtenidos:

Tabla 6

Escalafón para los Seguros Generales

Nro.	Tipo de Cliente	Clasificación Obtenida
1	Empresas Cubanas	0.52656
2	Rentadoras	0.39335
3	Personas Naturales Cubanas	0.08009
	Total	1.00000

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 7.

Escalafón para los Seguros Personales

Nro.	Tipo de Cliente	Clasificación Obtenida
1	Personas Naturales Cubanas	0.66491
2	Empresas Cubanas	0.27327
3	Personas Naturales Extranjeras	0.06182
	Total	1.00000

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 8.

Escalafón para los Seguros Agropecuarios

Nro.	Tipo de Cliente	Clasificación Obtenida
1	AZCUBA	0.77719
2	MINAGRI	0.15873
3	OTROS	0.06409
	Total	1.00000

Fuente: Elaboración de los autores.

Identificación de las premisas para establecer la Estrategia de Posicionamiento de la Organización

A partir de los resultados obtenidos, se determinaron las siguientes premisas para el posicionamiento de los servicios de la UEB de Seguros las Tunas de la Empresa de Seguros Nacionales en los mercados meta identificados:

- Potenciar la comercialización del Seguro Temporario de Vida, donde la UEB cuenta con fortalezas evidentes.
- Realizar un análisis fundamentado acerca de la posibilidad real de explotar aún más aquellos servicios que en la actualidad poseen un bajo nivel de ventas y contratación.
- A partir de lo anterior, se hace necesario calificar a la fuerza de venta existente de manera que permita brindar en el momento que se decida aquellos servicios que de una forma u otra no se realizan o se explotan poco.
- Trazar acciones de divulgación y promoción, mediante la comunicación de los atributos del servicio y sus ventajas para el cliente, que posibilite incrementar las ventas de la gama de los Seguros Personales y de Responsabilidad Civil y de Bienes, los cuales se subestiman o desconocen por la gran mayoría de las entidades empresariales cubanas y personas naturales en la actualidad.
- De forma general, se recomienda analizar las primas a establecer por tipo de seguro, en función de la ocurrencia de los eventos asegurados, guardando el equilibrio necesario que mantenga la atracción del servicio por parte de los clientes. En particular, dados los cambios climáticos que vienen ocurriendo en la región, se recomienda un estudio específico para los Bienes Agropecuarios.

Determinación de los problemas claves que inciden en la comercialización de los servicios que oferta la UEB Seguros Las Tunas.

Para la determinación de los problemas clave que inciden en la comercialización de los servicios que oferta la UEB Seguros Las Tunas, se aplicó un cuestionario que recoge los principales aspectos de esta actividad en la organización, completándose con otros criterios aportados por los especialistas participantes en el ejercicio.

Sobre esta base se identificaron los siguientes problemas:

- No se realizan estudios de mercado sistemáticos que fundamenten las decisiones de comunicación y venta.
- No se dispone de una fuerza de venta preparada para comercializar (comunicar y vender) sus principales servicios.
- Poca promoción y presencia de la actividad aseguradora en los diferentes sectores y en la población general.
- Poca comercialización de los seguros a través de las pasarelas de pago

existentes en el país.

- Poca utilización de Campañas de Publicidad Mixta; publicidad tanto en medios tradicionales como digitales.
- No se utilizan los servicios de tecnológicos existentes (correo electrónico, bases de datos de clientes e internet) en beneficio del estudio de mercado.
- Poca programación de eventos presenciales en los municipios de la provincia Las Tunas para educar a los clientes sobre el seguro.

Tabla 9.

Para la solución de estos problemas se elaboró una Matriz Solución:

Problema	Acción de solución	Objetivo
No se realizan estudios de mercado sistemáticos que fundamenten las decisiones de comunicación y venta.	Sistematizar la realización de estudios de oportunidad y de mercado que permitan fundamentar las decisiones de comunicación de la UEB Seguros Las Tunas.	Elaborar e implantar la estrategia de posicionamiento de la cartera de servicios la UEB Seguros Las Tunas, en función de los mercados meta identificados.
	Retroalimentar e implantar el programa de comunicación a emplear, en función de implantar el Plan de Negocio elaborado.	
No se dispone de una fuerza de venta preparada para comercializar (comunicar y vender) sus principales servicios.	Retroalimentar el Plan de Preparación de la Fuerza de Ventas de la UEB Seguros Las Tunas en función de brindar en el momento que se decida aquellos servicios que de una forma u otra no se realizan o se explotan poco.	Consolidar la capacidad de comercialización de la UEB Seguros Las Tunas.
Poca promoción y presencia de la actividad aseguradora en los diferentes sectores y en la población general.	Generar alianzas estratégicas con las universidades que permitan incluir dentro de asignaturas afines contenidos relacionados con la actividad aseguradora y la prevención de Riesgos.	Consolidar la cultura del Seguros en la provincia Las Tunas.
	Presencia en las RRSS y medios de difusión masiva del personal capacitado de la UEB y red de intermediación.	
Poca comercialización de los seguros a través de las pasarelas de pago existentes en el país.	Aumentar el cobro de primas a través de las pasarelas de pago con que cuenta el país.	Acoger la transformación digital, como parte de la dinámica diaria en la prestación de servicios de Seguro en la UEB Seguros Las Tunas.

Poca utilización de Campañas de Publicidad Mixta; publicidad tanto en medios tradicionales como digitales.	Publicidad en Radio y Televisión: Crear anuncios de 30 segundos que destaquen los beneficios de los seguros ofrecidos y la transmitan en horarios de alta audiencia.	Fomentar el uso de Campañas de Publicidad Mixta: tanto en medios tradicionales como digitales.
	Adaptar los anuncios de radio y televisión a formatos de videos más cortos (10-15 segundos) y publicarlos en plataformas como Facebook, Instagram y YouTube.	
No se utilizan los servicios de tecnológicos existentes (correo electrónico, bases de datos de clientes e internet) en beneficio del estudio de mercado.	Combinar campañas de email marketing con email directo físico.	Utilizar toda la información y recursos tecnológicos existentes en la UEB Seguros Las Tunas en beneficio del estudio de mercados.
Poca programación de eventos presenciales en los municipios de la provincia Las Tunas para educar a los clientes sobre el seguro.	Organizar eventos presenciales y Webinars para educar a los clientes sobre seguros.	Incrementar la programación de eventos presenciales en los municipios de la provincia Las Tunas para educar a los clientes sobre el seguro.

Fuente: Elaboración de los autores.

A partir de esta Matriz, se elaboró un Plan de Objetivos Estratégicos, que debe ser, analizado y aprobado por la Dirección de la UEB Seguros Las Tunas, ante representantes de sus distintas áreas. La implantación de dicho Plan potenciará las acciones de comercialización de la UEB Seguros Las Tunas, en función de alcanzar su Visión y cumplir sus políticas para esta actividad.

Tabla 10.

Plan de Objetivos Estratégicos para la Actividad Comercializadora de la UEB Seguros Las Tunas

No.	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Fecha de Cumplimiento	Responsable	Indicador de Medición
	Elaborar e implantar la estrategia de posicionamiento de la cartera de	1.1-Rediseñar el programa de comunicación a emplear, por la UEB de Seguros Las Tunas.	II Trimestre 2025	Subdirector	Se alcanza un crecimiento promedio anual del 5% en los próximos tres

1	servicios de la UEB Seguros Las Tunas, en función de los mercados meta identificados.	1.2- Sistematizar la realización de estudios de oportunidad y de mercado que permitan fundamentar las decisiones de comunicación de la UEB Seguros Las Tunas.	2025, 2026 y 2027	Subdirector	años. Realizados estudios de mercado al menos para dos mercados meta identificados en 2023.
2	Consolidar la capacidad de comercialización de la UEB de Seguros Las Tunas	2.1- Retroalimentar el Plan de Preparación de la Fuerza de Ventas de la UEB en función de brindar en el momento que se decida aquellos servicios que de una forma u otra no se realizan o se explotan poco.	III Trimestre 2025	Esp. Recursos Humanos	Preparada el 100% de la Fuerza de Venta en el 2026. Cumplidas las acciones de venta previstas para los próximos tres años.
3	Consolidar la cultura del Seguros en la provincia Las Tunas.	3.1- Generar alianzas estratégicas con las universidades que permitan incluir dentro de asignaturas afines contenidos relacionados con la actividad aseguradora y la prevención de Riesgos. 3.2- Presencia en las RRSS y medios de difusión masiva del personal capacitado de la UEB y red de intermediación	II Trimestre 2025 I Trimestre 2025	Subdirector Cuadros, Esp. Seguros y Reaseguros y Red de Intermediación	Firmar Convenios de Colaboración con las universidades para el 2025. Incremento en un 3% de publicaciones.
4	Acoger la transformación digital, como parte de la dinámica diaria en la prestación de servicios de Seguro en la UEB Seguros Las Tunas.	4.1- Aumentar el cobro de primas a través de las pasarelas de pago con que cuenta el país.	I Trimestre 2025	Esp. Seguros y Reaseguros y red de Intermediación	Aumento de las operaciones mensuales a través de las pasarelas de pago en un 3%.

5	Fomentar el uso de Campañas de Publicidad Mixta: tanto en medios tradicionales como digitales.	<p>5.1- Publicidad en Radio y Televisión: Crear anuncios de 30 segundos que destaquen los beneficios de los seguros ofrecidos y la transmitan en horarios de alta audiencia.</p> <p>5.2- Publicidad en Redes Sociales: Adaptar los anuncios de radio y televisión a formatos de videos más cortos (10-15 segundos) y publicarlos en plataformas como Facebook, Instagram, X y YouTube.</p> <p>5.3- Crear promociones que se publiquen exclusivamente en medios digitales para fomentar la conversación online.</p>	I Trimestre 2025	Subdirector e Informático	Utilizar herramientas de análisis tanto para medios tradicionales (medición de audiencias) como digitales (Google Analytics, Facebook Insights) para evaluar el rendimiento de la campaña.
6	Utilizar toda la información y recursos tecnológicos existentes en la UEB Seguros Las Tunas en beneficio del estudio de mercados.	<p>6.1- Combinar campañas de email marketing con email directo físico.</p> <p>6.1.1- Dividir la base de datos de clientes en segmentos según criterios como edad, ubicación y tipo de seguro.</p> <p>6.1.2- Crear contenido personalizado para cada segmento. Los correos electrónicos pueden incluir información sobre nuevos productos, mientras que el correo directo puede ofrecer descuentos exclusivos.</p>	I Trimestre 2025	Subdirector e Informático	Utilizar herramientas de análisis para medir las tasas de apertura y respuesta tanto de los correos electrónicos como del correo directo (HubSpot, Sendinblue, Mailify, Mailchimp)

		<p>6.2- Sincronización de campañas.</p> <p>6.2.1- Enviar emails y correos directos al mismo tiempo para reforzar el mensaje.</p> <p>6.2.2- Incluir llamadas a la acción claras en ambos medios, como visitar una página web específica o llamar a un número de teléfono.</p>			
7	<p>Incrementar la programación de eventos presenciales en los municipios de la provincia Las Tunas para educar a los clientes sobre el seguro.</p>	<p>7.1- Organizar Seminarios y Talleres presenciales en los 8 municipios de la provincia, así como webinars en línea.</p> <p>7.1.1- Utilizar tanto medios tradicionales (folletos, anuncios en periódicos) como digitales (correo electrónico, redes sociales) para promover los eventos.</p> <p>7.2- Crear una plataforma en línea para el registro de participantes y utilizar el teléfono para confirmar asistencia.</p> <p>7.3- Preparar presentaciones educativas y sesiones de preguntas y respuestas.</p>	I Trimestre 2025	<p>Director, Subdirector, Informático y Especialistas en Seguros y Reaseguros.</p>	<p>Después del evento, enviar materiales adicionales y encuestas de satisfacción a los participantes, tanto por correo electrónico como por correo tradicional.</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

Discusión

Evolución del Marketing: El término marketing apareció a principios del siglo pasado, aunque ha experimentado varios significados es sinónimo de mercadología, mercadeo, comercialización o marketing. La palabra marketing goza de un amplio reconocimiento internacional, siendo utilizada ampliamente en el campo académico y profesional, y reconocida por la Real Academia Española. Varios exponentes del marketing (Lambin et

al, 2009; Kotler, 2013; Peña, 2015; Lucero, 2020) coinciden en que ha venido desarrollando distintos conocimientos y se encuentra en una etapa de crecimiento continuo (Moncayo Sanchez y Camacho Gaibor, 2022).

Proceso de Marketing: El proceso de marketing según (Sotomayor, 2021) es el proceso mediante el cual se buscan oportunidades de negocios, se segmenta el mercado y se selecciona un mercado resultante, se analiza dicho mercado, se formulan estrategias de marketing, se diseñan planes de acción, se implementan las estrategias, y se controlan y evalúan los resultados.

Gestión de Marketing: La gestión de marketing tiene como objetivo primario el logro de relaciones mutuamente beneficiosas entre consumidor y proveedor, pues de la satisfacción del consumidor depende la permanencia en el mercado del proveedor. Esto se logra teniendo como premisa que nunca es suficiente y que siempre se puede hacer más para satisfacer las necesidades sociales (Reyes, 2018).

Las estrategias de marketing constituyen una parte fundamental de un buen Plan Estratégico de Marketing que garantiza a su vez el funcionamiento exitoso de la Gestión de Marketing, para las empresas aseguradoras una buena estrategia de marketing sirve de guía para el trabajo posterior de los directivos (Fernandez, 2007) relaciona un conjunto de estrategias que se pueden adoptar.

Conclusiones

Los referentes teóricos abordados permitieron adquirir la información necesaria para alcanzar un acercamiento al marketing como proceso y disciplina de estudio. Se adoptó como metodología para la conformación de la estrategia de marketing una de elaboración propia la cuál fue descrita paso a paso. Igualmente, el estudio del Decreto Ley 252 y su Reglamento permitieron acotar esta metodología al contexto cubano.

El seguro puede ser entendido como un instrumento financiero que funciona para proteger personas, empresas, animales o bienes materiales ante determinados eventos, accidentes o sucesos que pueden poner en riesgo el patrimonio de un individuo o de una empresa, por lo tanto, para lograr la relación de intercambio es imprescindible la utilización de los preceptos del marketing.

Para lograr la Estrategia de Marketing sea exitosa se requiere la utilización de un procedimiento debidamente articulado que le sirva de base para su mejor elaboración posible, siendo imprescindible la visión y la misión, así como los objetivos a largo plazo de la entidad.

La Estrategia de Marketing propuesta se ajusta a los tiempos actuales, en los que el uso de la tecnología digital para abarcar mayores segmentos de mercado no solo permite aprovechar los aportes de esta rama de la cultura, sino que permite aprovechar todas las potencialidades de la empresa y su mercado en aras de realizar intercambios satisfactorios a las partes que intervienen.

Referencias bibliográficas

- Arellano, S. R. d. (2021). *Manual de Comunicación ESEN*. In C. L. A. Martínez (Ed.), (Vol. 5, pp. 28). Empresa Nacional de Seguros.
- Consejo de Ministros (2018). Decreto Ley 252 (GOC-2018-359-EX31) y Decreto No. 281. *Gaceta Oficial*, GOC-2018-360-EX31.
- Fernandez, Y. E. (2007). *Plan Estratégico de Mercadotecnia para la comercialización de los Seguros en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Seguros Nacionales con sede en la provincia de las Tunas*. [Tesis. Universidad Vladimir Ilich Lenin, Las Tunas].
- García, F. M. (2020). *Estrategia Empresarial*. In E. d. S. Nacionales (Ed.). La Habana, Cuba: FTP Oficina Central ESEN.
- Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos de marketing* (Vol. 11). Pearson Educación.
- Lambin, J. J., Galluci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw-Hill.
- Lucero, J. A. G. (2020). *Marketing Digital para el posicionamiento de la Marca Agencia Seguros K-CER en la ciudad de Riobamba*. [Trabajo de titulación. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba - Ecuador].
- Moncayo Sanchez, Y. P., Álvarez Calderón, J. W. & Camacho Gaibor, V. P. (2022). La evolución del marketing y su perspectiva en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento. Revista científico - profesional*, 7(7). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042910>
- Reyes, M. C. (2018). *Diseño del Sistema de Información de marketing de la Unidad Empresarial de Base DIVEP Las Tunas*. [Tesis. Universidad de Las Tunas, Las Tunas].
- Sotomayor, F. F. P. (2021). *Incidencia del Marketing en la Gestión de Riesgos en Assurance Corredores de Seguros SAC*. [Trabajo de investigación. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú].

Conflicto de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores: Los autores participaron en la búsqueda y análisis de la información para el artículo, así como en su diseño y redacción.