



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING
PARA UN CORREDOR DE SEGUROS**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por:
Carla Calderón Valencia**

Asesor: Jorge Trujillo Sosa
[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, mayo 2022

RESUMEN

Durante los últimos años, los ingresos de las principales empresas corredoras de seguros en el mundo han aumentado y de acuerdo con la información que brinda la SBS, este es un sector que se encuentra en constante movimiento ya que cada año aparecen nuevos competidores dado el atractivo del mercado. Sin embargo, las actuales empresas del mercado de corredores presentan ofertas de servicio similares debido a que, se han enfocado solo en el contexto transaccional del negocio dejando de lado la opinión del participante más importante, el consumidor. Bajo este contexto, el presente trabajo busca elaborar una propuesta de mejora del plan de marketing de un corredor de seguros determinado. Es importante mencionar que, de acuerdo con la investigación realizada en el plan de marketing propuesto se debe incluir estrategias que mejoren las percepciones del servicio, la satisfacción y la relación entre el ejecutivo de servicios y el consumidor.

ABSTRACT

During the last few years, the income of the main insurance brokerage companies in the world has increased and according to the information provided by the SBS, this is a sector that is in constant movement as new competitors appear every year due to the attractiveness of the market. However, the current companies in the brokerage market present similar service offers because they have focused only on the transactional context of the business, leaving aside the opinion of the most important participant, the consumer. Under this context, the present study seeks to elaborate a proposal for the improvement of the marketing plan of a specific insurance broker. It is important to mention that, according to the research carried out, the proposed marketing plan should include strategies that improve service perceptions, satisfaction and the relationship between the service executive and the consumer.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	2
1. <i>Corredores de seguros</i>	2
2. <i>Corredores de seguros en Perú</i>	2
3. <i>Marwill Corredores de Seguros</i>	2
3.1 Características de la empresa	3
3.2 Tipos de servicios	4
3.3 Segmento de clientes.....	5
4. <i>Contexto situacional.....</i>	6
4.1 Análisis del entorno externo e interno	6
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
CAPITULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
1. <i>Servicios financieros</i>	9
1.1 El intermediario financiero, corredor de seguros	10
2. <i>Comportamiento del consumidor de servicios financieros.....</i>	11
2.1 El consumidor de servicios financieros: importancia y características	11
2.2 Motivación del consumidor de servicios financieros	12
2.3 Formación de percepciones del consumidor de servicios financieros.....	13
3. <i>Marketing de servicios enfocado en marketing relacional para servicios financieros</i>	15
3.1 La importancia del marketing relacional.....	16
3.2 Estrategia digital bajo la perspectiva de marketing relacional	17
4. <i>El plan de marketing para servicios.....</i>	18
CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA	20
1. <i>Análisis de la situación.....</i>	20
1.1 Análisis del Macroentorno	20
1.2 Análisis del Microentorno.....	22
1.3 Análisis FODA cruzado	22
1.4 Análisis del sondeo de mercado	24
1.5 Estimación de demanda	26
2. <i>Estrategia de marketing.....</i>	27
2.1 Objetivos de marketing	27
2.2 Segmentación.....	29
2.3 Posicionamiento	30
2.4 Estrategia genérica	31
2.5 Estrategia competitiva.....	31
2.6 Estrategia de crecimiento	32

2.7 Mezcla de marketing.....	33
CAPITULO V: VALORACION DE IMPACTO	42
1. Presupuesto de marketing	42
2. Proyección de ventas.....	42
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
1. Conclusiones	47
2. Recomendaciones.....	48
CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Comparación de los puntos de vista de Solomon y Schiffman & Kanuk</i>	12
<i>Tabla 2 : Categorías del valor percibido</i>	14
<i>Tabla 3 : Elementos del marketing de servicios</i>	15
<i>Tabla 4 : Estructura de un plan de marketing de servicios</i>	19
<i>Tabla 5 : Análisis del macroentorno</i>	21
<i>Tabla 6 : 5 fuerzas de Porter</i>	22
<i>Tabla 7 : Análisis FODA cruzado</i>	23
<i>Tabla 8 : Objetivos del sondeo de mercado</i>	24
<i>Tabla 9 : Principales hallazgos del sondeo</i>	25
<i>Tabla 10 : Estimación de demanda</i>	26
<i>Tabla 11 : Objetivos de marketing</i>	28
<i>Tabla 12 : Segmentación del mercado</i>	29
<i>Tabla 13 : Análisis de puntos de paridad y diferenciación</i>	30
<i>Tabla 14 : Atributos para la nueva oferta de servicios de Marwill</i>	31
<i>Tabla 15 : Componentes de la nueva oferta de servicio</i>	32
<i>Tabla 16 : Descripción del anuncio en Google</i>	36
<i>Tabla 17 : Plan de capacitaciones</i>	39
<i>Tabla 18 : Presupuesto de marketing</i>	42
<i>Tabla 19 : Escenario esperado</i>	44
<i>Tabla 20 : Escenario pesimista</i>	45
<i>Tabla 21 : Escenario optimista</i>	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 : Ingresos CRB 2017 - 2020 1</i>	7
<i>Gráfico 2 : Flujograma de introducción de la nueva oferta de servicios de Marwill</i>	38

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2 : Ejemplo del anuncio en Google.....</i>	<i>36</i>
--	-----------

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 : Análisis de los cinco niveles de producto</i>	<i>53</i>
<i>Anexo 2 : Previsualización página web Marwill</i>	<i>53</i>
<i>Anexo 3 : Buzón de solicitudes a través de un chat</i>	<i>54</i>
<i>Anexo 4 : Libreto para agendar reuniones a través de una llamada con clientes y posibles clientes</i>	<i>54</i>
<i>Anexo 5 : Cuestionario de preguntas para la entrevista a clientes actuales y potenciales de Marwill.....</i>	<i>55</i>

INTRODUCCIÓN

Actualmente, a nivel mundial los ingresos de las principales empresas corredoras de seguros están aumentando. Como indica la revista Business Insurance, los diez principales brókers incrementaron sus ingresos un 2.7%; estos corredores son: Marsh & McLennan Companies, Aon, Willis Towers Watson, Arthur J. Gallagher & Co., BB&T Insurance Holdings, Hub International, Jardine Lloyd Thompson Group, Brown & Brown, USI Insurance Services y Lockton Cos.

En ese mismo contexto, en Perú, de acuerdo con la información que brinda la SBS (2021) el sector de corredores de seguros se encuentra en constante movimiento ya que cada año aparecen nuevos competidores dado el atractivo del mercado. Sin embargo, los principales corredores siempre se mantienen y son los siguientes: Marsh, Contacto, Corredores Falabella, Aon, Consejeros, Willis, La Protectora, Sifuentes, Gallagher y TAS.

Las empresas corredoras de seguros brindan un servicio muy similar, por lo que es fácil para un cliente cambiar a su proveedor de servicios financieros sin ningún problema. Del mismo modo, de acuerdo a la investigación realizada, las empresas corredoras se han enfocado mucho en el aspecto transaccional del negocio, dejando de lado al sujeto más importante, el cliente, además, algunos corredores con el fin de ganar clientes han llegado a prometer servicios diferenciados, sin embargo en la práctica esto no se da.

La presente investigación se centra en determinar los aspectos que el consumidor encuentra relevantes al momento de elegir a un corredor de seguros, desde la perspectiva de sus motivaciones y percepciones. De este modo se propondrá a la empresa evaluada una oferta de servicios que cumpla con las expectativas del consumidor y de esta manera generar más ingresos para la empresa.

CAPITULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1. Corredores de seguros

Durante los últimos años, los ingresos de las principales empresas corredoras de seguros en el mundo han aumentado. En el 2017, los diez principales *brokers* incrementaron sus ingresos un 2.7% de acuerdo con lo que indica la revista Business Insurance; estos corredores son: Marsh & McLennan Companies, Aon, Willis Towers Watson, Arthur J. Gallagher & Co., BB&T Insurance Holdings, Hub International, Jardine Lloyd Thompson Group, Brown & Brown, USI Insurance Services y Lockton Cos.

Asimismo, durante el 2019 el valor del mercado de corretaje de seguros se elevó en \$117,700. De acuerdo con la consultora Insuramore, la mayor parte de estas cifras corresponde al corretaje de seguros de No Vida ya que dicho rubro solo generó ingresos de \$55,100 millones. Del mismo modo, el mercado sigue siendo liderado por los 3 grandes *brokers*: Marsh, Aon y WTW. Además, la información recolectada por la consultora indica que la pandemia del COVID-19 tuvo un impacto menor en este sector (incluyendo aseguradoras y corredores) ya que tuvieron un crecimiento mundial de 3% a 5%.

2. Corredores de seguros en Perú

En Perú, de acuerdo con la información que brinda la SBS (2021) durante el año 2019 existían 338 empresas corredoras de seguros y facturaron aprox. \$213.9 millones de acuerdo con la información que brinda la SBS. Por otro lado, durante el 2020 el número de corredores aumentó a 348 y facturaron \$213.9 millones. Es decir, este es un sector que se encuentra en constante movimiento ya que cada año aparecen nuevos competidores dado el atractivo del mercado. Sin embargo, los principales corredores siempre se mantienen y son los siguientes: Marsh, Contacto, Corredores Falabella, Aon, Consejeros, Willis, La Protectora, Sifuentes, Gallagher y TAS. Cabe resaltar que durante los últimos 3 años los principales corredores se mantienen en los 3 primeros respectivamente.

3. Marwill Corredores de Seguros

Marwill tiene presencia en el Perú desde hace 40 años. La empresa obtiene mayor reconocimiento desde el año 2001 ya que adquiere a un bróker local (JH Corredores) para convertirse en Marwill Corredores y luego, la empresa se hizo más fuerte después de la fusión de 2 importantes corredores de seguros internacionales (siendo uno de ellos la casa matriz de Marwill) en el 2016.

3.1 Características de la empresa

a) Nombre de la empresa:

Marwill - Marwill Corredores de Seguros S.A.

b) Misión:

Diseñamos y brindamos soluciones para gestionar el riesgo, optimizar los beneficios, cultivar el talento y expandir el poder del capital para proteger y fortalecer las instituciones y personas. Nuestra perspectiva exclusiva nos permite ver las interconexiones críticas entre talentos, activos e ideas; una fórmula dinámica que impulsa el desempeño comercial.

c) Los valores de la empresa son:

i. Foco en el cliente

Estamos determinados a ayudar a nuestros clientes a tener éxito. En cada interacción y con cada solución, actuamos en función de los mejores intereses de nuestros clientes; nos esforzamos por entender sus necesidades, respetamos sus perspectivas y superamos sus expectativas.

ii. Trabajo en equipo

Cuando usted se comunica con uno de nosotros, se comunica con todos nosotros. Brindamos soluciones innovadoras y asesoramiento de primera clase a nuestros clientes, trabajando más allá de los límites de los negocios, de las zonas geográficas y de las funciones. Nos ayudamos mutuamente a tener éxito y crear más valor a través del trabajo conjunto.

iii. Integridad

Nuestros clientes invierten más que su tiempo y su dinero en nuestra empresa; también invierten su confianza. Procuramos ganarnos esa confianza cada día a través del profesionalismo, haciendo lo correcto y diciendo la verdad. Somos responsables ante las organizaciones y las personas con las que interactuamos, incluidos clientes, accionistas y entidades regulatorias, y somos responsables entre nosotros por nuestras acciones y resultados.

iv. Respeto

Escuchamos y aprendemos de los demás mutuamente. Apoyamos y celebramos las diferencias, promovemos una cultura de inclusión y operamos con apertura, honestidad y el beneficio de la duda. Gestionamos nuestras relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa, con ecuanimidad, decencia y sentido de buenos ciudadanos.

v. Excelencia

Nos esforzamos por liderar y sostener la excelencia. Lo más importante es que esto significa un compromiso inquebrantable con el desarrollo profesional y el crecimiento personal de nuestra gente. Nuestros colegas asumen responsabilidad por el desarrollo de su experiencia, competencias y talla profesional; la empresa, por su parte, invierte en las herramientas y oportunidades que permitan un desarrollo continuo. En los negocios, tenemos un implacable foco en la innovación, la calidad y la gestión de riesgos.

3.2 Tipos de servicios

a) Corretaje de Pólizas de Seguros:

La empresa brinda servicios de corretaje de seguros solo para personas jurídicas es decir para empresas. El corretaje para personas naturales no es un mercado que Marwill encuentre atractivo y por ello no aceptan estos clientes en su cartera. Por este motivo, la empresa brinda los servicios adecuados para administrar correctamente las pólizas que protegen el patrimonio de las empresas frente a diferentes riesgos. Así como también la empresa puede administrar las pólizas referentes a la salud y bienestar de los trabajadores. Estas pólizas se dividen en 2 tipos:

b) Pólizas de Riesgos Humanos:

- Vida Ley (solo para clientes antiguos)
- SCTR
- EPS
- FOLA
- Pólizas de Salud Modulares (Asistencia Médica)
- Accidentes Personales

c) Pólizas de Riesgos Generales:

- Multirriesgo
- Responsabilidad Civil
- Automóviles
- Transportes
- Cyber
- Directors and Officers

d) Affinity:

El área de affinity ofrece servicios de corretaje de seguros, pero a los trabajadores de las empresas que actualmente son clientes de Marwill y estas son contratadas por las empresas para sus trabajadores o para los colaboradores con altos cargos.

e) Auditoría de Seguros y de mitigación de Riesgos:

i. Marwill ofrece servicios de auditoría con respecto a:

- Seguros que actualmente tienen sus clientes, es decir, Marwill revisa las pólizas actuales de los clientes y verifica si las coberturas y cláusulas son las adecuadas para proteger al cliente y a su giro de negocio.
- Contratos que sus clientes tienen actualmente esto significa que Marwill revisará los requisitos de seguros que tienen los contratos y verificará esta información con las pólizas actuales y así determinar si se está cumpliendo con lo que se solicita por contrato. Por otro lado, también audita las pólizas de los clientes de sus representados y verificar que las pólizas cumplan con los requisitos establecidos y las necesidades de los clientes de Marwill estén cubiertas.

3.3 Segmento de clientes

Como se mencionó anteriormente, Marwill solo ofrece corretaje de seguros para pequeñas medianas y grandes empresas que tengan necesidades de contratar seguros. Además de las empresas que son referidas por sus sedes en el extranjero.

No hay alguna industria en específico ya que su cartera de clientes es variada y contiene rubros como: banca, transportes, soluciones tecnológicas, farmacéutica, laboratorios, mineras, fabricantes de vidrios, entre otros. Asimismo, la empresa trata de obtener clientes que representen un mínimo de US\$1,000 de ingresos anuales en comisiones o fees (para Marwill) sin embargo esto no siempre se cumple.

4. Contexto situacional

4.1 Análisis del entorno externo e interno

Por un lado, con respecto al macroentorno, actualmente la situación política y legal del mercado representa mucha incertidumbre para las empresas de todo el Perú, no solo para Marwill sino para sus clientes. En adición a esto, cada vez se implementan más leyes que impulsen la contratación de seguros, especialmente para los colaboradores de las empresas. Asimismo, es importante mencionar que el PBI del país se encuentra al alza y se proyecta un crecimiento de aprox. 2.5% para los próximos 4 años lo que podría representar una mayor inversión de las empresas en el mercado peruano. En paralelo, el consumo digital y comercio electrónico tienen una proyección de crecimiento de aprox. 23% anual hasta el 2025 según un estudio realizado por la consultora Oliver Wyman. Además, el uso de internet cada vez está más presente en la vida de los peruanos ya que a raíz de la pandemia un 90% de los 14.1 millones de internautas ha aprendido a sacarle más provecho al internet y un 86% cada vez se anima a realizar más actividades mediante internet.

Por otro lado, con respecto al microentorno, actualmente los clientes de Marwill son las empresas de cualquier sector del mercado que necesiten los servicios de un corredor de seguros; sus proveedores son: las aseguradoras, los ajustadores y los ingenieros; los posibles competidores entrantes son: los nuevos corredores que se forman a partir de la salida de ejecutivos/gerentes de sus puestos de trabajo actuales, ya sean de Marwill o de la competencia. Los posibles sustitutos son: las páginas de internet donde se comparan los productos de seguros o los ejecutivos de las mismas aseguradoras; finalmente sus principales competidores son: Marsh, Contacto, Aon, Falabella y Consejeros.

Se puede identificar un mayor detalle de este análisis en el capítulo IV, punto 1.

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el mercado de corredores de seguros es uno muy atractivo, se encuentra al alza y en constante movimiento por ello, a pesar de que cada año existen nuevos competidores, los ingresos del mercado aumentan y las empresas que se mantienen en el mercado deben tomar las medidas necesarias para que estos nuevos competidores, por más pequeños que sean, no amenacen a su cartera de clientes y por ende a sus ingresos. Cabe resaltar que los servicios que brindan los corredores son muy similares por ello el mercado es tan competitivo y es no es complicado para un cliente cambiar de un corredor a otro.

Para poder evaluar mejor la situación de la empresa el presente trabajo se enfocará en el área de Client Risk and Broking (CRB), esto se debe a que es la unidad de negocio que ha presentado mayor movimiento en la cartera de clientes e ingresos de acuerdo con la información brindada por la empresa. Por ejemplo, en el año 2017 tuvieron ingresos en ventas de aprox \$2.4 millones sin embargo en el 2018 las ventas se redujeron a un \$1.5 millones es decir los ingresos redujeron en un 37% aprox. Durante el 2019 los ingresos incrementaron en un 2.7% sin embargo en el 2020 redujeron en un 19% aprox.

Gráfico 1 : Ingresos CRB 2017 - 2020 1



Nota: La información presentada en el gráfico es elaboración propia de la autora utilizando información confidencial de la empresa

Por otro lado, es importante mencionar que la cartera de la empresa incluye clientes puramente locales, es decir con su sede central en el Perú, así como también clientes internacionales, los que en su mayoría son referidos por las sedes en el extranjero de Marwill Corredores, aproximadamente las cuentas referidas componen un 40% de la cartera del área de Client Risk and Broking de la empresa. Esto representa una ventaja y desventaja para la empresa ya que los clientes deben trabajar con Marwill debido a los lineamientos de su casa matriz sin embargo si la cuenta se pierde mundial o regionalmente también la pierde Marwill. Esto afecta directamente a la empresa en Perú y no necesariamente significa que se haya realizado una mala gestión de la cuenta a nivel local. Por ello, es importante que Marwill vea una oportunidad en las empresas locales, ya sean nuevas cuentas o cuentas que actualmente se encuentren en su cartera, ya que el mantenimiento de la cuenta dependerá directamente del servicio que se le brinde.

Además, en la evaluación inicial se ha identificado que la empresa no tiene una segmentación definida ya que tiene una cartera muy variada de clientes y si bien se ha indicado a los colaboradores que el ingreso mínimo que otorgue una cuenta debe ser de \$1,000 anuales en fees o comisión, dicha política no se cumple. Del mismo modo, se ha identificado que la empresa no cuenta con un presupuesto ni estrategias de marketing definidas Cabe resaltar, los corredores de seguros del mercado peruano brindan un servicio muy similar por lo que los clientes pueden cambiar de servicio fácilmente y el factor principal por el que se deciden a cambiar de corredor es la amistad con otro ejecutivo de cuentas.

Por lo antes expuesto, la presente investigación propone analizar la situación de la empresa y también sus objetivos, con respecto al área comercial de CRB, así como también busca identificar las estrategias que funcionan actualmente en el área y las tendencias del sector. De esta manera la data obtenida servirá como base para la elaboración de un plan de marketing para el corredor de seguros Marwill Corredores S.A. Esta propuesta le permitirá a la organización tener lineamientos claros para poder atraer y retener a más clientes.

CAPITULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para la formulación de la propuesta del plan de marketing para un corredor de seguros, el presente trabajo propone abordar el proyecto a partir de la motivación y percepción del consumidor, el cual se enfocará en entender cuáles son sus motivaciones; desde cuales son las necesidades que desea satisfacer el consumidor, hasta cuales son las variables que toma en cuenta el consumidor al momento de elegir un proveedor de servicios financieros. Debido a que los principales factores que evalúa el consumidor al momento de elegir su proveedor de servicios son: valor, satisfacción y la relación con su ejecutivo, resulta importante comprender el marketing relacional ya que se enfoca en construir y mantener relaciones más fuertes.

A continuación, se desarrollarán los conceptos de (i) los servicios financieros, (ii) el comportamiento del consumidor de servicios financieros, (iii) el marketing de servicios enfocado en el marketing relacional para servicios financieros y (iv) el plan de marketing para servicios.

1. Servicios financieros

De acuerdo con la OIT (2021) el sector de los servicios financieros se compone de tres elementos superpuestos: las empresas financieras (bancos) y las autoridades reguladoras; los mercados financieros (de obligaciones, valores y divisas) y quienes participan en ellos (emisores e inversores); y el sistema de pagos (en efectivo, cheque o medios electrónicos) y quienes participan en él (los bancos). La interacción de estas partes permite tomar fondos para la inversión o el consumo del ahorro existente en otras partes de la economía nacional, o internacional. Las instituciones financieras se dedican sobre todo a la mediación y a la prestación de servicios financieros, es decir, por ejemplo, a aceptar depósitos, solicitar y conceder préstamos, proporcionar seguros con todo tipo de coberturas y arrendamientos e invertir en activos financieros.

Un servicio financiero no es el bien financiero en sí, sino lo que podría definirse como el proceso de adquirir el bien financiero, es decir, es la transacción necesaria para obtener este bien. El sector financiero abarca muchos tipos de transacciones, por ejemplo, en el sector inmobiliario, en el financiamiento al consumo, en el sector bancario y en los seguros. Los proveedores de servicios financieros ayudan a canalizar el dinero en efectivo de los ahorristas hacia los prestatarios y así redistribuir el riesgo. Para poder hacer esta gestión más sencilla, existen los intermediarios y uno de ellos es el intermediario de seguros (Asmundson, 2011).

1.1 El intermediario financiero, corredor de seguros

Asmundson (2011), indica que los intermediarios de seguros, como agencias y corredores, ponen en contacto a personas o empresas dispuestas a pagar para cubrir riesgos con aquellas dispuestas a asumirlo por un precio determinado. De forma similar, Cummins y Doherty (2006) definen que el rol del intermediario es reducir la complejidad del producto ayudando a los consumidores a comprender y adquirir los seguros. Por otra parte, la SBS (2021) define al corredor de seguros como “personas o empresas que asesoran en la contratación y uso de los seguros”. Su función es intermediar entre las compañías aseguradoras y sus clientes para que contraten el seguro que mejor se acomode a sus necesidades y posibilidades económicas. Sin embargo, la labor del corredor no termina ahí, sino que continúa con su labor de asesoría durante la vigencia de la póliza y asiste a su cliente en los trámites necesarios ante la aseguradora en caso de siniestro. Es decir, que la función del corredor de seguros va más allá de la colocación de una póliza (transacción), por lo que según la SBS (2021) entre las funciones del corredor se encuentra:

- Asesorar a los potenciales clientes sobre las coberturas más convenientes respecto del riesgo que desea asegurar.
- Informar a los potenciales clientes sobre las condiciones del contrato, en especial sobre las coberturas básicas y adicionales, exclusiones, deducibles, forma y plazos para el pago de la prima, entre otros temas relevantes.
- Comunicar de inmediato y por escrito a sus clientes sobre el rechazo o las modificaciones de cobertura del riesgo propuesto, que le hayan informado las empresas de seguros.
- Entregar a sus clientes las pólizas contratadas dentro de los 10 días de recibidas de las aseguradoras, revisando previamente que éstas se encuentren conforme con lo solicitado.
- Asesorar a sus clientes, durante toda la vigencia del contrato, sobre el contenido y condiciones de la póliza, así como sobre las obligaciones que debe cumplir para que las condiciones de cobertura se mantengan.
- Entregar oportunamente a sus clientes la información que se les solicite sobre el contenido de la póliza y la cobertura contratada.
- Asistir a sus clientes o beneficiario del seguro en caso de siniestro, gestionando la solicitud de cobertura ante la empresa de seguros y efectuando el seguimiento correspondiente hasta su conclusión.

Por otro lado, y de manera complementaria a la definición de los autores anteriores, otra definición del corredor de seguros la brinda Bickelhaupt (1967) quien define al corredor de seguros como la entidad/persona que coloca “el negocio” para el asegurado. Asimismo, indicó que la aparición de corredores se encontraba en una tendencia creciente debido a algunos factores

como: la necesidad y disponibilidad de cobertura de "línea excedente" tanto en el mercado nacional como en el extranjero; otro factor es la gestión de riesgos, que hace hincapié en el enfoque del consumidor en el marketing de seguros lo cual permitirá tomar en cuenta todos los medios disponibles para tratar los riesgos. Bickelhaupt (1967), por lo tanto, resalta la importancia la necesidad del punto de vista del consumidor, en el ámbito comercial de los seguros, en donde predominan los contratos de corretaje.

2. Comportamiento del consumidor de servicios financieros

En la línea de lo anterior y considerando que el punto de vista del consumidor se hace cada vez más importante en el ámbito de los seguros, en los siguientes puntos se detallará la importancia de identificar sus características, motivaciones y percepciones de modo que se pueda entender de una mejor manera el proceso bajo el cual el consumidor elige a su proveedor de servicios financieros.

2.1 El consumidor de servicios financieros: importancia y características

El consumidor de servicios financieros es la persona/entidad que busca reducir los riesgos de sus negocios utilizando un servicio financiero como, por ejemplo, un seguro. De acuerdo con un estudio realizado por Accenture (2021), para los consumidores actuales de servicios financieros no basta el asesoramiento genérico, sino que los clientes esperan asesoramiento y beneficios personalizados relevantes para sus necesidades y objetivos financieros.

Asimismo, debido a las características propias de los servicios financieros como su intangibilidad, complejidad, la falta de familiaridad de los consumidores con el servicio y el largo horizonte temporal de la entrega, los consumidores de estos servicios presentan incertidumbre lo que implica un potencial de fracaso del servicio o de resultados negativos (Crosby, Evans, & Cowles, 1990). Sin embargo, el autor indica que la calidad de la relación (vendedor-cliente) desde la perspectiva del cliente, es uno de los factores más importantes al momento que el cliente elige un proveedor de servicios financieros.

De igual importancia y continuando con lo mencionado anteriormente, Schiffman y Kanuk (2010) indican que la utilización de nuevas herramientas tecnológicas otorga más poder a los consumidores, ya que están utilizando dichas herramientas para encontrar los mejores precios de los productos y servicios, participar en diversas ofertas de marketing, evitar los canales de distribución y a los intermediarios, y comprar bienes desde la comodidad de sus hogares. De esta

manera, los autores proponen que las empresas deben ofrecer productos/servicios con precios más competitivos y con mayores opciones.

En suma, los autores anteriormente citados se complementan entre sí ya que detallan lo que el consumidor de servicios financieros espera de su proveedor como: brindar asesoramiento y beneficios personalizados, enfocarse en la calidad de la relación (vendedor-cliente) y ofrecer productos/servicios con precios más competitivos y con mayores opciones. En tal sentido, además de identificar las expectativas del consumidor también será importante identificar las motivaciones del consumidor.

2.2 Motivación del consumidor de servicios financieros

“Comprender la motivación implica entender por qué los consumidores hacen lo que hacen” (Solomon, 2017, pág. 181).

Existen diferentes autores que han expresado sus puntos de vista sobre qué es y las características de la motivación del consumidor, no obstante, para el presente trabajo se tomará en cuenta las definiciones de Solomon y Schiffman y Kanuk ya que la definición de dichos autores se asemeja a las características del consumidor antes expuestas.

Tabla 1: Comparación de los puntos de vista de Solomon y Schiffman & Kanuk

Nº	Criterio	Solomon	Schiffman & Kanuk
1	Definición de motivación	Proceso que hace que los seres humanos se comporten como lo hacen, surge cuando aparece una necesidad que el consumidor desea satisfacer.	Fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción, se genera como resultado de una necesidad insatisfecha.
2	Principales necesidades	Utilitaria: deseo de lograr algún beneficio funcional o práctico, se resalta los atributos objetivos y tangibles. Hedonista: necesidad de tener una experiencia que incluya respuestas emocionales o de fantasía, son subjetivas, dependen de la experiencia.	Innatas: son fisiológicas, por ejemplo, alimento, agua, aire, vestimenta, etc., resultan indispensables para mantener la vida biológica. Adquiridas: son psicológicas, se aprenden en respuesta al ambiente o cultura, por ejemplo, autoestima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora con la base de las definiciones de los autores Solomon (2017) y Schiffman & Kanuk (2010).

Continuación Tabla 1: Comparación de los puntos de vista de Solomon y Schiffman & Kanuk

Nº	Criterio	Solomon	Schiffman & Kanuk
3	Factores adicionales a las necesidades principales	<p>Necesidad de afiliación (estar en compañía de otros individuos): es una necesidad relevante para productos y servicios que se consumen en grupos.</p> <p>Necesidad de poder (controlar el propio ambiente): muchos productos y servicios permiten que los consumidores sientan que tienen el dominio de su entorno.</p> <p>Necesidad de singularidad (afirmar la identidad del individuo): los productos satisfacen esta necesidad cuando prometen incrementar las cualidades distintivas de un consumidor.</p>	<p>Motivos racionales: los consumidores actúan racionalmente al evaluar todas las alternativas y seleccionar la que les brinda la mayor utilidad, implica que los consumidores eligen metas con base en criterios objetivos, como tamaño, peso, precio, etc.</p> <p>Motivos emocionales: implican la selección de metas de acuerdo con criterios personales o subjetivos; por ejemplo, orgullo, temor, cariño o estatus.</p>

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora con la base de las definiciones de los autores Solomon (2017) y Schiffman & Kanuk (2010).

Aun cuando ambos autores enfocan de manera similar la motivación del consumidor, el punto de vista bajo el cual se desarrollará este trabajo será el propuesto por Solomon debido a que la definición de las necesidades, utilitarias, hedonistas y de poder, que describe guardan relación con la descripción de las expectativas del consumidor vistas anteriormente; por ejemplo, la compra de un seguro podría ser una compra utilitaria pero la elección del corredor de seguros es hedonista, además como indica Crosby et al. (1990) la relación del consumidor y su ejecutivo es uno de los factores más importantes puesto que esta es una relación de confianza y va más allá de lo práctico.

2.3 Formación de percepciones del consumidor de servicios financieros

Conforme a lo presentado en puntos anteriores, la motivación del consumidor es el punto de partida bajo el cual el cliente identificará las necesidades que desea satisfacer al optar los servicios de un corredor de seguros. Entonces, surge la pregunta: ¿qué factores impactan positivamente en la elección de un corredor sobre otro?

De acuerdo con Schiffman y Kanuk (2010), las personas actúan, reaccionan y toman decisiones basándose en sus percepciones. Los autores definen a la percepción como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formar una imagen significativa y coherente del mundo. Del mismo modo, indican que la primera impresión, el posicionamiento de productos y servicios y lo que perciben como calidad tienen influencia al momento de la decisión de compra del consumidor; es decir, en general consumidor tomará sus decisiones de compra en función a sus percepciones. En esa línea, y de acuerdo con Fandos et al.

(2011), en el caso de los servicios financieros la evaluación del servicio dependerá de la percepción del consumidor sobre valor y la satisfacción.

Es así que, con respecto al valor percibido, Zeithaml (1988) define este concepto como la evaluación del consumidor con respecto a la utilidad del producto basada en la percepción de lo que se recibe a cambio de lo que se da. De igual manera, diferentes autores definen al valor percibido como un juicio o una valoración que realiza el cliente de la comparación entre los beneficios o utilidad obtenidos de un producto/servicio y los sacrificios o costes percibidos. Por ejemplo, Petrick (2002) propone que valor percibido considera cinco categorías: valor emocional, valor social, valor utilitario, calidad y precio.

Tabla 2 : Categorías del valor percibido

Nº	Categoría	Definición
1	Valor emocional	Es la utilidad percibida de la capacidad de una alternativa para despertar sentimientos o estados afectivos. Una alternativa adquiere valor emocional cuando se asocia con sentimientos específicos o cuando precipita o perpetúa esos sentimientos.
2	Valor social	Es la utilidad percibida a partir de la asociación de una alternativa con uno o varios grupos sociales específicos. Una alternativa adquiere valor social a través de la asociación con grupos demográficos, socioeconómicos y étnico-culturales estereotipados positiva o negativamente.
3	Valor utilitario	Es la utilidad percibida a partir de la capacidad de una alternativa para el desempeño funcional o físico. Una alternativa adquiere valor funcional a través de la posesión de atributos funcionales, utilitarios o físicos sobresalientes.
4	Calidad	Es la percepción que el producto/servicio que se adquiere está bien constituido, es confiable y brinda las prestaciones esperadas.
5	Precio	El precio es la utilidad derivada del producto debido a la reducción de la cantidad de dinero que se paga por él.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora con la base de las definiciones del autor Petrick.

Para fines de este trabajo se tomará en cuenta las categorías propuestas por Petrick ya que esta perspectiva incorpora una categoría emocional que de acuerdo con lo desarrollado en puntos anteriores es un factor importante que impacta positivamente en la elección de un corredor de seguros, lo que se sustenta con lo mencionado por Crosby et al. (1990).

Por otro lado, con respecto a la satisfacción, ésta se ha concebido tradicionalmente como la confirmación de las expectativas del consumidor. Fandos et al. (2011) indica que los consumidores tienen estándares de comparación previos al consumo y observan el desempeño del servicio y lo comparan con dichos estándares luego, se forman las percepciones de

conformidad o disconformidad que producen la evaluación de satisfacción. De este modo, un consumidor estará satisfecho cuando su evaluación hacia un producto o servicio confirme o exceda sus expectativas.

3. Marketing de servicios enfocado en marketing relacional para servicios financieros

Es importante mencionar que las empresas generalmente utilizan las estrategias de marketing basadas en la mezcla de las 4Ps o 7Ps para que el consumidor decida por un producto o servicio respectivamente (Gummesson, 2002). En este caso, considerando que el plan de marketing que se está buscando desarrollar es para un corredor de seguros, es decir, un proveedor de servicios financieros, se utilizará el concepto de marketing de servicios puesto que lo conforma un conjunto de elementos que ayudan a explicar el valor del servicio y a persuadir al cliente para que opte por una determinada empresa (Lovelock & Wirtz, 2015). Si bien es cierto, Kotler y Armstrong (2013) proponen una mezcla de marketing de servicios que considera 7 elementos para fines de este trabajo se tomará en cuenta la teoría propuesta por Lovelock y Wirtz ya que estos autores han implementado un 8vo elemento que es la productividad. Es importante considerar este elemento ya que busca la constante mejora de lo que ya existe, además de que sirve para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

A continuación, se explicarán cada uno de los elementos que conforman al marketing de servicios según Lovelock y Wirtz (2015):

Tabla 3 : Elementos del marketing de servicios

N°	Categoría	Definición
1	Producto	Es un bien fundamental que responde a una necesidad primaria del cliente y, además es un conjunto de elementos del servicio complementario, que constituyen mejoras que se refuerzan mutuamente y agregan valor para ayudar al cliente a utilizar el producto fundamental de manera más efectiva.
2	Precio	La estrategia de fijación de precios suele ser muy dinámica, porque los niveles de éstos se ajustan con el paso del tiempo de acuerdo con factores como el tipo de cliente, el momento y lugar de entrega, el nivel de la demanda y la capacidad disponible. Por ello los precios no se deben fijar en base a lo que el cliente esté dispuesto a pagar sino también entender los otros costos que los clientes pagan para utilizar el servicio.
3	Plaza	Incluye el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. Para entregar elementos de servicio a los clientes, es necesario tomar decisiones sobre el momento y el lugar, así como sobre los métodos y los canales a utilizar.
4	Promoción	Este elemento desempeña tres roles fundamentales: proporcionar la información y la asesoría necesarias, persuadir a los clientes meta de las ventajas de una marca o un producto de servicio en particular, y animarlos a actuar en momentos específicos.

Nota: La información de la tabla contienen las definiciones de los autores Lovelock y Wirtz

Continuación Tabla 3: Elementos del marketing de servicios

Nº	Categoría	Definición
5	Proceso	Este elemento hace referencia a la manera en la que una organización hace las cosas. La creación y entrega de elementos de servicios requiere el diseño y la implementación de procesos eficientes.
6	Persona	Se refiere a los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes, éstos deben tener los conocimientos, pero también habilidades interpersonales. En el caso de los seguros esto no es diferente dado que Bickelhaupt (1967) indica que es beneficioso para la empresa cuando, el vendedor sabe más sobre el comprador: sus actitudes, sus metas y problemas, y el comprador sabe más sobre el vendedor y su producto, por qué es necesario y qué soluciones ofrece al comprador. sus problemas.
7	Entorno físico	Se refiere a la evidencia física del servicio que debe promocionarse, ya que el servicio es intangible, se deben brindar señales que ayuden al cliente a visualizar el valor de la oferta. Por ejemplo, muchas compañías de servicios describen a sus empleados de servicio reales en sus anuncios, como indicios tangibles (Schiffman & Kanuk, 2010).
8	Productividad	El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. El mejoramiento de la calidad debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

Nota: La información de la tabla contienen las definiciones de los autores Lovelock y Writz

Por otra parte, y de acuerdo con Fandos et al. (2011) el área de marketing que busca conectar con el consumidor basándose en sus percepciones y en la relación con el proveedor de servicios es el marketing de relaciones ya que esta área engloba las actividades de marketing orientadas a establecer, desarrollar y mantener relaciones con los consumidores. Del mismo modo, Grönroos (1994) indica que el marketing de relaciones consiste en identificar, establecer, mantener, y terminar cuando sea necesario, y desarrollar, relaciones con los consumidores, de modo que los objetivos de todas las partes se alcancen mediante intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas.

3.1 La importancia del marketing relacional

La globalización, la intensidad competitiva, los cambios del consumidor, los avances tecnológicos, la preocupación por la calidad y los cambios adicionales producidos en el entorno han llevado a que la perspectiva relacional tome más importancia y no solo se tome en cuenta el enfoque transaccional del marketing; actualmente, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial (Córdoba, 2009).

Por ello, la importancia del marketing relacional se encuentra en construir y mantener relaciones comerciales más fuertes (Grönroos, 2004) de modo que se enfoca en la retención de clientes y su contacto continuo, de este modo se fortalece la relación y permite la creación de un marco de valores común. Asimismo, el marketing relacional se enfoca en la creación de valor, a partir del cual el proveedor y el cliente generan diferentes formas de contacto perceptibles en la relación de intercambio; de esta forma, la colaboración o cooperación se consolida en forma de alianzas y en el fortalecimiento de relaciones y hasta podrían surgir sentimientos, como la gratitud (Arosa Carrera & Chica Mesa, 2020). Del mismo modo, el objetivo del marketing relacional es conquistar y fidelizar a los clientes, además de convertirlos en defensores y promotores de la marca.

Lo mencionado anteriormente se ve reforzado por los diferentes autores que señalan que los consumidores de servicios financieros al momento de elegir un proveedor se dejan influenciar por la calidad de la relación con el proveedor de servicios financieros además de lo que ellos perciben como valor y satisfacción. Por tanto, se trata de conseguir que los clientes estén satisfechos para alcanzar, por un lado, su fidelidad, y por otro sus recomendaciones a otros clientes potenciales (Fandos, Sánchez, Moliner, & Estrada, 2011). De este modo, se puede concluir que la lealtad del consumidor es el objetivo principal del marketing de relaciones, ya que un cliente fiel no sólo volverá al proveedor la próxima vez que necesite un servicio, sino que además hablará bien de la empresa en su entorno (Buttle, 2009). En adición a ello, mantener un cliente fidelizado ayuda a contener los costos, ya que puede resultar hasta diez veces más barato que captar a uno nuevo (Heskett, Hart, & Sasser, 1990).

3.2 Estrategia digital bajo la perspectiva de marketing relacional

McKenna (1991) indica que el marketing evoluciona cuando evoluciona la tecnología y cuando llega la tecnología, le sigue la aptitud para vender. La tecnología incluye la adaptabilidad, la programabilidad y la adecuación al cliente y ahora llega el marketing que ofrece esas cualidades al mercado; del mismo modo, Sánchez et al. (2020) indica que la llegada de la tecnología es un eje transversal en todos los sectores de la economía y obliga a las empresas a adaptar sus técnicas de gestión, aceptando que la transformación digital afecta a la organización y su estructura.

Por otro lado, es importante que se tenga en cuenta que el objetivo de una marca comercial no es solo conversar, sino establecer relaciones con sus consumidores para que generen conversiones y resultados de negocio. En la línea de lo anterior, de Zunzunegui (2013) comenta que las marcas se encuentran ante un nuevo escenario donde ya es posible influir activamente en el consumo, a través de estrategias digitales. De igual manera Peñalver (2016) menciona que en un contexto donde las empresas aplican el marketing relacional, la estrategia digital permite llevar a cabo acciones concretas para trabajar la fidelización de clientes de una forma segmentada y adecuada.

Lipinski (2020) propone utilizar dos estrategias digitales: marketing de contenidos e *inbound* marketing. Estas estrategias se complementan puesto que, la primera se encargará de brindar contenido relevante a los clientes en forma de artículos, *ebooks* y posts en las redes sociales, dicho contenido está hecho para educar, informar o entretener a un futuro cliente. Por otro lado, la segunda se encargará de atraer voluntariamente los consumidores hacia el sitio de la empresa, es decir, se realizarán acciones con el objetivo de atraer al cliente potencial hacia el blog o sitio de la empresa y a partir de esa atracción, se realizará todo un trabajo de relación con ese cliente, dicha relación se desarrolla por medio de contenido personalizado y de autor.

4. El plan de marketing para servicios

De acuerdo con Kotler y Keller (2016) un plan de marketing es el documento en el que se resume lo que se sabe del mercado e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Este documento contiene las directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado. El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing ya que provee dirección y enfoque para la empresa. De forma complementaria, Kotler y Armstrong (2013) indican que a través de la planeación estratégica la empresa decide lo que se realizará con cada unidad de negocio; la planeación de marketing implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales.

Por lo general el plan de marketing contiene las siguientes secciones:

Tabla 4 : Estructura de un plan de marketing de servicios

N°	Sección	Definición
1	Resumen ejecutivo	El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que las gerencias tengan acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
2	Análisis de la situación	Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macroentorno. Se puede responder a las siguientes preguntas: ¿cómo definimos el mercado?, ¿de qué tamaño es?, ¿qué tan rápido está creciendo?, ¿cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Con toda esta información se realiza el análisis FODA.
3	Estrategia de marketing	En esta sección se define la misión, las metas de marketing y las financieras, así como las necesidades que la oferta pretende satisfacer, y también el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
4	Proyecciones financieras	En esta sección se incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos, los costos esperados de marketing desglosados en categorías más específicas.
5	Controles	En esta última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Normalmente, se desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. En algunos casos también se incluyen también planes de contingencia.

Nota: La tabla está elaborada en base a las definiciones son de Kotler y Keller.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

Para poder encontrar una solución al problema detallado en el capítulo 2, se propone desarrollar un plan de marketing. Se tomará en cuenta la estructura propuesta por Kotler y Keller, y considerando que este es un servicio, en la mezcla de marketing del plan se considerarán las 8 P propuestas por Lovelock y Writz mencionadas en el capítulo anterior.

Adicionalmente, se contemplará la explicación brindada en el marco teórico con respecto a las motivaciones y percepciones del consumidor, así como también la importancia del marketing relacional y el uso de estrategias digitales como marketing de contenidos e *inbound* marketing.

Es así que, siguiendo la estructura propuesta por los autores, primero se desarrollará un análisis de la situación para poder determinar cuál es la realidad exterior e interior de la empresa y en base a este análisis se definirán las estrategias a implementar.

1. Análisis de la situación

Para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la organización será conveniente realizar en primer lugar, el análisis del entorno ya que con este análisis se buscará entender mejor el contexto del mercado. Luego, se realizará una investigación de mercados y se detallarán los hallazgos de las entrevistas realizadas a actuales y antiguos clientes de Marwill, en la cual se buscará identificar las expectativas que tienen del servicio.

1.1 Análisis del Macroentorno

En el siguiente punto Tabla 5 se detallarán las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden tener un impacto directo o indirecto en la empresa. En base a este análisis se determinará si representan una oportunidad o amenaza.

Tabla 5 : Análisis del macroentorno

	Variables	Descripción	Impacto	O/A	Fuente
Político/Legal	Política	Incertidumbre política: la poca credibilidad en el gobierno, el aumento de precios y las protestas impactan negativamente a la inversión de las empresas en el país.	Las empresas podrían decidir retirarse del mercado peruano dada la situación actual del país.	A	(El País, 2022)
	Leyes	Ley N.º 30883, SOAT, Decreto supremo N.º 009-2020-TR, obligación del empleador a contratar un seguro de vida, Ley N.º 31246, Ley de seguridad y salud en el trabajo.	Las empresas deberán contratar los seguros contra accidentes y salud que se requieren por ley.	O	(El Peruano, 2022)
Económico	PBI	El MEF ha indicado que la proyección de crecimiento del PBI para este 2022 es de: 3,5% a 4%. El Peruano, ha proyectado que el crecimiento del PBI en los siguientes años será: 3% el 2023, 3.1% el 2024, 3.2% el 2025 y 3.3% el 2026, en tanto que el promedio de Latinoamérica avanzará 2.3% el 2022, 2.3% el 2023, 2.4% el 2024, 2.4% el 2025 y 2.4% el 2026.	Indica un contexto de crecimiento en los próximos 4 años, no solo en el año actual el cual incentiva a la inversión privada y a buscar nuevas oportunidades de negocios y con ello la búsqueda del mejor asesor de seguros para proteger su inversión.	O	(MEF, 2022) (El Peruano, 2022)
	Consumo digital	Según el informe Observatorio E-commerce 2021-2022 de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), esta industria creció 55% y demuestra un crecimiento acelerado. Por otro lado, de acuerdo con un estudio realizado por Oliver Wyman, el comercio electrónico en Perú muestra una tasa de crecimiento anual compuesto de 23% entre 2020 y 2025.	El análisis realizado por CAPECE indica que la industria digital se encuentra en crecimiento dicha afirmación se ve respaldada por el estudio de Oliver Wyman, que indica que la tendencia al 2025 es creciente, por ello se debería explorar utilizar herramientas digitales.	O	(Diario Gestión, 2022) (Oliver Wyman, 2022)
Sociocultural	Segmento de mercado	Pequeñas, medianas y grandes empresas de cualquier industria del mercado peruano que tengan la necesidad de adquirir los servicios de un corredor de seguros.	Incertidumbre al no tener un segmento de mercado definido.	A	Reporte interno de la empresa en estudio
	Uso de Internet	Según el informe de hábitos y actitudes de internet de Ipsos, se estima que hay 14.1 millones de internautas, 90% ha aprendido a sacarle más provecho al internet desde la pandemia, 86% cada vez se anima a hacer más cosas por internet.	Se debería invertir en medios digitales para poder captar a nuevos clientes.	O	(Ipsos Perú, 2021)
Tecnológico	Implementación de nuevas tecnologías	Ingreso de las “Insurtechs” en el mercado. Éstas son empresas lideradas por la tecnología que ingresan al sector de los seguros, aprovechando las nuevas tecnologías para brindar cobertura a una base de clientes con más conocimientos digitales.	Se debería tener mayor conocimiento de estas empresas con el fin de conocer más sobre su negocio, se podrían generar nuevos aliados.	O	(Catlin, Lorenz, Münstermann, Olesen, & Ricciardi, 2017)
Ecológico	Reducción de uso de papel para tramites	El MINAM ha capacitado a las áreas administrativas del sector público en medidas de ecoeficiencia, reducción en el consumo del agua, de energía, de uso del papel y la gestión de los residuos sólidos en sus instituciones.	Se implementarán medidas que permitan seguir la tendencia del MINAM de reducción de uso de papel y gestión de residuos.	O	(Ministerio del Ambiente, 2022)

Nota: La tabla es elaboración propia de la autora.

1.2 Análisis del Microentorno

En la siguiente tabla se describirán las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 6 : 5 fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Descripción	Poder de Negociación
Poder de negociación de Clientes	La oferta de los corredores de seguros es poco diferenciada dado que las ofertas de las aseguradoras u otros proveedores también lo son.	ALTO , debido a que los clientes pueden cambiar de corredor de seguros fácilmente.
Poder de negociación de Proveedores	La oferta de las aseguradoras, ajustadores e Ingenieros de riesgos es muy similar y en el mercado se pueden encontrar diferentes proveedores.	BAJO , en el mercado peruano existen diferentes aseguradoras, ajustadores e ingenieros que pueden brindar sus servicios a los corredores por ello tienen un bajo poder de negociación.
Amenaza de competidores entrantes	Según la SBS (2021) el ingreso de nuevos corredores al mercado peruano crece en aprox. 2% a 3%. Normalmente, son antiguos ejecutivos de corredores grandes que buscan independizarse.	MEDIO , esto se debe a que el <i>know how</i> , el capital o inversión inicial, la red de contactos o <i>networking</i> que actualmente tienen las corredoras, formará barreras de entrada. Por ello, los nuevos corredores encontrarán relativamente difícil entrar a este mercado. Sin embargo, debido a que las nuevas corredoras pertenecen a antiguos ejecutivos exitosos, normalmente ellos se llevan una cartera de clientes fidelizada, por ello se considera que el poder de negociación es medio.
Amenaza de productos Sustitutos	De acuerdo con LeaseIn (2021), existen 6 <i>Insurtech</i> en el Perú. Éstas son páginas de internet en donde las empresas pueden cotizar seguros fácilmente, además de comparar sus beneficios.	BAJO , aún existe desconfianza en el consumidor sobre la compra de seguros a través de internet. Por otro lado, estas alternativas no poseen una llegada adecuada a las empresas. Además, no proveen de soluciones <i>ad hoc</i> a las empresas.
Rivalidad entre competidores	Según la SBS (2021), existe una alta concentración de <i>marketshare</i> en 5 corredores (Marsh, Contacto, Corredores Falabella, Aon), aprox. 49%. Este comportamiento se observa desde el 2018.	ALTO , esto se debe a que existen diferentes corredores de seguros en el mercado peruano los cuales cuentan con un alto % de participación de mercado.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora, utilizando la información interna de la empresa en estudio.

1.3 Análisis FODA cruzado

Luego de haber analizado la situación externa e interna de la empresa, se realizará un análisis que permita identificar las fortalezas y puntos débiles, así como también aquellos aspectos que puedan impactar positiva o negativamente en el desempeño del servicio. Por este motivo se utilizará la matriz FODA cruzada ya que con este análisis se podrá desarrollar diversas estrategias que permitan aprovechar aspectos favorables o reducir el impacto de variables negativas.

A continuación, en la Tabla 7 se presenta la matriz FODA cruzado donde se detallan 8 estrategias que permitirán reforzar las fortalezas, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades para evitar las amenazas.

Tabla 7 : Análisis FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Trabajo en equipo. Excelente relación entre las áreas de la empresa.	D1. Equipo reducido, se debe balancear entre mantener cuentas actuales y traer nuevas cuentas.
	F2. Equipo comercial orientado al servicio del cliente.	D2. Falta de materialización de la oferta de valor. Se brinda un servicio transaccional.
	F3. <i>Know how</i> y <i>Networking</i> que actualmente tiene la empresa. Además de su presencia en la región.	D3. La oferta de servicios que brinda la empresa es muy similar a la de su competencia.
Oportunidades	Estrategias Ofensivas - FO	Estrategias Adaptativas - DO
O1. Leyes que impulsan la contratación de seguros.	Considerando la proyección de crecimiento del PBI, se propone apalancar experiencia regional y local para articular propuestas de valor específicas a empresas de cada sector (F1, F2, F3, O1, O2).	Desarrollar propuestas de valor respaldándose en el equipo regional de la empresa (D1, D2, O1, O2).
O2. Crecimiento del PBI indica una posible mayor inversión de las empresas en el mercado		
O3. El comercio electrónico se encuentra en crecimiento, se espera un 23% de crecimiento en cada año hasta el 2025.		
	Desarrollar contenido preciso y de relevancia a través de canales digitales para los futuros clientes de la empresa (F2, F3, O3, O4).	Diseñar una oferta de servicio diferenciada utilizando los recursos que aporta el equipo regional de la empresa (D2, D3, O2, O3).
Amenazas	Estrategias Reactivas - FA	Estrategias Defensivas - DA
A1. Incertidumbre política.	Diseñar una oferta de productos innovadores para los clientes como respuesta ante la incertidumbre política (F1, F2, F3, A1, A2).	Identificar los puntos de mejora de los programas de seguro de los clientes para que puedan cubrir los riesgos actuales del mercado, de esta manera se agregará valor a los programas actuales (D1, D2, A1)
A2. Segmento de mercado no definido.	Determinar cuáles son las capacidades diferenciadoras de la empresa para presentarlas al mercado a través de campañas de marketing.	Determinar cuáles son las variables macro que afectan a todas las empresas del mercado y resaltarlas a los clientes para que puedan tomar acciones en sus negocios. De esta manera se establecerá un elemento diferenciador entre la empresa y la competencia (D3, A2, A3)

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora. Las oportunidades y amenazas provienen del análisis del entorno. Las fortalezas y debilidades del análisis de la empresa en estudio.

1.4 Análisis del sondeo de mercado

En este punto se pretende conocer más sobre las opiniones de los clientes y como es percibido el servicio de Marwill, para ello se han utilizado dos herramientas de investigación. Primero, se realizaron 10 entrevistas a profundidad, para estas entrevistas fueron invitados clientes actuales y antiguos de Marwill Corredores. Luego de ello sobre la base de la información de fuentes secundarias y las entrevistas, se realizó una encuesta a los clientes actuales de Marwill.

1.4.1 Objetivos del sondeo de mercado

Tabla 8 : Objetivos del sondeo de mercado

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Herramienta Utilizada		
		Fuente Secundaria	Entrevista	Encuesta
Conocer el perfil del cliente	Determinar frecuencia y razones de contacto con un corredor de seguros.		X	X
	Identificar el grado de confianza que tienen en que van a recibir un resultado en un periodo corto de tiempo.		X	X
	Determinar las fuentes de información que más utiliza para contactar con corredores de seguros.	X	X	X
	Determinar qué seguros son los que más solicita el cliente.			X
	Conocer cuál es la percepción y conocimiento del servicio que brindan los corredores del mercado.		X	
	Determinar el monto que estarían dispuestos a pagar por un servicio de correduría de seguros.		X	
Conocer la demanda y poder estimarla	Determinar los atributos con los que debería contar Marwill.		X	
	Determinar el número de clientes que estarían dispuestos a adquirir una oferta de servicios personalizada.			X
Conocer a las empresas del mercado que ofrecen servicios de corretaje de seguros	Conocer los medios de difusión de sus servicios.	X	X	
	Conocer las redes sociales u otros canales que utilizan más para aumentar su presencia de marca.	X	X	
	Identificar los puntos de mejora de la competencia y que Marwill debería buscar satisfacer para que las empresas la encuentren atractiva.		X	
Identificar las oportunidades de los canales digitales Identificar las oportunidades de los canales digitales	Identificar el crecimiento del uso de internet en Lima.	X		
	Identificar el crecimiento de la búsqueda de información sobre seguros en internet en Lima.	X		
	Identificar el crecimiento del uso de internet para adquirir servicios financieros en Lima.	X		

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora

1.4.2 Principales hallazgos del sondeo

Tabla 9 : Principales hallazgos del sondeo

Principales Hallazgos	
Conocer el perfil del cliente	Más de la mitad de los clientes realizan varias solicitudes al mes, el 47.11% de los clientes realizaron más de 8 solicitudes al mes, siendo el seguro por el que más se consulta el de Responsabilidad Civil (33.88%) y en segundo lugar el seguro Multirriesgo (16.53%). En base al hallazgo se puede afirmar que los clientes se encuentran en constante comunicación con su corredor de seguros.
	La percepción de los clientes actuales de Marwill, es que los ejecutivos entienden el sentido de urgencia de sus solicitudes, ya que un 66.94% lo afirmaron en la encuesta. Además, se identificó lo que el cliente espera recibir de su corredor y es lo siguiente: cotización de las pólizas con las aseguradoras del mercado, las pólizas deben cubrir los riesgos de la empresa, además, el corredor debe encargarse del seguimiento de los pagos y en caso de siniestros el corredor debe estar presente.
	En los hallazgos del sondeo se identificó la principal fuente de información que tienen los clientes sobre los corredores de seguros y es la publicidad de boca a boca ya que el 42.98% afirman que se enteraron de los servicios de un corredor mediante las recomendaciones de amistades.
	La disposición a pagar por un nuevo servicio personalizado y a la medida es de aprox. \$ 12,500. Además, el cliente indicó que sería importante incluir su punto de vista en la preparación de esta nueva oferta de servicios.
Conocer la demanda y poder estimarla	Más de la mitad (63.64%) de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a contratar una oferta de servicios personalizada. Además, se pudo identificar algunos de los componentes que los clientes esperan en esta nueva propuesta: charlas y capacitaciones para los trabajadores, visitas de ingenieros de riesgos, reportes de los hallazgos encontrados de los ingenieros. En adición a ello se propone que la oferta incluya lo siguiente: una auditoría del giro de negocio, informes de gestión, reuniones con el contacto directo del cliente y con todos los involucrados en los requerimientos de seguros.
Conocer a las empresas del mercado que ofrecen servicios de corretaje de seguros	Se identificó que el principal canal de publicidad para los corredores es la de boca a boca. En adición a ello, algunos corredores se apoyan con publicaciones en LinkedIn y muy pocos utilizan GoogleAds.
	Otro de los resultados del sondeo, fue que bajo la percepción de los clientes la relación con su corredor de seguros es fría, es decir, el ejecutivo solo se acerca cuando el cliente hace una solicitud y no existe cercanía entre el ejecutivo y el cliente. Por otro lado, bajo la experiencia de la autora en Marwill, muchas veces los ejecutivos indican que su oferta de servicio contará con múltiples atributos, sin embargo, muy pocas veces se cumple con ello.
Identificar las oportunidades de los canales digitales	De acuerdo con lo revisado en fuentes secundarias, según el informe de hábitos y actitudes de internet de Ipsos, se estima que hay 14.1 millones de internautas, 90% ha aprendido a sacarle más provecho al internet desde la pandemia, 86% cada vez se anima a hacer más cosas por internet. Por ello se puede explorar utilizar herramientas digitales en el servicio de Marwill.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora, utilizando como base los resultados del sondeo de mercado.

1.5 Estimación de demanda

De acuerdo con lo comentado líneas arriba, Marwill no cuenta con los recursos suficientes para atraer nuevos clientes empezando porque actualmente no tienen un presupuesto de marketing asignado. Por este motivo, la propuesta de servicios será ofrecida en primer lugar a los actuales clientes de la empresa. Dicho esto, se estima la siguiente demanda:

Tabla 10 : Estimación de demanda

Estimación de la demanda	Medianas Empresas	Grandes Empresas
Total clientes	2,475	1,375
% Clientes CRB	25%	30%
# Clientes CRB	619	413
% Clientes CRB que cuentan con al menos una oficina en Lima	95%	99%
# Clientes CRB que cuentan con al menos una oficina en Lima	588	408
% Clientes CRB que cuentan con más de 5 pólizas	80%	85%
# Clientes CRB que cuentan con más de 5 pólizas	470	347
% Clientes que cuentan con contratos de servicio	45%	60%
# Clientes que cuentan con contratos de servicio	212	208
% Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	64%	
# Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	135	133
Total clientes potenciales	269	

Nota: La tabla es elaboración propia de la autora en base a la información de la empresa.

Se cuenta con un universo de 5,500 clientes actuales de Marwill. Para llegar a los clientes objetivo se han tomado en cuenta ciertos filtros. En primer lugar, este plan solo considerará a los clientes de medianas y grandes empresas y que solo tengan riesgos de CRB ya que es la cartera que ha tenido más movimiento en los últimos años. Luego, se tomó en cuenta a los clientes que cuentan con al menos una oficina en Lima, esto se debe a que luego de la evaluación de la cartera no se identificó clientes de grandes y medianas empresas que solo tengan oficinas en provincia, esto dio como resultado un total de 996 clientes. Seguidamente se consideraron a los clientes que

cuenten con más de 5 pólizas de seguro y luego a los que actualmente cuentan con contratos de servicio, es decir los que pagan fees y no comisiones. Por último, se aplicó un filtro de acuerdo con la investigación realizada y es si desearía una oferta de servicio a la medida lo que resulto en 269 clientes potenciales.

2. Estrategia de marketing

En esta etapa se definirán las estrategias de marketing que Marwill debe seguir.

2.1 Objetivos de marketing

En primer lugar, se establecerán los objetivos de marketing. Éstos han sido planteados en base a las variables de posicionamiento, presencia de marca, satisfacción del cliente ya que Marwill desea garantizar la rentabilidad del servicio y su crecimiento en el tiempo.

Tabla 11 : Objetivos de marketing

Objetivo	KPI	Herramienta	Estrategias	2023	2024	2025	2026	2027
Alcanzar un x% de satisfacción del servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes completamente satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}}$	Encuesta NPS (Net Promote Score)	Marwill buscará desarrollar una relación con sus clientes ya que el contacto que se tendrá con ellos reflejará que fue pensado para ellos. De esta manera, éstos se sentirán comprendidos e identificados.	70%	75%	80%	90%	95%
Incrementar las ventas anuales x%	$\frac{\text{Total ventas}}{\text{Total ventas del 1er año}}$	Estado de Resultados	Para lograr esto, Marwill realizará campañas por fechas especiales, y realizaran actividades como desayunos en las que se buscará el aumento de la publicidad de boca a boca.	-	3%	3%	6%	6%
Incrementar en un x% el tráfico en las redes sociales	$\frac{\text{Total de impresiones}}{CTR}$	Google Analytics	Uso de estadísticas de Google Analytics, así se tendrá información de las publicaciones tuvieron más visitas y que tipo de usuario entró a verlas. Con ello se buscará generar contenido del agrado del usuario.	-	35%	40%	45%	50%
Lograr la recordación de marca en un X%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empresas que recuerdan el nombre de la empresa}}{\text{N}^\circ \text{ empresas encuestadas}}$	Encuesta de percepción del mercado	Se lanzará una encuesta general a través de LinkedIn en la que se buscará medir cual es el % de recordación de marca que tiene Marwill	-	30%	40%	45%	50%

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora.

2.2 Segmentación

Para poder llegar al segmento objetivo se tomará en consideración los criterios propuestos por Kotler y Keller (2016), para segmentar un mercado B2B:

Tabla 12 : Segmentación del mercado

Criterio	Variable	Detalle	Descripción
Demográficas	Sector	¿Qué sectores se debería atender?	Empresas de todos los sectores del mercado.
	Tamaño de la empresa	¿Qué tamaño de empresas se debería atender?	Medianas y grandes empresas.
	Ubicación	¿Qué áreas geográficas se debería atender?	Empresas que tengan oficinas en Lima y Provincias.
	Estatus de usuario o no usuario	¿Se debería atender a usuarios frecuentes, medios o leves, o a los no usuarios?	Usuarios frecuentes.
	Capacidades del cliente	¿Se debería atender a clientes que necesiten muchos o pocos servicios?	Clientes que necesiten muchos servicios.
Enfoque de compra	Organización de la función de compras	¿Se debería atender a empresas con una organización de compras muy centralizada o descentralizada?	Empresas con una organización de compra centralizada.
	Naturaleza de las relaciones existentes	¿Se debería atender a empresas con las que tenemos relaciones sólidas, o simplemente ir detrás de la más deseable en cada momento?	Empresas con las que se posea relaciones sólidas.
	Criterios de compra	¿Se debería atender a empresas que buscan calidad? ¿Servicio? ¿Precio?	Empresas que se enfoquen en recibir calidad y buen servicio.
Factores situacionales	Urgencia	¿Se debería atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso?	No se debería atender a empresas que realicen solicitudes sin previo aviso.
	Tamaño de pedido	¿La empresa debería centrarse en atender pedidos grandes o pequeños?	Marwill se debería concentrar en los clientes que hacen pedidos grandes.
Características personales	Similitud comprador-vendedor	¿Se debería atender a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?	Empresas que tengan los mismos valores que Marwill.
	Actitud ante el riesgo	¿Se debería atender a clientes que toman riesgos o a los que los evitan?	Se debe atender a clientes que no tengan miedo al riesgo.
	Lealtad	¿Se debería atender a empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores?	Si, ya que en ellos se puede encontrar a un aliado.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora, utilizando como base la propuesta de segmentación B2B de Kotler y Keller.

Teniendo en cuenta el cuadro desarrollado líneas arriba, las empresas objetivo que busca atender Marwill Corredores son empresas medianas y grandes, de cualquier sector del mercado peruano que busquen recibir un servicio de calidad y que posean los mismos valores que Marwill. Por este motivo, la estrategia de segmentación que se utilizará será la de marketing individual o marketing uno a uno puesto que según Kotler y Keller (2016) con esta estrategia los consumidores tienen la oportunidad de diseñar su propia oferta del servicio.

2.3 Posicionamiento

Para establecer la estrategia de posicionamiento se realizó un análisis de los puntos de paridad y puntos de diferenciación de los principales competidores de Marwill, el cual se puede ver líneas abajo:

Tabla 13 : Análisis de puntos de paridad y diferenciación

	Oferta de servicio	Rapidez en la entrega	Charlas y Capacitaciones	Cliente co-crea su programa	Herramienta de Risk Analytics	Cercanía del ejecutivo
Marsh	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Contacto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Aon	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Lockton	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Gallagher	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Corredores Falabella	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Marwill	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Implicancia Competitiva	Puntos de Paridad	Puntos de Paridad	Puntos de Paridad	Puntos de diferenciación	Puntos de diferenciación	Puntos de diferenciación

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora.

Como se puede ver en la tabla, los puntos de diferenciación son: que los clientes co-crean sus programas de seguros, la herramienta de *Risk Analytics*, actualmente ningún corredor en el mercado cuenta con esta herramienta, según reportes internos de Marwill; esta herramienta permite realizar modelos de los posibles riesgos a los que se estaría enfrentando la empresa y de esta manera se puede adoptar una estrategia proactiva. Otro punto de diferenciación es la cercanía de los ejecutivos a los clientes. Por otro lado, los puntos de paridad son: la oferta del servicio, la rapidez en la entrega y las charlas y capacitaciones que se brindan. Por ello, Marwill Corredores

buscará posicionarse como: “el corredor de seguros que ofrece soluciones integrales y personalizadas para las empresas del mercado peruano”.

2.4 Estrategia genérica

Según Porter (1980) y su modelo de estrategias genéricas, para el caso de Marwill, se optó por elegir la estrategia de diferenciación ya que se basa en proveer al servicio de una calidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores. De acuerdo con lo desarrollado en el capítulo III, lo que buscan los consumidores de servicios financieros al momento de elegir un corredor de seguros es la calidad y la relación que puedan tener con el ejecutivo, por este motivo líneas abajo se detallarán los atributos que la nueva propuesta debe contemplar.

Tabla 14 : Atributos para la nueva oferta de servicios de Marwill

N°	Atributo	Descripción
1	Personalizado – A la medida	Se creará una oferta de servicios específica para el giro de negocio de cada cliente.
2	Innovador	Uso de la herramienta de Risk Analytics, para modelar los riesgos actuales y futuros riesgos del cliente.
3	Consultores	Se buscará que el ejecutivo no se limite solo a administrar la cuenta, sino que se vuelva un asesor al que el cliente tenga la confianza de voltear ante cualquier situación
4	Amigable al cliente	Se buscará generar relaciones con los clientes, aplicando el marketing relacional mencionado en el capítulo 3. De esta manera se buscará generar relaciones a largo plazo y lograr la fidelización de los clientes.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora.

2.5 Estrategia competitiva

Debido a que la empresa corredora de seguros líder es Marsh, Marwill optará por adoptar una estrategia de retador, en la que de acuerdo con Kotler y Keller (2016) se buscará aumentar la participación de la empresa mediante estrategias que permitan atacar al líder y a otros competidores del mercado, la estrategia específica que se utilizará es la de ataque de flancos. Con esta estrategia se buscará identificar las necesidades insatisfechas del mercado. Se debe tomar en consideración que, actualmente los corredores de seguros brindan servicios muy similares por lo que Marwill debe hacer énfasis en la cercanía del ejecutivo de servicios con sus clientes. Esto

permitirá a los clientes contar con una buena recordación del servicio y se puedan volver defensores de la marca y vuelvan a Marwill cuando tengan otros requerimientos, así como recomendar los servicios de Marwill a sus conocidos.

2.6 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento que utilizará Marwill, para el corto, mediano plazo, es la de desarrollo de productos (Ansoff, 1957), ya que la empresa debe crear y desarrollar ofertas de servicio novedosas que puedan ser ofrecidos a los clientes actuales y a potenciales clientes. Se propone que la nueva oferta de servicio cuente con los siguientes componentes:

Tabla 15 : Componentes de la nueva oferta de servicio

Nº	Componente	Motivo
1	Co-creación de la nueva oferta de servicios junto con el cliente	De esta manera el cliente se sentirá involucrado en el proceso por otro lado, además, luego de esta co-creación se espera que el cliente se sienta en confianza con su ejecutivo.
2	Implementar el uso de la herramienta de Risk Analytics	Se buscará que el cliente sepa que Marwill buscará actuar de manera proactiva antes de que ocurran posibles de esta manera se evitará siniestros, además se demostrará el grado de conocimiento que tiene Marwill al mitigar el riesgo de sus clientes.
3	Cercanía del ejecutivo	Se buscará generar relaciones con los clientes, aplicando el marketing relacional mencionado en el capítulo 3. De esta manera se buscará generar relaciones a largo plazo y lograr la fidelización de los clientes.
4	Charlas y capacitaciones	Con el fin de que el cliente pueda informarse mejor de la cobertura de sus seguros. No se pretende que el corredor se quede con toda la información se busca una relación transparente entre el ejecutivo y el cliente.
5	Contenido relevante para los clientes (Blog y Podcast)	Se brindará al cliente contenido relevante sobre el mercado asegurador y las nuevas tendencias para cubrir sus riesgos.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora.

Esta propuesta no representará un contratiempo para la empresa ya que constantemente se revisan las formas de poder mejorar y personalizar la oferta de servicio a los clientes. Luego en el largo plazo con un portafolio de servicios más completo, se propone que Marwill utilice una estrategia de penetración de mercado.

2.7 Mezcla de marketing

Debido a que Marwill es una empresa proveedora de servicios financieros, para la mezcla de marketing se utilizarán los 8 elementos de mezcla de marketing que proponen Lovelock y Writz (2015) de acuerdo con lo indicado en el capítulo 3.

2.7.1 *Producto (Servicio)*

Marwill tiene como objetivo ser el corredor de seguros que ofrece soluciones integrales y personalizadas para las medianas y grandes empresas del mercado peruano. Además, brindará información confiable y actualizada sobre las tendencias de los mercados de seguros para que los clientes tengan una experiencia satisfactoria al relacionarse con su ejecutivo/gerente de cuenta. Para el caso de Marwill, se realizó un análisis de los cinco niveles de producto (ver Anexo N° 1 Análisis de los cinco niveles de producto) y seguidamente se detalla los servicios que actualmente ofrece y se propone que ofrezca (Ver Tabla 15: Componentes de la nueva oferta de servicio):

- a) **Corretaje de pólizas de seguros:** Actualmente la empresa brinda servicios de corretaje de seguros de riesgos generales y de riesgos humanos solo para personas jurídicas. A través de la página web de Marwill, se muestran las opciones disponibles de seguros agrupadas según categorías: Personas, Riesgo y Capital. Mediante este canal el cliente podrá visualizar el detalle de los riesgos que puede cubrir. Además, se brinda información de por qué es importante cubrir a la empresa de un determinado riesgo, y no solo eso, sino que se detallan los tipos de soluciones que se pueden ofrecer para mitigarlo (Ver Anexo N° 2 Previsualización página web Marwill)
- b) **Auditoría de seguros:** en adición de los servicios de corretaje de seguros, también se propone el servicio de auditoría de programas de seguro, es decir, evaluar si es que las pólizas que actualmente tienen las empresas están cubriendo todos los riesgos que podrían afectarlas directa o indirectamente.
- c) **Co-creación de la nueva oferta de servicio y cercanía del ejecutivo:** Se propone que, a través de las reuniones periódicas con los clientes, el ejecutivo de servicio buscará identificar los puntos de dolor que tiene el cliente, no necesariamente con el servicio que brinda el ejecutivo sino también con las otras áreas de Marwill. Además, el propósito de esta reunión también será identificar brechas en la cobertura del programa de seguros de los clientes. Es importante tomar en cuenta el punto de vista del cliente en esta reunión ya que de esta manera el cliente tiene la oportunidad de co-crear junto con su ejecutivo

de cuenta la mejor oferta de servicio. A través de estas reuniones se pretende que el cliente y su ejecutivo tengan una relación más cercana y que le genere valor al cliente.

- d) **Uso de la herramienta de Risk Analytics:** Se propone el uso de esta herramienta para que se pueda adoptar una posición proactiva ante los riesgos de los clientes y de esta manera demostrar que usando esta herramienta se pueden mejorar las pólizas que actualmente tiene y ahorrar pagos de deducibles por posibles siniestros.
- e) **Charlas y capacitaciones certificadas:** Se pueden brindar charlas de las coberturas de los seguros que tienen actualmente las empresas y también charlas sobre qué hacer en caso de siniestros. Además de charlas sobre los seguros de la empresa, también se buscará realizar charlas para todos los clientes de Marwill en las que se tocarán temas de interés general, por ejemplo: qué hacer en casos de siniestros vehiculares. Con estas actividades se busca agregar valor a los clientes.
- f) **Blog y Podcast Marwill:** Se fomentará el conocimiento de estos medios en los cuales se brindará información relevante y sobre cómo las empresas deben cubrir sus riesgos. También se informará sobre las nuevas tendencias del mercado, es importante publicar constantemente en estos canales para que los clientes puedan contar con información actualizada y de esta manera les genere valor utilitario y valor emocional de acuerdo con lo indicado por Petrick (2002).

Bajo el concepto de la estrategia de marketing relacional mencionada en el capítulo III, Las acciones propuestas se pensó con el fin de mejorar el relacionamiento que el cliente tiene con su ejecutivo de servicios de modo que se construyan relaciones comerciales más fuertes. Además con esta propuesta de servicios se busca generar valor y gracias a la cooperación del cliente en la creación de esta nueva oferta se pueden formar alianzas que permitan en un mediano plazo llegar a más clientes.

2.7.2 Precio

Marwill es un proveedor de servicios financiero y como la mayoría de los corredores en el mercado, los ingresos se generan a través de un porcentaje de comisión por póliza o el pago de un fee por los servicios, cabe resaltar que, el porcentaje de comisión es variable dependiendo del riesgo y dependiendo directamente de la prima neta de la póliza. Como se mencionó anteriormente la estrategia genérica que se utilizará es la de diferenciación y en relación con ello la estrategia de precio que se utilizará será liderazgo en calidad o diferenciación de producto (Franco, 2013) . Estaba bajo los lineamientos de Marwill solo aceptar a clientes que le generen

un ingreso mínimo de USD 1,000 de comisión por póliza o un fee. Sin embargo, la nueva propuesta será solo aceptar a clientes que generen un mínimo de USD 5,000 (S/ 19,050) de comisión por póliza o de un fee. Por otro lado y de acuerdo con los hallazgos de las entrevistas realizadas, con respecto a la nueva oferta personalizada de servicios se considerará un precio mínimo de USD 12,500 (S/ 47,625).

2.7.3 Plaza

Marwill ofrece sus servicios financieros de manera directa, la estrategia de plaza mediante la cual ofrece sus servicios financieros es selectiva a través de un canal directo. La base de sus servicios recae en las capacidades del ejecutivo comercial por ello, cuenta con una oficina en Lima para que se pueda tener reuniones con los clientes en un lugar adecuado. Además, cuenta con una página web, www.marwill.com, en formato web responsive, es decir, que se adapta a cualquier dispositivo móvil. Esta plataforma es de fácil uso y muestra las diferentes opciones de cobertura de riesgo que brinda la empresa. Por otro lado, en la página web también se puede enviar una solicitud a través de un “chat” con un ejecutivo comercial (Ver Anexo N° 3 Buzón de solicitudes a través de un chat). Además, para que la página se ubique en las primeras opciones que aparezcan en el buscador de Google y obtener mayor tráfico en la página web, se realizará una estrategia SEO.

2.7.4 Promoción

Se considera que el grado de conocimiento de Marwill percibido por los consumidores es mínimo, es por ello que se busca hacer un “relanzamiento” que exponga más al nombre de la empresa. Por este motivo, la estrategia de marketing reflejará el posicionamiento de la marca como el corredor de seguros que ofrece soluciones integrales y personalizadas para las empresas del mercado peruano.

a) Primera etapa

Marwill buscará aumentar el flujo de personas que visiten la página, de estas visitas se espera que al menos el 4% se conviertan en leads. Se utilizará Google Ads con la finalidad de que Marwill se encuentre entre las primeras opciones cuando los futuros clientes busquen en el servidor temas

relacionados a seguros o corretaje de seguros. Ello aumentará las posibilidades de que más usuarios conozcan a Marwill, esto se realizará de la siguiente manera:

Tabla 16 : Descripción del anuncio en Google

Elemento	Descripción
Título del anuncio	Te ayudamos a reducir el riesgo de tu empresa Gestionamos el riesgo de tu empresa para ayudar a las empresas a continuar avanzando
Descripción	Diseñamos soluciones personalizadas para gestionar el riesgo de las empresas
Página web	www.marwill.com
Palabras clave	Corredores, brokers, brókers, seguros.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora.

El anuncio en Google sería el siguiente:

Figura 1 : Ejemplo del anuncio en Google

Corredores de seguros:

Te ayudamos a reducir el riesgo de tu empresa
www.marwill.com
 Diseñamos soluciones personalizadas para gestionar el riesgo de las empresas

Brókers de seguros:

Ofrecemos soluciones integrales de seguros para tu negocio
www.marwill.com
 Diseñamos soluciones personalizadas para gestionar el riesgo de las empresas

Nota: La información presentada en la figura es elaboración propia de la autora.

Por otro lado, se utilizará una estrategia de marketing de contenidos a través de LinkedIn y la misma página web de Marwill. A través de LinkedIn, se les solicitará a los colaboradores de Marwill Perú que compartan las publicaciones de Marwill Internacional. Es decir, Marwill Perú no desarrollará su propio contenido, sino que se va a replicar el contenido realizado por Marwill Internacional. Cabe resaltar que el contenido de Marwill Internacional es relevante y actual; pero Marwill Perú no había explotado este recurso, tal vez por falta de conocimiento. Estos son algunos de los contenidos generados por Marwill Internacional: entradas de blogs, podcasts, estudios de mercado y entrevistas.

De este modo, se buscará que más usuarios conozcan el nombre de Marwill y que conozcan su página web en la que podrán encontrar información actualizada sobre el mercado de seguros. De esta manera se generará poco a poco la recordación de marca.

Por otro lado, se realizarán desayunos en los que se invitará a los clientes que se han identificado como promotores para que puedan informarse mejor de los nuevos servicios que ofrecerá Marwill, con esto se buscará generar publicidad de boca a boca.

b) Segunda etapa:

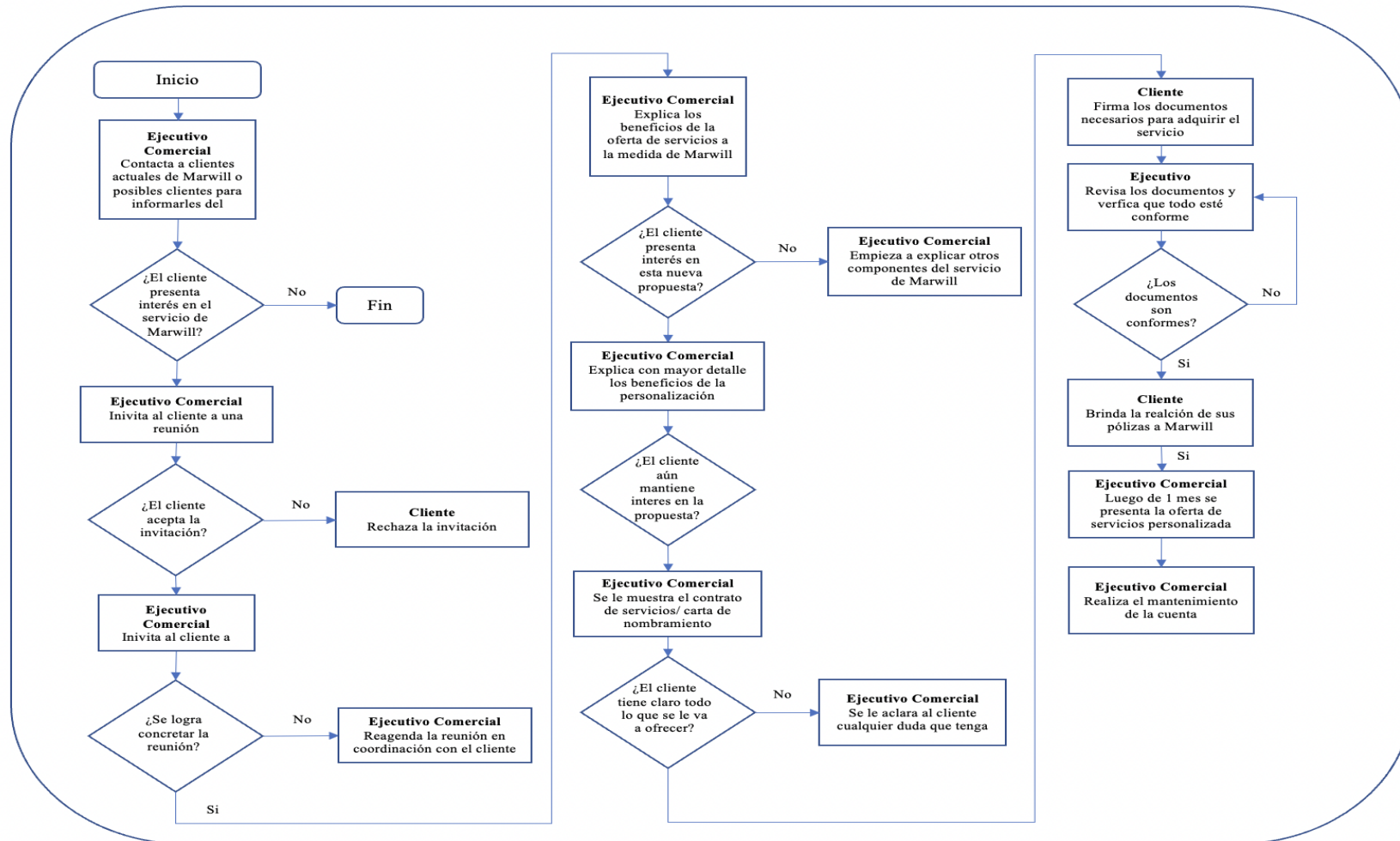
Marwill mantendrá las campañas de Google haciendo las variaciones respectivas según la evolución de la primera etapa. Se seguirán realizando los desayunos con los clientes promotores para que se pueda seguir generando publicidad de boca a boca. Además, se realizará un envío de boletines mensuales a los clientes vía correo electrónico, este boletín contendrá información sobre las novedades de las coberturas de los seguros e información sobre las publicaciones que existen actualmente en la página web de Marwill.

2.7.5 Proceso

Debido a que se está proponiendo un plan de marketing para que el segmento objetivo pueda conocer la oferta de servicios personalizada que Marwill está buscando ofrecer, líneas abajo se detallará el proceso que deberá seguir el ejecutivo de servicios para poder agendar reuniones con clientes actuales y posibles clientes. Para ello, previamente se ha establecido un libreto que los ejecutivos deberán seguir al concretar las reuniones (Ver Anexo 4: Libreto para agendar reuniones a través de una llamada con clientes y posibles clientes).

Por otro lado, es importante tener en cuenta la estrategia de marketing relacional que se busca implementar en la empresa. Todos los ejecutivos comerciales deben tener presente esta estrategia de modo que las comunicaciones con los clientes sean personalizadas y no se envíen comunicaciones generales a los clientes.

Gráfico 2 : Flujograma de introducción de la nueva oferta de servicios de Marwill



Nota: El gráfico mostrado es elaboración propia de la autora.

2.7.6 Persona

El equipo comercial de Marwill es el motor del servicio de calidad que brindará la empresa. Cabe resaltar que una de las tareas más importantes del negocio es generar la fidelización de los clientes actuales por lo que la labor del equipo comercial y de marketing es fundamental. Todos los ejecutivos deberían tener las siguientes habilidades/conocimientos: conocimientos técnicos básicos de su área de riesgo (ya sean riesgos generales o riesgos humanos), tener habilidades blandas, este requisito es esencial ya que la nueva estrategia de Marwill se basará en una estrategia relacional por ello es indispensable que el ejecutivo sepa manejar personas, además, se pueden complementar estos requisitos con conocimientos de ventas.

Para poder complementar sus conocimientos, se solicitará el apoyo de la región de Marwill, ellos apoyarán a Marwill Perú con las siguientes capacitaciones:

Tabla 17 : Plan de capacitaciones

Capacitación	Descripción	Responsable	Frecuencia
Capacitaciones en venta consultiva	El comercial debe trabajar como un consultor o asesor individual para el cliente, de esta manera se identificará la mejor solución para el cliente. La clave de un buen vendedor consultivo está en la personalización.	Marwill Colombia	Programa de 1 mes, 2 veces a la semana.
Capacitaciones de CRB Risks	El comercial debe mejorar sus conocimientos técnicos de los riesgos de CRB.	Marwill Chile	Se programará una charla semanal hasta que se puedan revisar todos los riesgos de CRB.
Revisión de casos de éxito de clientes en la región	Se revisarán casos varios, por ejemplo: en donde se colocaron pólizas complejas, en donde hubo un problema con la atención del cliente y la forma en que se solucionó.	Marwill Regional	Se programará una charla bimensual sobre estos casos de éxito.
Capacitaciones comerciales	El ejecutivo debe mejorar sus competencias comerciales y específicamente saber cómo cultivar relaciones con los clientes	Marwill Colombia	Programa de 2 meses, 2 veces a la semana.

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora.

2.7.7 Entorno físico

Actualmente los colaboradores de Marwill se visten de manera informal los días en los que se va a la oficina, sin embargo, cuando se tiene reuniones con clientes la vestimenta es formal y siempre debidamente identificados con sus fotochek, se recomienda asistir a las reuniones con cuadernos de apuntes y lapiceros con el logo de Marwill, de esta manera se genera recordación de marca. En la línea de lo anterior, también se recomienda a los ejecutivos asistir a las reuniones con *merchansising* de la empresa para poder entregar a los clientes, normalmente son útiles de oficina, cuadernos, lapiceros, tacos, resaltadores, etc.

2.7.8 Productividad

Para implementar este último elemento, pero no menos importante, Marwill debe tener en cuenta la productividad y calidad. Se entiende como productividad al grado de utilización efectiva de cada elemento de producción, para generar mayor rentabilidad; además se busca la constante mejora de lo que ya existe (Lovelock & Wirtz, 2015) . Con respecto a la satisfacción, como se indicó en el capítulo 3, esta se refiere a la confirmación de las expectativas del consumidor. Por ende, un consumidor estará satisfecho cuando su evaluación hacia un producto o servicio confirme o exceda sus expectativas.

En primer lugar, para lograr una productividad óptima será importante identificar si es que los clientes se encuentran satisfechos o no con el servicio recibido para lograr esto, se pueden utilizar herramientas de medición directas o indirectas, por ejemplo:

- a) Indirectas: Se realizará un levantamiento de información junto con los ejecutivos comerciales, se identificarán los motivos más comunes por los que se pierde un cliente, así como también se identificarán las quejas más recurrentes. Además, se evaluará la cantidad de clientes perdidos, así como la cantidad de clientes ganados.
- b) Directas: En primer lugar, se realizarán encuestas de satisfacción, luego de tener las respuestas de la encuesta se seleccionará a los clientes que han respondido que se encuentran muy satisfechos y a los que han indicado que se encuentran muy insatisfechos. Una vez identificados estos clientes se realizarán entrevistas a profundidad para poder identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora del servicio de Marwill.

En segundo lugar, una vez que se cuente con la información de las encuestas y entrevistas se podrá identificar los procesos en los que la empresa puede mejorar y de este modo poder aumentar el rendimiento del proceso.

CAPITULO V: VALORACION DE IMPACTO

Continuando con la estructura del plan de marketing propuesta por Kotler y Armstrong, en este capítulo se detallarán las proyecciones financieras del plan. Líneas abajo se detallará (i) el presupuesto de marketing y (ii) la proyección de ventas.

1. Presupuesto de marketing

De acuerdo con lo indicado anteriormente, Marwill no cuenta con un presupuesto de marketing por ello solo se estará solicitando una inversión mínima en el primer año. Las capacitaciones propuestas no se están considerando en el presupuesto ya que las brindarán las sedes de Marwill en otros países y son gratuitas.

Tabla 18 : Presupuesto de marketing

Actividades	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total	IGV	Precio Total
Google Ads	301.00	3.00	903.00	162.54	1,065.54
Desayuno con clientes promotores	13,194.92	3.00	39,584.75	7,125.25	46,710.00
			40,487.75	7,287.79	47,775.54

Nota: La información presentada en tabla es elaboración propia de la autora.

Solo se propondrá realizar campañas en GoogleAds en los meses que se presenta mayor demanda de servicios (enero, julio, diciembre). La actividad que requerirá de mayor inversión será la de desayuno con clientes promotores. Con respecto a las capacitaciones y desarrollo de contenidos para publicar se utilizarán los blogs y podcasts que realiza el equipo de Marwill regional, así como también las capacitaciones serán brindadas por los equipos de otros países de Latinoamérica de manera virtual por lo que no genera salida de dinero.

2. Proyección de ventas

Con relación a la proyección de ventas se estima que el re-lanzamiento de Marwill se dará en enero de 2023. Para ello, se ha tomado en cuenta la demanda anual tentativa. Según la estimación realizada se obtuvo como resultado 269 empresas (Ver apartado: 1.5 Estimación de demanda). Se está considerando esta cantidad de empresas como inicial y luego se está considerando un crecimiento anual del 3% hasta el año 2025, ya que es el promedio de crecimiento de cartera estimado de acuerdo con la información de Marwill. A partir del año, 2026 en el que se espera que los clientes estén fidelizados y puedan realizar publicidad de boca a boca, a partir de este año

se espera un crecimiento del 6%. Para la estimación de ventas se están considerando tres escenarios, esperado, optimista y pesimista. A continuación, en las siguientes tablas se detallarán los escenarios estimados:

Tabla 19 : Escenario esperado

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	Tasa de crecimiento	Dato/supuesto
Total clientes	3,850	3,966	4,084	4,330	4,589	3%	Crecimiento anual de Marwill
# Clientes CRB	1,031	1,062	1,094	1,160	1,229	6%	Esperado a partir del 2025 la cartera crezca en un 6%
# Clientes CRB que cuentan con al menos una oficina en Lima	996	1,026	1,057	1,120	1,187		
# Cientes CRB que cuentan con más de 5 pólizas	817	842	867	919	974		
# Clientes que cuentan con contratos de servicio	420	432	445	472	501		
% Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	64%	67%	71%	74%	78%	5%	Crecimiento esperado según experto
# Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	269	291	314	350	389		
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en \$	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000		
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en S/	S/38,100	S/38,100	S/38,100	S/38,100	S/38,100		
Monto aprox promedio que estarían dispuestos a pagar en \$	\$12,500	\$12,750	\$13,005	\$13,525	\$14,066	2%	Aumento de precio mínimo
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en S/	S/47,625	S/48,578	S/49,549	S/51,531	S/53,592	4%	Aumento de precio esperado a partir del 2025
<i>Ventas generadas actualmente \$</i>	<i>\$2,687,256</i>	<i>\$2,906,267</i>	<i>\$3,143,128</i>	<i>\$3,498,302</i>	<i>\$3,893,610</i>		
<i>Ventas generadas actualmente S/</i>	<i>S/10,238,445</i>	<i>S/11,072,879</i>	<i>S/11,975,318</i>	<i>S/13,328,529</i>	<i>S/14,834,653</i>		
<i>Ventas esperadas \$</i>	<i>\$3,359,070</i>	<i>\$3,705,491</i>	<i>\$4,087,638</i>	<i>\$4,731,523</i>	<i>\$5,476,832</i>		
<i>Ventas esperadas S/</i>	<i>S/12,798,057</i>	<i>S/14,117,920</i>	<i>S/15,573,901</i>	<i>S/18,027,102</i>	<i>S/20,866,732</i>		
<i>Diferencia entre esperadas y generadas \$</i>	<i>\$671,814</i>	<i>\$799,224</i>	<i>\$944,510</i>	<i>\$1,233,221</i>	<i>\$1,583,223</i>		
<i>Diferencia entre esperadas y generadas S/</i>	<i>S/2,559,611</i>	<i>S/3,045,042</i>	<i>S/3,598,583</i>	<i>S/4,698,573</i>	<i>S/6,032,078</i>		
<i>Ppto de Mkt</i>	<i>-S/47,776</i>						
Ingresos	S/2,511,836	S/3,045,042	S/3,598,583	S/4,698,573	S/6,032,078		

Nota: La proyección de ventas es elaboración propia de la autora

Tabla 20 : Escenario pesimista

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	Tasa de crecimiento	Dato/supuesto
Total clientes	3,850	3,927	4,006	4,166	4,332	2%	Crecimiento anual de Marwill
# Clientes CRB	1,031	1,052	1,073	1,116	1,160	4%	Esperado a partir del 2025 la cartera crezca en un 6%
# Clientes CRB que cuentan con al menos una oficina en Lima	996	1,016	1,036	1,078	1,121		
# Clientes CRB que cuentan con más de 5 pólizas	817	834	850	884	920		
# Clientes que cuentan con contratos de servicio	420	428	437	454	472		
% Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	64%	65%	67%	68%	69%	2%	Crecimiento pesimista según experto
# Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	269	280	291	309	327		
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en \$	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000		
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en S/	S/38,100	S/38,100	S/38,100	S/38,100	S/38,100		
Monto aprox promedio que estarían dispuestos a pagar en \$	\$12,500	\$12,625	\$12,751	\$13,006	\$13,266	1%	Aumento de precio mínimo
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en S/	S/47,625	S/48,101	S/48,582	S/49,554	S/50,545	2%	Aumento de precio esperado a partir del 2025
<i>Ventas generadas actualmente \$</i>	<i>\$2,687,256</i>	<i>\$2,795,821</i>	<i>\$2,908,772</i>	<i>\$3,085,626</i>	<i>\$3,273,232</i>		
<i>Ventas generadas actualmente S/</i>	<i>S/10,238,445</i>	<i>S/10,652,079</i>	<i>S/11,082,423</i>	<i>S/11,756,234</i>	<i>S/12,471,013</i>		
<i>Ventas esperadas \$</i>	<i>\$3,359,070</i>	<i>\$3,529,724</i>	<i>\$3,709,048</i>	<i>\$4,013,250</i>	<i>\$4,342,400</i>		
<i>Ventas esperadas S/</i>	<i>S/12,798,057</i>	<i>S/13,448,249</i>	<i>S/14,131,474</i>	<i>S/15,290,481</i>	<i>S/16,544,545</i>		
<i>Diferencia entre esperadas y generadas \$</i>	<i>\$671,814</i>	<i>\$733,903</i>	<i>\$800,276</i>	<i>\$927,624</i>	<i>\$1,069,169</i>		
<i>Diferencia entre esperadas y generadas S/</i>	<i>S/2,559,611</i>	<i>S/2,796,171</i>	<i>S/3,049,051</i>	<i>S/3,534,247</i>	<i>S/4,073,532</i>		
<i>Ppto de Mkt</i>	<i>-S/47,776</i>						
Ingresos	S/2,511,836	S/2,796,171	S/3,049,051	S/3,534,247	S/4,073,532		

Nota: La proyección de ventas es elaboración propia de la autora

Tabla 21 : Escenario optimista

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027	Tasa de crecimiento	Dato/supuesto
Total clientes	3,850	4,004	4,164	4,497	4,857	4%	Crecimiento anual de Marwill
# Clientes CRB	1,031	1,073	1,115	1,205	1,301	8%	Esperado a partir del 2025 la cartera crezca en un 6%
# Clientes CRB que cuentan con al menos una oficina en Lima	996	1,036	1,077	1,164	1,257		
# Cientes CRB que cuentan con más de 5 pólizas	817	850	884	955	1,031		
# Clientes que cuentan con contratos de servicio	420	437	454	490	530		
% Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	64%	68%	72%	76%	81%	6%	Crecimiento optimista según experto
# Clientes que afirman que desean una oferta de servicio a la medida	269	296	327	374	428		
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en \$	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000		
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en S/	S/38,100	S/38,100	S/38,100	S/38,100	S/38,100		
Monto aprox promedio que estarían dispuestos a pagar en \$	\$12,500	\$12,875	\$13,261	\$13,924	\$14,621	3%	Aumento de precio mínimo
Monto aprox que destinan a su corredor de seguros en S/	S/47,625	S/49,054	S/50,525	S/53,052	S/55,704	5%	Aumento de precio esperado a partir del 2025
<i>Ventas generadas actualmente \$</i>	<i>\$2,687,256</i>	<i>\$2,962,431</i>	<i>\$3,265,784</i>	<i>\$3,738,669</i>	<i>\$4,280,029</i>		
<i>Ventas generadas actualmente S/</i>	<i>S/10,238,445</i>	<i>S/11,286,862</i>	<i>S/12,442,637</i>	<i>S/14,244,331</i>	<i>S/16,306,910</i>		
<i>Ventas esperadas \$</i>	<i>\$3,359,070</i>	<i>\$3,814,130</i>	<i>\$4,330,838</i>	<i>\$5,205,840</i>	<i>\$6,257,628</i>		
<i>Ventas esperadas S/</i>	<i>S/12,798,057</i>	<i>S/14,531,835</i>	<i>S/16,500,492</i>	<i>S/19,834,251</i>	<i>S/23,841,563</i>		
<i>Diferencia entre esperadas y generadas \$</i>	<i>\$671,814</i>	<i>\$851,699</i>	<i>\$1,065,054</i>	<i>\$1,467,171</i>	<i>\$1,977,599</i>		
<i>Diferencia entre esperadas y generadas S/</i>	<i>S/2,559,611</i>	<i>S/3,244,973</i>	<i>S/4,057,855</i>	<i>S/5,589,920</i>	<i>S/7,534,654</i>		
<i>Ppto de Mkt</i>	<i>-S/47,776</i>						
Ingresos	S/2,511,836	S/3,244,973	S/4,057,855	S/5,589,920	S/7,534,654		

Nota: La proyección de ventas es elaboración propia de la autora

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

De acuerdo con la información que brinda la SBS (2021) en el Perú, el sector de corredores de seguros se encuentra en constante movimiento ya que cada año aparecen nuevos competidores dado el atractivo del mercado. Sin embargo, los principales corredores siempre se mantienen y son los siguientes: Marsh, Contacto, Corredores Falabella, Aon, Consejeros, Willis, La Protectora, Sifuentes, Gallagher y TAS.

Dada la alta competitividad del mercado, las empresas corredoras de seguros brindan un servicio muy similar, por lo que es fácil para un cliente cambiar a su proveedor de servicios financieros sin ningún problema. Del mismo modo, de acuerdo con la investigación realizada, las empresas corredoras se han enfocado mucho en el aspecto transaccional del negocio, dejando de lado al sujeto más importante, el consumidor. Además, algunos corredores con el fin de ganar clientes han llegado a prometer servicios diferenciados, sin embargo, en la práctica esto no se da. Es por este motivo que, la investigación realizada se centró en el punto de vista del consumidor.

Conforme a lo desarrollado en el marco teórico, se entiende que el consumidor seleccionará a su proveedor de servicios financieros dependiendo de las percepciones que se forme de éste en cuanto al valor recibido y a su grado de satisfacción (Fandos, Sánchez, Moliner, & Estrada, 2011). Además, la elección del proveedor de servicios financieros también estará influenciada por la calidad de la relación entre el ejecutivo, en este caso del corredor de seguros, y el consumidor (Crosby, Evans, & Cowles, 1990).

Por ello y tomando en cuenta el resultado de la investigación teórica se propone a Marwill Corredores un plan de marketing que busque brindar una oferta de servicios personalizada y enfocada en el consumidor.

Para esto, en primer lugar, se realizó un análisis del entorno tanto externo como interno para poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. En adición a ello, se realizó una investigación de mercados para poder validar que lo que indica la investigación teórica es lo que realmente sucede en el mercado actual. Los resultados de la investigación reconfirmaron la investigación teórica.

Debido a que Marwill Perú actualmente no cuenta con un presupuesto o un área de marketing se propone a la empresa que primero informe de este nuevo servicio personalizado a sus clientes actuales, de los cuales de acuerdo con la investigación el 64% de ellos, estaría dispuesto a adquirir este nuevo servicio personalizado. A partir del 3er año se espera que los clientes estén fidelizados

y ellos mismos puedan servir como defensores de la marca Marwill y promotores de este nuevo servicio personalizado y a la medida para las empresas.

En la línea de lo anterior y considerando que no se tiene un presupuesto asignado de marketing la inversión que se está solicitando es mínima, de aprox. S/ 47,000 al año, Marwill cuenta con el apoyo y los recursos de Marwill regional, recursos que hasta la fecha no están siendo utilizados, por lo que Marwill Perú se apoyará en los conocimientos de la región para recibir las capacitaciones que se necesiten.

Finalmente, se realizó una proyección de ventas y se consideraron tres escenarios, esperado, pesimista y optimista y luego de las proyecciones se puede ver que ambos escenarios son rentables para la empresa.

2. Recomendaciones

Se sugiere a Marwill Corredores que promueva esta nueva oferta de servicios personalizada y a la medida a sus actuales clientes y que lo haga lo más pronto posible, de modo que pueda atender a la brevedad las necesidades insatisfechas de los clientes. En tal sentido, Marwill corredores podría fortalecer su presencia de marca e ir estableciendo su posicionamiento como “el corredor de seguros que ofrece soluciones integrales y personalizadas para las empresas del mercado peruano”.

Del mismo modo, se recomienda utilizar el plan de marketing propuesto ya que ha considerado las condiciones externas e internas del mercado y además las fortalezas y capacidades que posee Marwill Corredores. Definitivamente, se recomienda la implementación de la estrategia de producto/servicio, precio, plaza, promoción, procesos, personas, evidencia física y productividad ya que estos elementos en conjunto garantizan una mayor probabilidad de éxito de la nueva oferta de servicios personalizada de Marwill

Finalmente, se recomienda a Marwill Corredores que logren una mayor comunicación con sus clientes, con el propósito de identificar necesidades insatisfechas del actual servicio, de esta manera Marwill podrá rediseñar sus actuales procesos y mejorar la calidad de las relaciones con sus clientes.

CAPITULO VII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

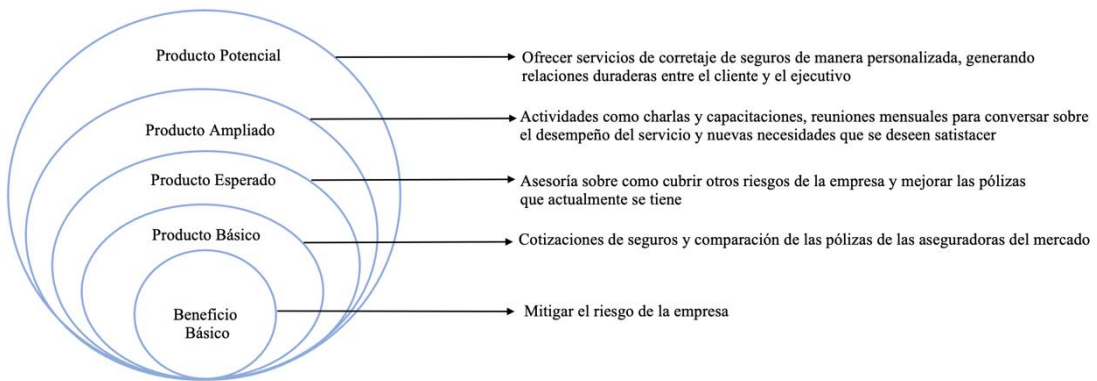
- Bickelhaupt, D. L. (1967). Trends and Innovations in the Marketing of Insurance. *American Marketing Association*, 17-22.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. México: Pearson Education.
- Meidan, A. (1982). Marketing Strategies, Organisation and Performance Control in Insurance. *The Journal of Risk and Insurance*, 388-404.
- Dodson, I. (2016). *The Art of Digital Marketing : The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted, and Measurable Online Campaigns*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Sánchez-Teba, E. M., García-Mestanza, J., & Rodríguez-Fernández, M. (2020). The Application of the Inbound Marketing Strategy on Costa del Sol Planning & Tourism Board. Lessons for Post-COVID-19 Revival. *Sustainability*, 1-15.
- Del Santo, O., & Alvarez, D. (2012). *Marketing de Atracción 2.0: Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto*. PuroMarketing.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2000). How to Acquire Customers on the Web? *Harvard Business Review*, 2-8.
- Asmundson, I. (2011). ¿Qué son los servicios financieros?: Cómo los consumidores y las empresas adquieren bienes financieros, como por ejemplo préstamos y seguros. *Fondo Monetario Internacional: Finanzas & Desarrollo*, 46-47.
- Schlüter, P., & Bilefield, J. (Junio de 2021). McKinsey on Insurance: Building new digital businesses in insurance. (A. Libarikian, Entrevistador)
- Bages-Amat, A., Harrison, L., Spillecke, D., & Stanley, J. (2020). These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. *McKinsey & Company: Marketing & Sales Practice*.
- Krishnakanthan, K., McElhaney, D., Milinkovich, N., & Pradhan, A. (2021). How top tech trends will transform insurance. *McKinsey & Company: Insurance Practice*.
- Catlin, T., Lorenz, J. T., Münstermann, B., Olesen, P. B., & Ricciardi, V. (2017). Insurtech—the threat that inspires. *McKinsey & Company: Financial Services*, 1-12.
- De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2017). Effects of traditional advertising and social messages on brand-building metrics and customer acquisition. *Journal of Marketing*, 1-15.
- Agnihotri, R., Trainor, K. J., Itani, O. S., & Rodriguez, M. (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research*, 144-154.
- Ader, J., Boudet, J., Brodherson, M., & Robinson, K. (2021). Why every business needs a full-funnel marketing strategy. *McKinsey & Company: Marketing & Sales Practice*, 1-5.
- SBS. (15 de Noviembre de 2021). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP*. Fonte: Superintendencia de Banca Seguros y AFP: <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/seguros/corredores-de-seguros>
- OIT. (15 de Noviembre de 2021). *Organización Internacional del Trabajo*. Fonte: Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/financial-services-professional-services/lang-es/index.htm>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 68-81.

- Cummins, J. D., & Doherty, N. A. (2006). The Economics of Insurance Intermediaries. *The Journal of Risk and Insurance*, 359-396.
- Accenture. (17 de Noviembre de 2021). *Accenture*. Fonte: Accenture: <https://www.accenture.com/pe-es/insight-financial-services-distribution-marketing-consumer-study-2>
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson Educacion.
- Solomon, M. R. (2017). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Fandos, J. C., Sánchez, J., Moliner, M. Á., & Estrada, M. (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero . *INNOVAR*, 39-52.
- Lassala Navarré, C., Ruiz Mafé, C., & Sanz Blas, S. (2007). Los servicios financieros en Internet: un estudio de las decisiones de compra. *Boletín Económico ICE*, 19-36.
- De Zunzunegui, A. (2013). Márketing relacional: de la conversación a la relación y la conversión. *Harvard Deusto Business Review*.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.
- Monroe, K. B. (1990). *Pricing: Making profitable decisions*. New York: McGraw Hill.
- Lovelock, C. (1991). *Services marketing: Text, cases and readings*. Madrid: Prentice Hall.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 119-134.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 4-20.
- Córdoba, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 6-17.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 99-113.
- Arosa Carrera, C. R., & Chica Mesa, J. C. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 114-122.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Heskett, J., Hart, C., & Sasser, W. E. (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York: Free Press.
- McKenna, R. (1991). El nuevo concepto de marketing: marketing es todo. *Harvard Deusto Business Review*, 25-38.
- de Zunzunegui, A. (2013). Márketing relacional: de la conversación a la relación y la conversión . *Harvard Deusto*.
- Peñalver, P. (2016). Marketing relacional: cómo generar relaciones rentables con tus clientes. *WAM*.
- Lipinski, J. (2020). Marketing relacional: todo lo que necesitas saber para fidelizar clientes. *RDSStation*.
- Ministerio del Ambiente. (30 de Noviembre de 2016). *Ministerio del Ambiente*. Fonte: MINAM capacita a instituciones públicas para la implementación de medidas de ecoeficiencia: <http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/2016/11/30/minam-capacita-a-instituciones-publicas-para-la-implementacion-de-medidas-de-ecoficiencia/>

- Ministerio del Ambiente. (2009). *Ministerio del Ambiente*. Fonte: Decreto Supremo N° 009-2009-MINAM: <http://www.minam.gob.pe/disposiciones/decreto-supremo-n-009-2009-minam/>
- El Peruano. (2 de Febrero de 2018). *El Peruano*. Fonte: Normas Legales: http://www.peru.gob.pe/normas/docs/RS_002_2018_PCM_SEGDI_INTER.PDF
- El Peruano. (17 de Abril de 2022). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, PARA GARANTIZAR EL DERECHO DE LOS TRABAJADORES A LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO ANTE RIESGO EPIDEMIOLÓGICO Y SANITARIO Ley N° 31246*. Fonte: Diario el Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-29783-ley-de-seguridad-y-salud-en-e-ley-n-31246-1966676-1/>
- MEF. (17 de Abril de 2022). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Fonte: Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES
- CAPECE. (2022). *Camara Peruana de Comercio Electronico*. Fonte: Camara Peruana de Comercio Electronico: <http://www.capece.org.pe>
- Ipsos Perú. (21 de Octubre de 2021). *Ipsos Perú*. Fonte: El internet de cada día: hábitos y actitudes hacia el internet 2021: <https://www.ipsos.com/es-pe/el-internet-de-cada-dia-habitos-y-actitudes-hacia-el-internet-2021>
- Diario Gestión. (09 de Marzo de 2022). Comercio electrónico creció 55% en el 2021 al mover US\$ 9,300 millones. *Gestión*.
- El Peruano. (30 de Enero de 2022). El Perú se expandirá 3.2% este año, más que promedio de Latinoamérica. *El Peruano*. Fonte: <https://elperuano.pe/noticia/138368-el-peru-se-expandira-32-este-ano-mas-que-promedio-de-latinoamerica#:~:text=As%C3%AD%20el%20PBI%20peruano%20crecer%C3%A1,el%202026%2C%20previeron%20los%20analistas.>
- Oliver Wyman. (2022). ¿Cuánto crecerá el e-commerce en Perú hasta el 2025? wtw. (Abril de 2022). *wtw Riesgos*. Fonte: wtw: <https://www.wtwco.com/es-ES/riesgos>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Ipsos Perú. (2016). *Perfil del Jefe de Hogar de Lima Metropolitana*. Lima: Ipsos Perú.
- Ipsos Perú. (2017). *Perfil del Jefe de Hogar del Perú*. Lima: Ipsos Perú.
- Ansoff, H. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Franco, P. (2013). *Planes de negocio: Una Metodología Alternativa*. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- Ipsos Perú. (17 de Marzo de 2017). *Ipsos Perú*. Fonte: Comprador en Línea 2017: <https://www.ipsos.com/es-pe/comercio-electronico-2017>

ANEXOS

Anexo 1 : Análisis de los cinco niveles de producto



Nota: El análisis es elaboración propia de la autora.

Anexo 2 : Previsualización página web Marwill






- Análisis de exposiciones
- Análisis de retención de riesgos
- Priorización de objetivos de financiación de riesgos
- Diseño de programas, incluida la redacción de pólizas personalizadas
- Desarrollo de nuevos productos para cubrir áreas de exposición corporativa que no se habían abordado anteriormente
- Análisis periódico del estado actual del mercado, con difusión de información de mercado a lo largo del año
- Elaboración de comparaciones de forma de pólizas
- Contabilidad forense

Anexo 3 : Buzón de solicitudes a través de un chat



Anexo 4 : Libreto para agendar reuniones a través de una llamada con clientes y posibles clientes

Ejecutivo Comercial 	Cliente 	Recepcionista 
1. Llama por teléfono con al cliente con la finalidad de identificar qué es lo que necesita o le hace falta en el	2. Indica qué es lo que necesita o le esta haciendo falta	6. Saluda al cliente, verifica el motivo de la visita; lo dirige a la sala de la reunión.
3. Se propone una reunión y se establece una fecha	4. Acepta o indica otra fecha	Inmediatamente le ofrece una bebida al cliente; notifica al ejecutivo de la llegada del
7. Saluda al cliente y confirma que se le haya ofrecido una bebida	5. Llega a la recepción de las oficinas de Marwill	10. Lleva la bebida del cliente a la sala de reuniones
9. Espera que llegue la bebida del cliente antes de que empiece la reunión	8. Confirma o no que se le haya ofrecido una bebida	
12. Empieza la reunión	11. Empieza a beber la bebida	

Nota: El libreto es elaboración propia de la autora.

Cuestionario de preguntas para la entrevista dirigida a clientes actuales y potenciales clientes de Marwill

Entrevista:

- i) Nombre:
- ii) DNI:
- iii) Teléfono:
- iv) Edad:
- v) Preguntas:

Acerca de Marwill Corredores:

- 1. ¿Qué piensa de Marwill Corredores?
- 2. ¿Actualmente Marwill Corredores es su corredor de seguros?
- 3. ¿Conoce usted a su gerente de cuenta?

Acerca de su corredor de seguros actual:

- 4. ¿Qué piensa de su corredor de seguros actual?
- 5. ¿Conoce usted a su gerente de cuenta?

Acerca del servicio de los corredores de seguros:

- 6. ¿Qué corredores de seguros conoce?
- 7. ¿Qué seguros tiene su empresa actualmente?
- 8. ¿Su corredor de seguros le explica sobre los seguros que actualmente tiene la empresa?
- 9. ¿Qué características aprecia de su corredor de seguros actual?

Acerca del servicio propuesto

- 10. ¿Actualmente su corredor le ofrece una oferta de servicios personalizada?
- 11. ¿Cuenta con observaciones específicas a los servicios recibidos de su corredor?
 - a. ¿Cuáles son los puntos específicos que le gustaría mejorar?
 - b. ¿Me puede comentar más sobre la relación que mantiene con su ejecutivo?
- 12. ¿Le gustaría saber más de un plan de servicios hecho a la medida para su empresa?
- 13. ¿Le gustaría participar en la creación de este plan?
- 14. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar?
- 15. Para usted, ¿Cuál es la característica más importante de una oferta servicios?

Nota: El cuestionario es elaboración propia de la autora