



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA POSITIVA SEGUROS A
TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN EN WEB Y REDES SOCIALES,
AÑO 2017

PRESENTADO POR
LESLIE FIORELLA ZAVALA FERNANDEZ

ASESOR
JUAN ALBERTO IBARRA HUDTWALCKER

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2022



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA POSITIVA SEGUROS A
TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN EN WEB y REDES SOCIALES,
AÑO 2017**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR:
LESLIE FIORELLA ZAVALA FERNANDEZ**

**ASESOR:
MG. JUAN ALBERTO IBARRA HUDT WALCKER**

**LIMA, PERÚ
2022**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos aquellos que guiados por su pasión se arriesgan a proponer ideas disruptivas.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Johan Leuridan Huys, a quien le debo permitirme haber concluido mis estudios universitarios.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I	11
MARCO TEÓRICO	11
1.1 Transformación digital.....	11
1.1.1. Elementos de la transformación digital	12
1.1.2. Transformación digital y prestación de servicios	13
1.1.3. Pilares de la Transformación digital.....	13
1.1.3.1. Cultura	14
1.1.3.2. Organización.....	14
1.1.3.3. Tecnología	14
1.1.3.4. Insight	15
1.1.4. La transformación digital en las empresas	15
1.1.5. Transformación digital en el Perú.....	17
1.1.6. Transformación digital y las empresas de seguros.....	19
1.1.7. Cliente digital	20
1.1.8. Marketing digital	21
1.1.9. Engagement	22
1.1.9.1. Employee engagement	24
1.1.9.2. Customer engagement.....	25
1.1.9.3. User engagement.....	27

1.1.10.	Target.....	28
1.1.11.	Millenials, centennials y el mercado objetivo.....	30
1.1.11.1.	Millenials.....	30
1.1.11.2.	Centenials.....	31
1.1.12.	Customer Journey	32
1.1.13.	Desing Thinking.....	33
CAPÍTULO II	34
DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	34
2.1.	La Positiva Seguros y Reaseguros	34
2.2.	Perfil Profesional	34
2.3.	Funciones Profesionales	35
2.4.	Inicio de la Transformación Digital	37
2.5.	Resumen cronológico de funciones	39
2.6.	Acciones claves	43
2.7.	Periodo de transición	45
2.8.	Periodo de creación	46
2.8.1.	Lineamientos estratégicos:	46
2.8.2.	Acciones estratégicas:	46
2.8.3.	Objetivos y metas de la gestión	47
2.8.4.	Componentes del proyecto	48
2.9.	Periodo de despliegue	49
2.9.1.	Proyecto Web 3.0	50
2.9.1.1.	<i>Objetivos</i>	50
2.9.1.2.	<i>Actividades</i>	51
2.9.2.	Proyecto Mobility.....	52

2.9.2.1. <i>Objetivos</i>	52
2.9.2.2. <i>Actividades</i>	53
2.10. Beneficios obtenidos.....	54
CONCLUSIONES	57
REFERENCIAS	62
ANEXOS	72

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y la presencia del internet y los avances tecnológicos han modificado la forma de interactuar y de concebir la sociedad. La presencia de estas herramientas tecnológicas ha generado que las personas se vinculen e interactúen en un espacio virtual que determina sus decisiones y los ayuda en todos los aspectos de la vida.

La transformación digital afecta a todas las organizaciones que se han visto en la necesidad de cambiar a procesos digitalizados para ser más competitivos en el mercado, conocer mejor al cliente y posicionarse ante generaciones que consumen servicios virtuales. Para muchos fue sinónimo de incertidumbre, pero en el escenario ineludible de las tecnologías, las empresas de diferentes sectores, como la prensa, editoriales, publicidad, industrias y bancos han alterado sus ecosistemas para reinventarse (Toledo, 2017).

La transformación digital permite optimizar, monitorear y ser eficientes en el manejo de recursos de la organización, ofrece realizar transacciones rápidas y seguras y brindar mejores servicios, considerando que las tomas de decisiones se construyen a través del consumo de datos como fuente primordial.

Por otro lado, una de las características de la transformación digital es crear servicios centrados en el usuario, donde la identidad digital es parte de una economía compartida que busca que el usuario descubra, piense e interprete los servicios que recibe (Navarro y Pavillard, 2017).

Como tal, la transformación digital era un mecanismo necesario en el mercado peruano para contrarrestar nuevos desafíos como: baja penetración en el mercado, concentración de actores en la cuota de mercado, cambio del comportamiento del consumidor y altas expectativas en relación a la calidad de los servicios, generación de la cultura de prevención, entre otros. Adoptando a la transformación digital como la ruta idónea para generar cambios en base a la innovación, tecnología, cultura y creatividad con la finalidad de convertirse en negocios sostenibles, ampliando también sus horizontes para conquistar a un nuevo público: millenials y centennials.

El salto exponencial que dio la Positiva Seguros y Reaseguros en cuanto a la reestructuración de diversas áreas, fue el inicio de la transformación digital. La Positiva Seguros decide apostar e imaginar una organización moderna abrazando a las nuevas tecnologías, al big data y a las nuevas formas de ofrecer productos y servicios enfocados en el cliente. Estos cambios construyeron una nueva dinámica y plantearon la innovación como eje de la organización que significaba permitir investigar, explorar, experimentar, optimizar, y, sobre todo, arriesgar.

Siguiendo el camino, en el 2016, la empresa crea el Laboratorio de Innovación “LAB+” , conformado por un equipo de jóvenes que emplean metodologías ágiles, problem hunting, business canvas y el desing thinking para el desarrollo de proyectos y soluciones a corto plazo. Así también, se inserta la herramienta Workplace de Facebook en la cultura de los trabajadores, convirtiéndose en su principal canal de comunicación. Otra iniciativa, fue impulsar la colaboración con la academia a través, de Hackatons tanto en Lima como en Arequipa para atraer a nuevos talentos y crear soluciones digitales.

Como parte de los desarrollos que se dieron durante el 2017 - 2018 se creó la Web 3.0, como centro del ecosistema digital enfocada en generar consideración y

conversión hacia los servicios desde la perspectiva de transparencia de información y acompañamiento en el ciclo del cliente, además, de permitir concretar la compra e instruir en el uso ante un siniestro. También, se creó la APP, enfocada en facilitar la autogestión del cliente, pudiendo realizar consultas del estado de sus productos y servicios adquiridos, así como el acceso a pólizas, reporte de siniestros leves o graves en tiempo real. La implementación del canal de WhatsApp para atención al cliente de los productos Seguro Viajero y Seguro Vehicular, en donde se estructura la asistencia para incidentes. Finalmente, todo esto fue acompañado por la definición de un nuevo posicionamiento de marca y una estrategia de comunicación sólida y que ha permitido que La Positiva permanezca vigente.

La presente investigación tiene como justificación teórica ampliar el conocimiento sobre el escenario de la transformación digital en las compañías de seguro, ya que no existe un modelo único que asegure una transición exitosa. El éxito de la La Positiva Seguros está sujeta al contexto, proceso y decisiones que redefinieron la organización, que inició con un liderazgo gerencial que priorizó a la transformación digital dentro de la compañía, así como una respuesta participativa de los colaboradores, quienes asumieron su rol y contribuyeron en la generación de valor. En lo práctico, pretende ser una herramienta de consulta para los estudiantes universitarios o toda persona que se desarrolla en este rubro, enriqueciendo sus acciones para tomar decisiones innovadoras.

El valor de esta experiencia profesional es compartir los aciertos y desafíos que se tienen en la gestión de la transformación digital de las empresas y como esta finalmente, permite que se replanteen nuevos modelos; especialmente, en torno a la concepción de la comunicación y cómo ésta es un medio para lograr conectar con el target esperado y generar resultados concretos a nivel de retorno de inversión.

Los capítulos están constituidos de la siguiente manera, el primero inicia con el marco teórico, en donde se señalan las bases de la propuesta de transformación digital que luego es adoptada por La Positiva Seguros.

En el segundo capítulo se presenta la experiencia profesional, en donde se detalla la intervención como líder en el proceso de la creación del nuevo posicionamiento de marca digital y el aterrizaje del mismo en la web corporativa y las redes sociales.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Transformación digital

La aparición de tecnologías digitales ha transformado el espíritu empresarial de manera significativa. Si bien, han abierto nuevas oportunidades para innovadores y emprendedores, las tecnologías digitales tienen implicancias más amplias para la creación y captura de valor de productos y servicios.

Según Castro et al. (2020) la transformación digital refiere a los cambios en los modelos de negocio, en los productos que ofrecen las estructuras organizativas y en la forma de realizar los procesos. Para Ramírez (2020) la transformación digital trata de adoptar tecnologías disruptivas para aumentar la productividad, el valor, la creación y el bienestar social. Muchos gobiernos, organizaciones multinacionales, industrias y asociaciones han elaborado estudios de prospectiva estratégica para fundamentar sus políticas a largo plazo.

Para Krasonikolakis et al. (2020) la transformación digital recibe una atención académica considerable en el área de gestión, negocios, sistema de información, marketing y tecnologías de la información. A menudo este término se malinterpreta y se relaciona con el despliegue sencillo de las últimas tecnologías de comunicación y de la información, pero el autor señala que, si bien se interpreta con múltiples definiciones, este concepto se enfoca en las habilidades requeridas para operaciones efectivas y eficientes que abarca el cambio estratégico, desempeño o la cultura.

En el sector privado, la transformación digital es un término que se asocia principalmente con la necesidad de utilizar nuevas tecnologías para mantenerse

competitivo en la era de internet, donde los servicios y productos se entregan tanto en línea como fuera de ella. La transformación de servicios en línea se considera una forma de mejorar la personalización y la automatización a través de la estandarización de procesos, además, se entiende como una transformación digital que busca reconstruir modelos de negocio siguiendo las necesidades de los clientes mediante el uso de nuevas tecnologías (Berman, 2012; Sousa y Rocha; 2019).

1.1.1. Elementos de la transformación digital

Los esfuerzos de la transformación digital permiten generar cambios en el modo de prestar servicios de las organizaciones, donde existen nuevas formas de interacción con los clientes, como, por ejemplo, con el uso de las redes sociales para la promoción de los productos y servicios de acuerdo con las necesidades, incluso cambiantes, de los clientes, son la gestión comercial en la actualidad. El modelo comercial actual busca crear espacios para la interacción entre productos y consumidores externos, es decir, el valor ocurre cuando las personas se conectan. La transformación digital también se hace visible a través de la proliferación de productos inteligentes que permiten el monitoreo y la actualización en tiempo real, y servicios que transforman los procesos de producción y las relaciones con los clientes.

En los sectores donde se aplica la transformación digital, este resulta en la creación de modelos comerciales nuevos desfasan las formas existentes de brindar servicios, por ejemplo, los servicios de taxis ahora brindados por conductores no profesionales que utilizan Uber como un servicio que se conecta a los clientes a través de una aplicación de teléfono móvil, esto muestra que los canales existentes para brindar servicios y los actores que brindan el servicio están siendo reemplazados. Por lo tanto, la transformación digital se ve como una oportunidad para ganar nuevas cuotas de mercado, ingresar a nuevos mercados, pero también ganar nuevos clientes

y eliminar a aquellos que no están contribuyendo a los resultados financieros (Carcary et al., 2016; Porter y Heppelmann, 2015).

1.1.2. Transformación digital y prestación de servicios

La transformación digital se ve como un cambio de paradigma y en ocasiones se la etiqueta como una revolución tecnológica. El desarrollo tecnológico está cambiando las expectativas de los ciudadanos sobre la capacidad de los gobiernos para brindar servicios digitales de alto valor. Sin embargo, incluso si las expectativas son altas, la transformación digital se ve principalmente como un cambio cultural que tiene que ocurrir dentro de la organización (Hess et al., 2016; Sivarajah et al., 2015).

El uso de herramientas digitales permite cambios en la forma en que las organizaciones realizan su trabajo, se comunican y brindan servicios, pero también pueden tener un impacto mucho más amplio, como cambiar la estructura y la cultura de una organización o involucrar e integrar a los ciudadanos y otros socios en el diseño y asistencia conjunta de servicios. Del mismo modo, en el sector público esta relación se hace visible con la transformación digital relacionada al gobierno electrónico y posiciona al ciudadano en un papel más activo, donde los ciudadanos y otras partes interesadas externas son vistos como coproductores y no como consumidores de servicios. Por ello, las tecnologías permiten una amplia participación ciudadana a través de la creación de plataformas para la petición electrónica o el uso de las redes sociales (Alos- Simo et al., 2017).

1.1.3. Pilares de la Transformación digital

Los pilares se establecen para alcanzar los resultados deseados, para el caso de las organizaciones el inicio de la transformación digital considera cuatro pilares fundamentales, los cuales son la cultura, organización, tecnología e insights. Cada uno ofrece estrategias diferentes para alcanzar la transformación digital.

1.1.3.1. Cultura

El primer pilar refiere al conjunto de percepciones, actitudes y pensamientos de los trabajadores de una institución. Estas actitudes se interiorizan y se vuelven parte del día a día laboral. Para dar paso a la innovación, a la aceptación de riesgos y cambios se despliegan ciertas estrategias, como capacitar y fomentar capacidades digitales en las personas que dirigen las organizaciones, cambiar el mindset de los trabajadores y evaluar su desempeño, reconociendo cada mérito en relación a la mejora continua, innovación y descubrimiento.

1.1.3.2. Organización

Tiene como propósito colaborar con la gobernanza de los jefes de equipo, realizando cambios estructurales para dar paso a la transformación digital de forma eficiente y efectiva. Para aplicar este pilar se debe cambiar la estructura organizacional con relación al cliente, crear un área de innovación, redefinir roles, funciones y redefinir los espacios para presenciar un trabajo flexible.

1.1.3.3. Tecnología

Toda organización que desea empezar un proceso de transformación digital debe conocer y apostar por nuevas tecnologías como plataformas, herramientas y equipos. Con la finalidad de mejorar la conectividad, la producción, la gestión de procesos y de información, el trabajo colaborativo y el valor para el cliente.

Algunas estrategias generales para la adopción del eje tratado son las siguientes; recurrir a un enfoque data lake (repositorio de datos) para generar escalabilidad y análisis a través de big data, implementar herramientas de visualización que integren información de finanzas, marketing y ERP (Enterprise Resource Planning – Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, que permite la trazabilidad de los procesos) e incorporar herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo colaborativo.

1.1.3.4. *Insight*

Para mantener el ritmo de la transformación es importante que los líderes y colaboradores conozcan cómo cambian las necesidades y características del consumidor, el mercado y la organización con el fin de tomar decisiones correctas. Algunas estrategias generales para la adopción del eje tratado son las siguientes: Implementar un enfoque data driven (impulsado por datos), incorporar modelos de análisis de datos en todas las áreas con herramientas de visualización de resultados y storytelling, adoptar el uso del customer journey mapping para la priorización de acciones estratégicas y recurrir a un enfoque omnicanal donde exista una integración coherente entre las estrategias offline y online (Chiu y Reyes, 2018).

1.1.4. La transformación digital en las empresas

La era digital es un acontecimiento que se vincula con la relación de los seres humanos con las redes sociales, dispositivos electrónicos, mensajes instantáneos, correos electrónicos, entre otros. En la vida laboral, las herramientas tecnológicas ayudan a realizar múltiples actividades y tareas que antes eran efectuadas por personas en su totalidad, también son el puente para relacionarse con compañeros y colegas durante el día a día (Naranjo, F. 2017). No obstante, para Slotnisky (2016) el punto central de la transformación digital radica en las personas y no solo se basa en las tecnologías, ya que estas son herramientas que los individuos utilizan para realizar su labor, por ello el éxito organizacional y personal radica en la habilidad de utilizarlas.

Esto muestra que todas las empresas avanzan y organizan su cultura organizacional incorporando nuevas estrategias que incluyen el uso de las tecnologías de información. Este hecho implica desafíos en la forma laboral, ya que las oportunidades tecnológicas impactan de forma positiva en la organización ofreciendo un escenario de adaptación y supervivencia ante competidores. Las

empresas de cualquier sector responden a un público que se adapta al mercado digital, donde comparan, evalúan, no esperan y poseen altas expectativas por su consumo.

Así mismo, las respuestas tecnológicas nos presentan todos los datos necesarios para conocer las tendencias de consumo y los productos de los consumidores, pero, todos estos datos no valen de mucho si no existen persona preparadas para interpretarlos y tomar decisiones que les ayude a generar una oferta de valor diferenciada.

Si bien muchas empresas a nivel mundial se han visto en la necesidad imperiosa de incorporar las tecnologías en sus procesos organizacionales, se aclara que muchas de ellas no se subieron a esta ola de transformación, ya sea por el sector o ámbito empresarial, y con la consigna del alto costo que implica adoptar las tecnologías. Sin embargo, en la actualidad se dice que todos los negocios son digitales, ya no puede concebirse la idea de negocios tradicionales en este contexto (de la Peña y Cabezas; 2015; Moreno, 2016).

Para Chiu y Reyes (2018) el proceso de transformación de las empresas responde a factores relacionados, donde prima las decisiones estratégicas por encima de las tecnológicas. Estos factores son los siguientes:

La vinculación de jefes y personal ubicados en la cabeza de la organización con el impacto que genera la transformación digital en el sector y en la empresa, para generar la toma de decisiones con los que inicie dicha transformación. Entender que la innovación digital no solo atañe a un área en específico de la empresa, sino que, además, debe involucrar a toda la institución.

Obligar a los líderes a interiorizar el proceso de transformación para no depender por siempre de empresas consultoras y agentes externos.

Alejarse del modelo anterior para reinventar por completo la organización con las tecnologías.

Trabajar en las habilidades y potenciar las capacidades del personal para que sean el puente de la transformación digital.

Así mismo, los autores aclaran la importancia de incorporar a todos los actores y áreas de la estructura interna de la empresa, que incluya a la cultura organizacional y a todos los colaboradores, a los compradores y su experiencia en su proceso de consumo, a la relación entre empresas aliadas y proveedores, a la estructura laboral e infraestructura.

1.1.5. Transformación digital en el Perú

En Perú la transformación digital ha significado un reto que va desde mejorar el acceso a internet y promover el uso la tecnología por parte de todos los ciudadanos. Con el paso de los años el número de personas con acceso a internet ha aumentado considerablemente, pero el contexto actual visibiliza una situación preocupante en pleno siglo XXI y es la ausencia de conectividad en los espacios más lejanos de la capital, donde este servicio esencial es ajeno a una gran parte de la población y los ha posicionado al margen de un desarrollo desigual, denominado brecha digital (Flores et al., 2020).

La transformación digital es un tema actual y en tendencia en los sectores comerciales, financieros, operativos y de gestión. Si bien, el avance de la transformación digital en el país se visualiza con lentitud, entenderlo nos ayuda a comprender que no solo incluye un trabajo en conjunto de distintas áreas, donde las tecnologías de la información es el engranaje principal, de modo que la tecnología solo es la punta de una pirámide y solo se aplica si sus beneficios aportan valor a las propuestas organizacionales.

En este contexto, el Perú tiene como estrategia nacional, para incorporar la transformación digital, un Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030 que tiene como objetivo eliminar barreras estructurales que limitan el crecimiento económico y la productividad de los recursos, ya que se reconoce los cambios tecnológicos que atraviesan muchos países de la Región y la transformación digital se convierte en la fórmula ideal para que los negocios y hogares del Perú estén conectados y sean más productivos ante trámites burocráticos. El plan más la Ley de Gobierno Digital son los documentos que hacen referencia a la transformación digital en el Perú. Ambos muestran la importancia de la innovación digital para mejorar la competitividad, estableciendo un marco para la identidad digital, los servicios digitales, la seguridad digital, sistemas interoperables, seguridad en los datos personales y la aplicación transversal de las tecnologías de la información y comunicación.

Estos lineamientos se centran al sector público, por lo cual sus estrategias buscan la regulación, mejorando la productividad y competitividad de los ciudadanos. Las estrategias del gobierno digital pretenden simplificar los procedimientos administrativos, intercambiar documentos en formato digital, que exija a las entidades públicas brindar información de estado civil, antecedentes, títulos académicos o bienes registrados en ese formato y de forma gratuita. Además, crear una plataforma que integre todos los sistemas del Estado, donde el ciudadano interactúe y obtenga información segura, rápida y clara de lo que requiere (Ministerio de Economía y Finanzas 2018; OCDE, 2020).

En cuanto al sector privado, al año 2018 se registraba que el 38 % de las empresas con mayores ingresos del país, no contaban con páginas web donde ofrecían sus productos o servicios, el 62 % sí tenía una página web, pero no ofrecía

datos adecuados, no tenían un diseño para dispositivos móviles, sin canales e-commerce, no estaban adecuadas a estrategias de CEO, entre otros aspectos. La transformación digital surge por una necesidad tangible, por ello en la actualidad, el COVID-19 ha sido el acelerador para que muchas empresas hayan pasado a la transformación a un ritmo muy rápido y no se hayan visto rezagados en una economía incierta, donde solo buscaban su continuidad.

1.1.6. Transformación digital y las empresas de seguros

El mercado asegurador ha experimentado cambios importantes, especialmente en el perfil de sus clientes, pues las nuevas generaciones ya no realizan acciones de forma tradicional, si no que interactúan a través de chats, aplicaciones o sitios web. En el mercado asegurador, la transformación digital puede tener un gran impacto, ya que es un segmento que tiene una cadena de actividad de valor con varios puntos de operacionalización que las tecnologías podrían contribuir, aportando nuevas respuestas a los negocios y mejorando de la experiencia de los consumidores. Es un mercado altamente competitivo, en su mayoría orientados a ofrecer productos y servicios en base al riesgo (Ventakatruman, 2017; Verhoef et al., 2019).

Debido a las evoluciones del mercado, la literatura explica que las tecnologías tomaron un papel central en la toma de decisiones y transformaron la manera en que las empresas operan en la construcción de movimientos que le permiten navegar en cambios. En la democratización de las nuevas tecnologías ante el escenario de mercado de seguros, existe la aparición de un término que representa al sector, el denominado "insurtech", contracción y unión de palabras seguros y tecnología en el idioma inglés. A su vez, comprende ofrecer una cadena de valor o incluso una cadena de extremo a extremo que aborda uno o más innovaciones en el mercado de seguros tradicional, explorando la tecnología como medios para proporcionar soluciones

específicas para los clientes de este sector (Clemente y Marano, 2020; Stoeckli et al., 2018).

Por ejemplo: en Singapur, Australia y Reino Unido, algunas empresas de tecnología comenzaron a ofrecer productos y servicios en el mercado de seguros a más clientes para que tengan presencia en el mundo digital. Esto demostraba las expectativas del mercado para innovar con la velocidad del servicio habitual que se brindaba y la regulación que consumía mucho tiempo a los clientes. Este contexto, evidenció una transformación digital en varios sectores, siendo un fenómeno evolutivo que se apoya de las tecnologías para crear impacto y valor agregado, configurando las acciones del consumidor en un escenario dinámico y emergente (Catlin et al., 2017).

1.1.7. Cliente digital

Con el papel interactivo de los consumidores en el mercado, se ingresó a una nueva era en la que el consumidor juega un rol importante y activo en la práctica del marketing y la comunicación. Por tal razón, resulta importante comprender sus procedimientos de participación en el mercado. Los clientes se convirtieron en clientes digitales, no solo porque el acceso a las tecnologías ha inundado cada parte de la existencia, sino porque la población cada vez acepta nuevas formas de interacción y se sumerge a una fase cambiante de tecnologías. En el Perú se registra que el 53 % de las personas tiene menos de 30 años, lo que quiere decir que ese sector nació en un tiempo donde los medios digitales tenían presencia y poco a poco solucionaban sus demandas (Barfoed, 2019). Del mismo modo, se evidencia que la presencia de empresas de telefonía móvil se masificó con el paso de los años, mostrando ser accesible, por ello se calcula que 4 de cada 10 posee un celular y maneja al menos una red social.

Para conocer al cliente digital es importante entender la forma en la que realizan sus compras, cómo se comunican, qué medios utilizan, qué medios prefieren y cómo se relacionan con sus comercios y empresas preferidas. Esto permitirá mejorar las ventas por diferentes canales digitales y, a la vez, se analiza los puntos débiles de cada transacción (Barfoed, 2019; Eigneraam et al., 2018; Lumbreras, 2018)

1.1.8. Marketing digital

El marketing digital nace por la interacción entre la virtualidad y lo real, lo digital y lo analógico, donde conviven y se juntan para generar una nueva realidad. Sin embargo, el mundo digital, lleva como principal cambio la conectividad en todo momento y en cualquier espacio físico. En este nuevo escenario emerge el llamado marketing digital.

El marketing como se conocía cambió rotundamente por lo conceptos, herramientas y términos que nacieron a causa de la globalización, estos nuevos términos son las redes sociales, el posicionamiento orgánico(SEO), el posicionamiento pagado(SEM), mercadotécnica, Facebook Ads, Instagram, Adwors, entre otros (Selman, 2017; Sainz, 2016).

El marketing digital constituye todos los esfuerzos que realiza la empresa para vender y promover sus productos o servicios por medio del internet, ayuda a retener a los clientes y mejorar su rentabilidad. Por tal razón, reconocer las ventajas de utilizar las tecnologías digitales y desarrollar procesos planificados para mejorar la relación con los clientes, mejorar la comunicación y ofrecer servicios que se adapten a sus necesidades particulares, exige a las organizaciones a trabajar bajo estos conceptos.

El marketing digital se puede definir como la explotación de tecnologías digitales, que se utilizan para crear canales y así llegar a destinatarios potenciales, con el fin de lograr los objetivos de la empresa, mediante una satisfacción más eficaz

y alcanzando las necesidades del consumidor. El marketing digital suele ser considerado como sinónimo de marketing en Internet o e-marketing, pero esto es un error, el internet es un medio y sólo una de las numerosas formas de llegar a un cliente. En cambio, el marketing digital es una identidad digital de una empresa; a través del cual se presenta en el mundo virtual a una enorme cantidad de usuarios, gracias a una tecnología digital, una marca puede llegar a cada consumidor con sus productos.

En este sentido, las estrategias que se debe aplicar para aprovechar el entorno digital deben ofrecer a la empresa una dirección clara y objetiva. Plantear estrategias ayudan a transformar datos en inteligencia de mercado, ofrece mejorar la relación con los clientes para visualizar cómo interactúan con la marca, estar en sintonía con un cliente cada vez más informado de las tecnologías e innovaciones tecnológicas de compra y las estrategias no solo ayudan a ofrecer un producto digital, sino que mejora el enfoque para poder venderlo (Andrade, 2016; Chaffey, 2018; Mel y Campo, 2020).

1.1.9. Engagement

El engagement se visualiza como el posicionamiento sustentable y la gestión que se realiza en torno a la marca. Debido a esto, el concepto se define como el nivel de compromiso que demuestran los compradores o consumidores en relación a una marca, que sobrepasa el simple hecho de comprar el producto. Entre las características que se identifica es que la organización demuestra una interacción constante, de confianza y mejora en las percepciones y mensajes de los productos, estas acciones se traducen en relaciones duraderas y profundas que se basan en la experiencia de la compra.

Como tal, es un proceso que requiere de tiempo de posicionamiento, con esfuerzo se trata de consolidar la marca, luego de aplicar estrategias y acciones que ayuden a aminorar molestias o posibles fricciones. En el caso del entorno digital, este

concepto se expandió gracias a las nuevas formas de interacción y como tal se ha definido como un elemento palpable que se estimula de forma diaria y gracias a las métricas, es posible medir la calidad de interacción (Mafra, 2011).

El compromiso del consumidor con la marca surge en el dominio del marketing relacional y, más firmemente asentados, en las relaciones consumidor-marca. Algunos autores argumentan que el significado detrás de la expresión representa el esfuerzo de la marca por acercarse al consumidor de manera expresiva y significativa (Preciado et al., 2019).

Las diferentes definiciones generalmente consideran el compromiso como un concepto multidimensional, que tipifica el estado interactivo de un consumidor basado en componentes cognitivos, afectivos y de comportamiento. La definición de Hollebeek incluye esos componentes cuando define el compromiso cliente-marca como el nivel de inversión cognitiva, emocional y conductual de un cliente en interacciones de marcas específicas (Hollebeek, 2011). A pesar de que no hay consenso sobre la definición del concepto, algunos aspectos aparecen constantes a lo largo de la literatura. La primera es que el compromiso del consumidor es un intento de distinguir las actitudes y comportamientos de los consumidores que van más allá de los comportamientos de compra (Viveck et al., 2012). El segundo se relaciona con el papel del consumidor en el concepto, que se toma como activo, involucrado y co-creador, en lugar de ser un mero receptor de iniciativas de las empresas (Gambetti et al., 2016).

Otros estudios proponen tres dimensiones del compromiso del consumidor que corresponde a la naturaleza genérica cognitiva, emocional y conductual del “engagement”. Los términos que designan cada dimensión son procesamiento cognitivo (nivel de relación del consumidor con una marca a través del procesamiento

y elaboración en una determinada interacción consumidor/marca), afecto (grado de relación afectiva positiva con una marca) y activación (nivel de energía, esfuerzo y el tiempo dedicado a una marca) (Hollebeek et al. 2014). Viveck et al. (2012) señala un aspecto más, como la relevancia de la atención sobre las interacciones y conexiones de los individuos con la marca o el producto, independientemente de si están en “modo comprador” o no. Estos autores proponen una visión más amplia del compromiso multidimensional del consumidor a través de las dimensiones cognitiva, emocional, conductual y social. Los componentes cognitivos y emocionales incorporan las experiencias y sentimientos de los consumidores y los elementos conductuales y sociales incluyen la participación de los consumidores en la marca o producto. Por lo tanto, definen el compromiso del cliente como la intensidad de participación y conexión de un individuo con las ofertas o actividades organizacionales de una organización, que inicia el cliente o la organización (Bilro y Correia, 2020).

1.1.9.1. *Employee engagement*

El aumento de la competencia, los avances tecnológicos y la globalización han contribuido en conjunto a crear mercados muy complejos y altamente competitivos. Las expectativas de los clientes en cuanto a personalización de productos y heterogeneidad en sus demandas han presionado a las empresas a desarrollar estrategias centradas en las interacciones con el cliente que son esenciales para la supervivencia en el mercado. En una estructura de mercado tan competitiva, las organizaciones quieren hacerse un espacio y mantenerse fuera de la competencia, ya sea en forma de excepcionales servicios, productos superiores o ambos. En este contexto, el *employee engagement* o por su traducción en español, el compromiso de los empleados se muestra como un tema relevante que puede contribuir a la diferenciación tanto en empresas de servicios como en empresas de fabricación. Se

conoce que engagement en los empleados hace más visible a las empresas de servicios donde los empleados son la cara de la organización, ya que interactúan con el cliente en cada punto de contacto. Los empleados influyen directamente en las percepciones de los clientes sobre la marca y estas percepciones pueden mejorarse, si los empleados se relacionan eficazmente con los clientes.

El engagement en los trabajadores fomenta el desarrollo de un ecosistema organizacional que ofrece soluciones superlativas a los clientes. Este compromiso es clave para los ejecutivos porque aumenta los ingresos, incrementa la participación en el mercado y disminuye la rotación de los empleados (D'albergaria y Cunha; 2017; Kumar y Pansari, 2014).

1.1.9.2. *Customer engagement*

Es el compromiso del cliente, la conexión emocional entre un cliente y una marca, donde se observa un comprador comprometido a comprar más, de modo que demuestra lealtad. Es el compromiso del cliente con relación a la fuerza de este con la marca, definida por una serie de puntos de referencia medibles a lo largo del recorrido del cliente. El cliente no es necesariamente alguien que le ha comprado un producto, pero se ha comprometido activamente con su marca de alguna forma. Esto se manifiesta, con el rastreo de las métricas o indicadores asociadas con la participación del cliente, se puede predecir con mayor precisión el comportamiento de compra futuro y obtener una sólida comprensión de qué clientes son sus defensores más firmes, así como qué clientes corren el riesgo de desvincularse (Kumar et al., 2017; Rasool et al., 2020).

El tema del compromiso del cliente en el marketing surgió, entre otros, en el campo de la gestión de clientes y, según Verhoef et al. (2010) lo describen como una construcción general que captura el comportamiento no transaccional del cliente. Sashi (2012) siguió una conceptualización del compromiso del consumidor con su

explicación del ciclo de participación del cliente, el cual se compone de las siguientes etapas: conexión, interacción, satisfacción, retención, compromiso, defensa y compromiso. Los lazos emocionales y relacionales representan elementos importantes para el compromiso del cliente, pero varios componentes de comportamiento deben precederlos y son indispensables para el establecimiento del compromiso.

Bijmolt (2010) afirma que las manifestaciones del compromiso del cliente son el boca a boca, la creación conjunta del cliente y el comportamiento de queja y agrega las siguientes actividades a la lista: recomendaciones, ayudar a otros clientes, bloguear, escribir reseñas e incluso participar en acciones legales. Los clientes y las marcas también participan en el desarrollo de nuevos productos o servicios, lo que con más frecuencia se denomina participación del cliente en el desarrollo de productos o servicios.

Javornik y Mandelli (2012) definieron un cliente comprometido como uno leal que también recomienda activamente la marca a otros e inicia un boca a boca efectivo. En su modelo de escala de lealtad del cliente, las actividades de publicidad y promoción son la base para la compra y si la experiencia del cliente con el producto o servicio es positiva, entonces se establece la retención del cliente a la marca. Más adelante, se puede desarrollar la afinidad del cliente por la marca. Si el cliente se involucra realmente, también recomendará la marca a otros y se convertirá en su defensor.

1.1.9.3. *User engagement*

La participación del usuario, es un término que hace referencia a cualquier interacción que los usuarios tienen en el proceso de consumo del producto o su aplicación. Estas participaciones, en la actualidad, se expresan en conocer las métricas o indicadores de las plataformas digitales, de forma que, se conoce el nivel de interacción o compromiso del cliente con la empresa, además qué canales de comunicación utilizan en mayor proporción. Dicho esto, se entiende como los usuarios eligen dedicar su tiempo a su producto y esto, se reproduce en las señales que envía a la organización. Su participación no solo está correlacionada con la forma en que los usuarios valoran su producto, sino que también está altamente asociada con su tasa de abandono, por lo tanto, comprender las métricas de participación del usuario es una parte fundamental para comprender la experiencia general del cliente y encontrar formas específicas de aumentar su satisfacción (Arapakis et al., 2014; O'Brien, 2018).

Para Lalmas et al. (2014) la participación del usuario se refiere a la calidad de la experiencia del usuario que enfatiza los aspectos positivos de interactuar con una aplicación en línea y, en particular, el deseo de usar esa aplicación por más tiempo y repetidamente. Resulta ser un concepto clave en el diseño de aplicaciones en línea (ya sea para computadoras de escritorio, tabletas o dispositivos móviles), motivado por la observación de que las aplicaciones exitosas no solo se usan, sino que también se involucran con ellas. Los usuarios invierten tiempo, atención y emoción en el uso de la tecnología y buscan satisfacer necesidades pragmáticas y hedónicas.

La participación del usuario es una cualidad de la experiencia del usuario caracterizada por la profundidad de la inversión de un actor al interactuar con un sistema digital. La participación es más que la satisfacción del usuario, ya que se cree que la capacidad de participar y mantener el compromiso en entornos digitales puede

generar resultados positivos para la consulta y participación de los ciudadanos, la salud electrónica, la búsqueda en la web, el aprendizaje electrónico, etc. Sin embargo, la participación del usuario es una construcción abstracta que se manifiesta de manera diferente dentro de diferentes contextos mediados por computadora y esto ha dificultado su definición, diseño y evaluación (O'Brien et al., 2018).

1.1.10. Target

El target o también conocido en español como el mercado objetivo, se señala como la existencia de un grupo de clientes definido con mayor probabilidad de comprar productos o servicios de una empresa. Cada grupo se divide en segmentos pequeños, como la edad, ingresos, ubicación geográfica, estilo de vida; por ello, una vez definido el público objetivo, la empresa busca desarrollar estrategias de marketing, los que consisten en seleccionar y describir uno o más mercados objetivos con el fin que la empresa identifique mejor las oportunidades comerciales, resultando más fácil determinar dónde y cómo comercializar el negocio (Yung, 2017).

Muchas veces las empresas no están en condiciones de satisfacer a todos sus clientes en todo momento y puede resultar difícil cumplir con los requisitos exactos de cada cliente individual. Las personas no tienen preferencias idénticas, por lo que rara vez un producto satisface por completo a todos. (Liu et al., 2019). Muchas empresas suelen adoptar una estrategia que se conoce como marketing de destino, que implica dividir el mercado en segmentos y desarrollar productos o servicios para estos segmentos. Una estrategia de marketing de destino se centra en las necesidades y deseos de los clientes. Por lo tanto, un requisito previo para el desarrollo de esta estrategia centrada en el cliente es la especificación de los mercados objetivo que las empresas intentarán atender. Los gerentes de mercadeo que pueden considerar el uso de mercadeo objetivo generalmente dividirán el

mercado en grupos y apuntarán a los segmentos más rentables. Pueden adaptar los elementos de su mezcla de marketing, incluidos; productos, precios, canales y tácticas promocionales para satisfacer los requisitos de los consumidores individuales, además de aplicar etapas que incluye la segmentación de mercado, selección de mercado y posicionamiento de mercado (Camilleri, 2017).

Para Kalinina et al. (2018) el mercado objetivo, en el sentido estricto de la palabra, se refiere al principal mercado de venta de productos y en el sentido amplio de la palabra, refiere a un grupo de consumidores, privados o corporativos, unidos por características comunes. La determinación del mercado objetivo se asocia con mayor frecuencia con la identificación de un comprador específico para una empresa en particular con el fin de maximizar las ganancias.

Para que la organización avance en la rentabilidad, es necesario conocer quién es el cliente y si este está dispuesto a pagar por el servicio. Esta se presenta como una forma eficaz y eficiente de alcanzar a los clientes y generar los negocios, puesto que si se apunta de forma amplia al mercado o se descubre que no existen demasiados clientes para un servicio o producto determinado, se desperdiciarán recursos. Cuando se conoce el mercado, se empieza a promover el producto o servicio de forma efectiva, conociendo las siguientes interrogantes: ¿dónde están los clientes?, ¿qué canales o medio utilizan?, ¿qué hábitos de compras tienen? y ¿cómo adaptar las estrategias de marketing desplegadas para motivar la compra del producto? (Business, 2012; Yung, 2017).

1.1.11. Millenials, centennials y el mercado objetivo

Entender el concepto de generación en el área del marketing y las comunicaciones resulta un tema relevante, ya que proporciona orden y un cierto nivel de previsibilidad sobre las tendencias a largo plazo. Se entiende por generación como un grupo de edad que comparten un conjunto de experiencias formativas que lo distinguen de sus predecesores. Tiene como característica la formación de hechos, presencia de hitos o avances y circunstancias durante la etapa de su vida, debido al paso del tiempo desde la edad temprana hasta la adultez, se presencia nuevas tendencias en el entorno (Arango, 2019; Ulloa, 2018).

Kotler y Keller (2012) señalaron que las generaciones son el resultado de una forma de segmentar la vida útil de una persona, este ejercicio de segmentar es importante para que las organizaciones diseñen y ejecuten con éxito su propuesta de servicio con un valor. En este contexto, la generación de los millenials y centennials, se clasifica como a todas las personas que nacieron en los años 80 hasta los 90 y de los 90 hasta los 2000, respectivamente.

1.1.11.1. Millenials

Según la encuesta Datum (2018) los millenials son aquellas personas que nacieron entre 1980 y 2000, que en el Perú son acerca de 7,9 millones de personas, siendo el 21% de la población. Esta generación se caracteriza por hacerse adultos con el cambio de siglo, poseen mayor nivel educativo, se han acercado a la tecnología, tienden a llevar una vida saludable, prefieren consumir marcas deportivas y productos tecnológicos.

Además, el 29 % de la población peruana tiene entre 19 y 35 años. En relación a la estructura familiar el 63% vive con su familia, el 11% con su pareja e hijos, el 53

% están casados, el 43% es soltero o soltera y el 21% tiene hijos (Datum, 2018). Así mismo, se muestra que los millenials poseen gran interés por la internet, la energía solar y la realidad virtual, por ello se registra que el 99% de los peruanos y peruanas utilizan las redes sociales como Facebook y el 81% Youtube. El comercio electrónico, de acuerdo al año de estudio, se presentó como mínimo, ya que solo el 9% compra por internet varias veces a la semana o una vez y el 38% no ejecuta ninguna compra. Las preocupaciones más evidentes que tiene esta generación se relaciona con su futuro, el futuro de sus padres o hermanos y de las finanzas personales.

1.1.11.2. Centenials

En el Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) en el año 2017 la población de centenials o también denominada generación Z representaba el 26,4% de la población y según IPSOS (2019), los centenials en el Perú son aquellos nacidos entre 1996 y 2010, un grupo total de aproximadamente 8,6 millones de personas, lo que significa el 26% de la población. Esta generación tiene como característica principal el acercamiento a la innovación tecnológica, ya que la mayoría presenta una habilidad innata para manejar estas herramientas. Así lo expresa Morgan (2016) que manifiesta que esta generación representa un reto del marketing porque tienen mayor poder para definir la producción y consumo de los productos, por ello es importante conocer y explorar sus expectativas y demandas.

Según Datum (2018b) la generación Z son los individuos con edades entre los 13 a los 19 años que presentan comportamientos únicos. La mayoría se encuentra sumergido en internet por muchas horas, alrededor de 4 horas diarias, de forma que incide en sus comportamientos de búsqueda, Por ejemplo, cuando se analiza el proceso de compra, se evidencia que el 42,9% consulta las redes sociales para elegir sus productos, siendo el medio principal para comprar, sociabilizar, aprender, valorar e incursionar en este mundo tecnológico. Además, se presenta que el 62% cuenta

con celular, el 48% tiene acceso a internet, siendo estos datos significativos al momento de definir el impacto de la publicidad de las empresas, puesto que el 34% de las personas ven la publicidad, pero no reaccionan y el 26% la evita. Por último, se evidencia que la mayoría tiene capacidad de compra, rehúye a la publicidad y valora su privacidad.

1.1.12. Customer Journey

La traducción al español se entiende como el viaje o recorrido del cliente con la organización. Es la experiencia completa que tiene el consumidor mientras se comunica con una marca, que implica la interacción que ha tenido en los puntos de contacto. En esta definición se enfatiza en el cliente y su proceso de interacción y no en las transacciones. Cuando se ofrece producto y servicios de buena calidad, un sitio web confiable y un equipo de servicio al cliente, las organizaciones amplían su capacidad de captación, sin embargo, cuando los consumidores advierten que algo anda mal en su proceso, lo más probable es que busquen a los competidores. La importancia radica en crear un mapa de experiencia, donde se conozca las opiniones de los clientes y así identificar puntos débiles (Herhausen et al., 2019; Voorhees et al., 2017).

El customer journey tiene varias etapas que se dividen en las experiencias fuera del escenario virtual y dentro de las plataformas virtuales. En el primero se encuentra la conciencia, el cual refiere a la concientización que hacen las empresas al difundir información transparente de sus productos; la consideración, es cuando las marcas se centran en la promoción para captar clientes potenciales y, la conversión, en esta etapa se impulsa a los visitantes a realizar acciones que ayuden a realizar el proceso de compra (Herhausen et al., 2019).

1.1.13. Desing Thinking

Es un proceso sistemático de la creatividad e innovación. Se aplica con la finalidad de resolver problemas y crear innovaciones a través de productos y servicios. Se adapta a varios entornos del conocimiento y resulta como una solución para problemas complejos (Ngamvichaikit, 2021). Para Chouyluam (2021) el design thinking es un método de participación y metodología de investigación orientada al ser humano que se consta de 3 componentes, el primero es la comprensión del problema, el cual demanda entender la disposición del tiempo para comprender el problema que se presenta a profundidad, el segundo es pensar fuera de la caja, el cual explica la necesidad de crear ideas y evaluar la posibilidad de cada una y, el tercero es aprender por medio de experimentos, generando prototipos para comunicar conceptos claros.

En el caso de las empresas que aprovechan las oportunidades que ofrece la transformación digital impulsada por el Design Thinking trabajan en mejorar las estrategias digitales individuales. El beneficio que presentan gracias al DT ayuda a proporcionar un enfoque holístico que se adapta a guiar la creación de estrategias, por ende, las empresas impulsadas por el diseño, demuestran de manera efectiva la integración del diseño y el pensamiento de diseño en lo profundo de su estructura organizacional, creando sus propios marcos, contratando diseñadores e investigadores de diseño y complementando la educación de sus empleados (Kurakayev, 2020).

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1. La Positiva Seguros y Reaseguros

La Positiva es una empresa aseguradora peruana que cuenta con más de 80 años de participación en el mercado, siendo una de las cuatro aseguradoras más importantes del país. Se fundó en Arequipa con la visión de ser una compañía especializada en la gestión de riesgos y, en la actualidad brinda un servicio alrededor de 4 millones de clientes.

En 1937 inició sus actividades con el rubro de negocio de seguros generales, en el 2005 amplía a seguros de vida y en el 2017 cierra el círculo con seguros de salud. En la actualidad, La Positiva cuenta con un nuevo inversor internacional Seguros Fidelidade, quienes adquieren el 51% de las acciones convirtiéndose en el socio mayoritario. Esta sociedad busca incrementar la participación de La Positiva en el mercado.

Los esfuerzos realizados hacia la transformación digital de La Positiva hicieron que se conviertan en una marca con mucho potencial y atractiva para su nuevo inversor, quienes sintonizan con la incorporación de procesos innovadores y la orientación hacia la experiencia del cliente.

2.2. Perfil Profesional

Responsable del canal digital de La Positiva Seguros.

2.2.1. Perfil del Puesto

Puesto: Analista Senior de Comunicación Digital

Departamento: Marketing, Publicidad y Relaciones Públicas

Lugar: Sede Central – San Isidro, Lima

2.2.2. Formación Específica

Bachiller en Ciencias de la Comunicación con especialidad en Publicidad y Relaciones Públicas.

Más de 10 años de experiencia en áreas de Publicidad, Marketing y Relaciones Públicas para diversos rubros: seguros, banca, retail y consumo masivo.

Enfoque en la creación y gestión de estrategias de comunicación corporativa, lanzamiento de productos y posicionamiento de marcas.

Conocimientos en: Planning de medios, Listening Digital, SEO, Metodología Agile, Canvas-Business y diseño/análisis de Customer Journey Map.

Diplomado en Innovación Abierta por la Universidad Tecnológica de Argentina.

Certificación en metodología Scrum.

2.2.3. Habilidades Requeridas

- Pensamiento analítico
- Proactividad e iniciativa
- Pasión por las metas y resultados
- Foco en la experiencia del cliente
- Agudeza estratégica
- Disposición a la transformación
- Desarrollo del conocimiento
- Comunicación efectiva
- Contribución en equipo

2.3. Funciones Profesionales

Funciones principales

- Planificación de estratégica: Elaboración del plan de marketing y comunicación digital de la empresa con foco en la generación de leads, innovación y relacionamiento. Documento en el que se detallan el propósito y objetivos de la gestión anual, estrategias a emplear según los stakeholders identificados y los canales habilitados, definición de las acciones a desplegar insertadas en un cronograma y con sus respectivos indicadores de seguimiento.
- Product owner de las plataformas e-commerce y de contenido: Encargada de liderar los proyectos con énfasis en maximizar el valor de la solución generada, empleando metodologías ágiles. Además, ser el nexo fiable del conocimiento del negocio.
- Definición y control del presupuesto del canal digital: seguimiento y asignación del presupuesto según el plan de marketing y comunicación establecido.
- Desarrollo y supervisión de campañas publicitarias: Coordinación permanente con las agencias de medios, relaciones públicas, digital y ATL. Así como, con el equipo de fuerza de venta para el desarrollo end to end comercial. Gestor del relanzamiento del producto Seguro Viajero Internacional en el 2017, a través de la creación de la plataforma transaccional y campañas publicitarias. A 6 meses de su activación la iniciativa generó un incremento de 131% en la producción en todos los canales. Al cierre de la gestión, el canal digital aportó el 31% de las ventas y se convirtió en el producto con mayor ROI.

Funciones secundarias

- Responsable de liderar el equipo y de la supervisión de sus funciones.
- Análisis de estadísticas y del mercado con la finalidad de proponer oportunidades de mejora en el diseño de la experiencia del usuario en

canales digitales, así como realizar optimizaciones en la gestión de la comunicación y pauta comercial mediante canales digitales.

- Identificación de oportunidades crosseling para la diversificación de la cartera de productos, así como de su respectiva propuesta de valor diferenciada.
- Impulso de la venta digital del SOAT Electrónico, así como de su promoción. En menos de un año se logró incrementar las ventas por el canal digital en más de 1000%.
- Promotora del Plan de Contenidos y del Comité Editorial, el cual se instaló permanentemente a partir de la gestión realizada.

2.4. Inicio de la Transformación Digital

Para fines del 2015 La Positiva Seguros aún se encontraba en el top of mind de las empresas de seguros en el mercado peruano, sin embargo, Rímac, Mapfre y Pacífico Seguros, empresas competidoras, se posicionaban en el liderazgo publicitario.

El contexto del mercado planteaba una sensible mejora de los ingresos de los peruanos en un periodo de 10 años (2005-2015) la economía se veía estable y en constante crecimiento. Esto se reflejó también en el aumento del 83% del ingreso real durante ese periodo, además de que la pobreza monetaria pasaba de 46% a 17%. La brecha de acceso con las provincias se reducía, esto mostraba mayor patrimonio en el hogar y el surgimiento de nuevas necesidades de seguridad. En paralelo, el mercado asegurador continuaba en constante desarrollo significativo, pero en América Latina este mercado no tenía datos significativos.

En este escenario, emerge la “nueva clase media”, la cual, empieza a visualizarse como un nicho potencial. Este target cuenta con patrones de consumo distintos, a pesar de que convive con la clase media tradicional.

La “nueva clase media” no conocía categorías como créditos, teatros, etc., a pesar de contar con una mejor capacidad adquisitiva para acceder a estos servicios, por ello, se inicia un proceso de aprendizaje en el consumo y en el entendimiento del estilo de vida. Estos potenciales clientes, ya tienen una idea básica de lo que es un seguro, asociándola a una forma de protección ante una eventualidad con más del 20%. Para ese momento, solo el 14% de los peruanos estaban asegurados y 2 de cada 10 contaban con un seguro privado. El perfil del asegurado era una persona de 45 a 54 años con educación universitaria, con un trabajo dependiente y con un ingreso mensual de más de 2000 soles.

Se descubrió también, grandes oportunidades de atraer a nuevos públicos como los millenials (18 a 35 años), este perfil se caracteriza por estar más conectado con la tecnología. El 99% está conectado todos los días de la semana a internet y además cuentan con un celular Smartphone como principal equipo. El ahorro de tiempo y cercanía son los beneficios más importantes de lo digital.

La confianza se mantenía como un pilar básico en la categoría y esta se convierte en una oportunidad, ya que ninguna de las aseguradoras se destacaba en este territorio. Sumado a ello, estaba la accesibilidad de precios y la personalización.

Para el año 2017 se realizó un estudio de mercado que buscó conocer la imagen y el posicionamiento de la empresa y evaluar sus esfuerzos publicitarios que se realizaban. Se halló que la clase media aumentaba al 41% en Lima. Se demostró que en los segmentos no tradicionales se debía trabajar en las oportunidades, por ello, se identificó que del 80% de la muestra, el 28% fueron trabajadores

independientes, el 21% trabajaban en su casa, el 14% estudiaba, el 8% tenía trabajos eventuales y el 6% eran desempleados. Junto a esto, que las mujeres representaban cerca del 50% de la fuerza laboral y el 25% eran clientas de la Positiva Seguros.

Además, se evidenció que era necesario cambiar la imagen de la marca a una empresa joven, sobre todo si se deseaba posicionar la marca de manera online. Para esto, se requería desarrollar una estrategia de penetración de mercado en 3 niveles; la vinculación, que incluía trabajar con los asegurados de la empresa para persuadirlos a adquirir un nuevo seguro; conversión, trabajar con los asegurados de la competencia para persuadirlos a cambiarse de proveedor de seguros y, la captura, que incluía considerar a los no asegurados para convencerlos de elegir a La Positiva. Con respecto a los no asegurados las prioridades que se debían desplegar estaban enfocadas en acciones para incorporar a personas interesadas en las provincias, ya que según el estudio era cerca del 30% los que escogerían a la empresa como primera opción, y además, considerar a la clase media, la cual se presentaba como un segmento atractivo que no se venía impactando de forma completa, puesto que era un segmento que estaba creciendo, estas personas tenían un alto grado de instrucción y una línea de carrera definida con prioridad de proteger a su familia.

En relación con el producto se debió desarrollar una estrategia ajustada a las necesidades del público objetivo, sencillo de entender, a precio accesible y con beneficios tangibles, además, de un posicionamiento que genere confianza, es decir, que sea transparente y cumpliendo con las promesas y con cercanía, marcando presencia y brindando beneficios constantes.

2.5. Resumen cronológico de funciones

Ingresé a La Positiva Seguros en marzo del 2015 bajo una estructura diferente a la actual, en donde mi labor estaba supervisada por el Apoderado de Canales, quien

reportaba a la Subgerencia de Marketing, quien, a su vez, reportaba a la Gerencia de Marketing. Gracias a mi desempeño y a la nueva estructura de transformación, empiezo a reportar directamente a la Gerencia de Marketing como un canal independiente y a contar con un asistente a mi cargo, equipo a que más adelante se añaden dos perfiles adicionales.

Los primeros proyectos que se me encomendaron y que sentaron las bases para los proyectos futuros fueron la creación de cuatro plataformas o minisites de e-commerce: SOAT, Seguro Viajero, Seguro Hogar y Seguro Vehicular. Además, de la gestión de la marca a nivel digital en las redes sociales y web.

Las estrategias que empleé y actividades que realicé para la gestión fueron las siguientes:

- A. Periodo de transición: durante el 2015 realicé un análisis del contexto de la marca a nivel digital para tomar decisiones. Analicé las estadísticas del mercado en el entorno digital, realicé un benchmark nacional e internacional, generé un diagnóstico de la situación de la marca con la finalidad de proponer oportunidades de mejora en el diseño de la experiencia del usuario en canales digitales, elaboraré un plan de marketing digital con foco en presencia de marca, relacionamiento y generación de leads. Junto con sentar las bases de la gestión digital, eso implicaba oficializar el ecosistema digital, aterrizar la estrategia de comunicación para ese periodo y trabajar en los documentos funcionales de los proyectos. Para lograrlo me apoyé en el equipo de Tecnologías de la Información y en agencias de publicidad, por lo que también realicé un pitch para encontrar los mejores aliados.
- B. Periodo de creación: en el 2016 y 2017, el enfoque estaría en el cambio de imagen de La Positiva Seguros, esto significó la creación de una nueva

identidad digital y de marca desde el entorno digital que luego pasaría a ser la nueva identidad de marca para todos los canales y el lanzamiento al mercado de las primeras plataformas de e-commerce de seguros, para ese año solo una de las aseguradoras contaba con pasarela de pagos insertada y solo para el producto SOAT. Se empezó por identificar las oportunidades crosseling para la diversificación de la cartera de productos, así como de su respectiva propuesta de valor diferenciada. Se elaboró un plan de marketing y comunicación digital de la empresa con foco en innovación, relacionamiento, generación de leads y transacciones, se redefinió el presupuesto del canal digital y se asignaron los esfuerzos a pauta digital según el plan de marketing y comunicación establecida para impulsar la venta digital del SOAT Electrónico, así como de su promoción, logrando incrementar las ventas por el canal digital y hacer de este canal una opción para nuevos públicos.

C. Periodo de despliegue: a finales del 2017 e inicios 2018, el canal digital obtuvo presupuesto independiente y se convirtió en el principal medio para la difusión de todos los esfuerzos de comunicación. Se gestó el relanzamiento del producto Seguro Viajero Internacional en el 2017, a través de la creación de la plataforma transaccional y campañas publicitarias y, después de meses de su activación la iniciativa generó un incremento de 131% en la producción en todos los canales. Al cierre de la gestión, el canal digital aportó el 31% de las ventas y se convirtió en el producto con mayor ROI. Esto generó el desarrollo y supervisión de campañas publicitarias, coordinación permanente con las agencias de medios, relaciones públicas, digital y ATL. Así como, con el equipo de fuerza de venta para el desarrollo end to end comercial.

Además, se realizó el lanzamiento de la nueva web, que sería calificada por expertos como la mejor web del mercado para ese año. En paralelo, se optimizaron las plataformas de e-commerce y se unificaron a la web corporativa, en ese tiempo, fui promotora del contenido y del comité editorial, el cual se instaló permanentemente a partir de la gestión realizada.

De forma inicial, en mi experiencia laboral reportaba mis trabajos al apoderado de canales, el cual era una jefatura, pero con el desarrollo de los proyectos se evidenció las buenas iniciativas y la funcionalidad, de modo que, pasé a reportar al gerente de marketing, ya que la tendencia de esos años demandaba unificar los temas digitales con parte de los lineamientos estratégicos de la empresa. En este periodo de transición realicé dos acciones claves que posteriormente me permitieron alcanzar logros más amplios, el primero fue el asentamiento del tema comunicacional al entorno digital y la creación de cuatro minisites que generaron el aumento de transacciones en los productos de la Positiva Seguros.

Después de este periodo, La Positiva empieza a evaluar sus atributos y valores agregados, ya que según los estudios realizados a percepción de los usuarios se identificaba como una marca antigua, sofisticada y medianamente amigable, y que, además, no generaba afinidad con los millennials. La tendencia internacional demandaba generar cambios de transformación digital en las empresas, por ello, La Positiva empieza a gestionar estos cambios; fusionando dos empresas para iniciar dicha transformación. En este contexto, se estandariza las gestiones de cultura y se crean lineamientos de negocios que cambiaron el enfoque de gestión, en donde las gerencias corporativas buscaron alinear las estrategias bajo una única dirección. Estos primeros pasos se plasmaron en los lineamientos estratégicos claves y con

respondiendo a estos se aterrizaron dos proyectos de importancia para mi persona, de los cuales destacan:

- Web 3.0: se propuso un nuevo portal dinámico, responsable, adaptado a las expectativas del mercado, pero especialmente, pensando en base a las necesidades de los clientes, donde se puede realizar transacciones, compra de servicios y atender consultas.

- Mobility: aplicación móvil que permita al cliente la interacción con diferentes servicios de la empresa, realizar consultas de pólizas, pagos y reportar siniestros.

Estas acciones mostraron a la comunicación digital como un medio que ayuda a tomar mayor presencia y asignar perfiles para liderar diversos proyectos. El rol de la autora mostraba mayor relevancia con la asignación como product owner del proyecto Web 3.0 y stakeholder de marketing para Mobility.

2.6. Acciones claves

Como parte de la transformación digital que iniciaba La Positiva Seguros se realizaron acciones claves que permitieron aplicar un proceso metodológico para analizar y crear soluciones más adecuadas a las ideas de la empresa. Para conseguirlo se empleó el Design Thinking, el cual permitió conocer el punto de partida, levantar necesidades, definir, co-crear y desarrollar las acciones.

El primero paso permitió conocer que La Positiva tenía el reto de implementar un enfoque Customer Experience, donde desde el lado comercial, la meta estaría enfocada en incrementar la venta online de seguros y acercar la consideración de la marca a millenials, esto en un contexto de un proceso de desarrollo de marca paralelo.

Para descubrir el futuro digital fue necesario realizar acciones claves que más adelante fueron el camino de los proyectos ideados.

Análisis de mercado: Se analizó el mercado para comprender las oportunidades y tendencias. Se obtuvieron 6 informes de diferentes empresas.

Benchmark: Se llevó a cabo el benchmarking local y global para entender prácticas de competidores y así, analizar a otros jugadores del mercado para evaluar qué hacer y qué no hacer.

Listening Labs: Se inició conversaciones con los usuarios, mujeres y hombres de 24 a 40 años, clientes y no clientes, para entender sus percepciones y necesidades. Además, se buscó explorar con perfiles extremos para aprender desde otras perspectivas el entendimiento del riesgo, seguridad e incertidumbre.

Estas acciones permitieron descubrir que el asesoramiento personalizado se consolida como una expectativa diferencial del usuario en la categoría; existe una relación directa entre tolerancia al riesgo y dependencia emocional, valoración de incertidumbre, millennials con altos niveles de generación de capital social, la valoración de la confianza y el usuario tiene muchas más necesidades de información de las que espera del canal online.

Otra acción que permitió realizar esta metodología fue la evaluación de los problemas que se generaban en la experiencia y los que evidenciaban 5 puntos de dolor/desconexión. Se conoció que existía una alta incertidumbre, los usuarios no se sentían seguros en los canales digitales que se ofrecían; foco exclusivo de venta, el usuario percibía una relación insegura, exclusivamente financiera, sin que genere confianza y sin tener tratos humanizados; relación fría, los usuarios se sentían distanciados por la aseguradora; poca claridad, percibían poca claridad en los productos que adquirirían; falta de acompañamiento, el usuario tenía bajas expectativas de la satisfacción que iban a tener por la atención en los canales digitales.

En este sentido, se empezó a trabajar por una nueva Positiva que sea representativa, refería a compartir valores y creencias con el usuario, efectiva, donde el contenido que se debía mostrar sea óptima, disponible, trabajar en la accesibilidad de información a través de canales digitales y, formativa, donde se buscaba transmitir conocimiento desde diferentes niveles. Todo esto permitió establecer la personalidad que se quería transmitir, voz y tono, la cual requería enganchar al usuario con el tono y léxico adecuado de comunicación que permitiera mantener una conversación asertiva con los clientes con características de cercanía, simplicidad y frescura, además de ser ágil, conversacional y directa.

2.7. Periodo de transición

Este es el comienzo de la adopción de estrategias digitales para La Positiva Seguros. El primer paso fue definir el ecosistema digital con sus respectivos roles y acciones, autenticar las redes sociales y actualizar contenidos en la plataforma web. Luego de ello, se trazó una estrategia de comunicación que acompañase los esfuerzos orientados a la retención y captación de clientes, este último enfocado en el producto SOAT. La comunicación de la marca iba ganando aprendizaje, ya que el territorio aún no estaba definido, así también la dinámica de publicaciones.

Por otro lado, se inició con el proyecto de los minisites, landings web que estaban orientadas a la transacción on line de productos: SOAT, Seguro Hogar, Seguro Viajero y Seguro Vehicular. Para el mismo se realizó un kick off en donde se definieron los alcances, así como las funciones de los perfiles a involucrar en la gestión. Para este proyecto, se realizó una investigación y se involucró a clientes y no clientes en el testeado de los wireframes.

El desafío de este proyecto radicaba en sintonizar tecnologías y plataformas antiguas con modernas. Por ello, fue de suma importancia el trabajo a detalle en los

documentos funcionales. El primer minisite en publicarse fue el de SOAT y con ello, se realizó la primera campaña completamente digital de La Positiva.

2.8. Periodo de creación

Este proceso comenzó por conocer el ecosistema digital orientado a la experiencia del consumidor, donde se requería trabajar en dos tópicos base; el primero era recordación y consideración del público millennial y la capitalización desde los canales digitales. Para esto se aplicaron lineamientos estratégicos que la empresa definió como ruta general y que, mi área de trabajo utilizó para ofrecer proyectos de acorde a dichos lineamientos:

2.8.1. Lineamientos estratégicos:

- Enfoque en la experiencia del cliente.
- Atracción generacional en millenials.
- Venta y atención on line.
- Procesos estandarizados, automáticos y digitales.

2.8.2. Acciones estratégicas:

- Proyecto web 3.0 y mobility.
- Plan de comunicación.
- Atención multicanal.
- Estrategia digital.
- Campañas publicitarias.

Los esfuerzos que se desplegaron estuvieron orientados a lograr una experiencia óptima para los usuarios a través de activos digitales. El ecosistema digital se organizó de la siguiente manera:

- *Aware*: Captar el interés del público.
- *Consider*: Despertar interés por producto y oferta de valor.

- *Evaluate*: Demostrar y exponer.
- *Decide*: Accesibilidad.
- *Loyalty*: Brindar buen servicio.

Considerando que este sistema se debía mover por los medios pagados, propios y ganados, que incluía la captación por Facebook, Twiter, Web, Blogs, Mailing, Youtube, minisites, Display, Facebook Ads, Googles Adwords, Seo, PR, influenciadores y contenido patrocinado.

Además, gracias a una iniciativa propia, se creó el comité de contenido que tenía como función definir las temáticas a tratar provenientes de las fuentes de contenido que se generaban por el impulso comercial, coyuntura, calendario de eventos y listening digital. Sus objetivos eran generar contenido atractivo, de fácil entendimiento y relevante; conocimiento de atributos de marca y producto, identificando el beneficio diferencial; valorización de atributos; generar conexión con la marca; recomendaciones e identificación. Toda esta gestión del relacionamiento generaba un mensaje unificado y transmedia.

2.8.3. Objetivos y metas de la gestión

El trabajo en esta etapa tuvo los siguientes objetivos:

- Crear una nueva experiencia de navegación.
- Integrar los Minisites y portales que la empresa ofrecía.
- Evaluar nuevas funcionalidades de venta y transacción que agreguen valor al cliente.
- Evaluar la flexibilidad de las plataformas.

Las metas de la gestión tuvieron como propósito recordar dos pilares de trabajo, participación en el público millennial y la capitalización del canal digital.

Para el primero se plantearon hitos de implementación, los cuales fueron generar un nuevo perfil, tono y línea gráfica, nuevas categorías de comunicación en redes, campañas publicitarias, segmentación de la inversión y gestión de la reputación on line. Los indicadores fueron el crecimiento del target millennial en las plataformas digitales, número de interacciones en las plataformas digitales por el target. Las metas fueron incrementar en 10% de usuarios millennials y en un 5% su interacción.

En cuanto a la capitalización del canal digital, los hitos de la implementación fueron definir flujos de atención al cliente, protocolo de crisis, preguntas frecuentes y contenidos educativos, landings de prospección, plataformas de venta on line. Los indicadores fueron la generación de leads y ventas, cantidad de datos prospectos y número de categoría de consultas y quejas. Por último, las metas se propusieron para migrar la atención en un 30% de autogestión e incrementar en un 20% la prospección.

2.8.4. Componentes del proyecto

La creación de productos digitales permitió gestionar y generar canales digitales para el relacionamiento, atención, prospección y captación; adaptados a las exigencias del mercado y a las necesidades de los usuarios. Se tuvo como componentes:

- Ofrecer información fácil de entender
- Confiabilidad y seguridad
- Jerarquías de información
- SEO y SEM
- Redes sociales
- Analítica gestión web
- Diseño responsable

- Diseño orientado a la experiencia del usuario.
- Atención al cliente.
- Captación de prospectos.
- Integración portales actuales
- Portal prevención

2.9. Periodo de despliegue

Desde que la empresa desplegó sus esfuerzos para alcanzar los lineamientos estratégicos, supuso que todas las áreas debían contribuir a alcanzarlos. En este periodo, mi persona pasó a ser la responsable del canal digital que estaba en el área de marketing, a la participación y liderazgo de los siguientes proyectos.

Los proyectos presentados se dividieron en anteproyectos y proyectos, y los lineamientos estratégicos que siguieron fueron los siguientes:

- Diversificación de los negocios.
- Rentabilidad sostenible de los negocios.
- Eficiencia en los gastos.
- Adecuada solvencia patrimonial.
- Gestión eficiente de proyectos.
- Gestión del IoT.
- Sistemas modernos y funcionales.
- Data e información oportuna y confiable.
- Gestión y transferencia del conocimiento.
- Desarrollo del Talento y puestos claves.

El trabajo se planteó en el marco de los lineamientos estratégicos a largo plazo, como el posicionamiento de la marca la cual debía ser moderna e innovadora, con enfoque en la experiencia del cliente, contando como características fundamentales

ser simple, ágil y transparente, la venta y atención online debe representar entre el 10% y 15% del total, clientes millenials, siendo en esos años el 30% de clientes millenials y trabajar en proceso estandarizados, automatizados y digitales.

Los focos de la gestión para los proyectos futuros fueron los pilares de la gestión. Se aplicó la diversificación de los negocios, rentabilidad sostenible, eficacia de los gastos, adecuada solvencia, enfoque en la experiencia del cliente, atracción en generación millennials, venta y atención online, posicionamiento de la marca, procesos estandarizados, automatizados y digitales, sistemas modernos de funciones, información oportuna, gestión transferencia del conocimiento y desarrollo del talento.

2.9.1. Proyecto Web 3.0

Como se explicó líneas arriba, los cambios plantearon objetivos transversales, donde se buscaba mantener la vigencia de la marca en el mercado mediante una nueva identidad y plataformas que permitan generar relacionamiento, atención, prospección y captación.

2.9.1.1. Objetivos

El proyecto Web 3.0 tuvo como propósito crear una web corporativa que esté acorde a las exigencias del mercado y que se adapte a las necesidades de los usuarios, así como a sus ciclos de vida, para que sea el principal activo de la aseguradora. El proyecto requería trabajar en la marca para modernizar la imagen de la compañía sobre la base de un portal corporativo innovador, responsive y que tenga como centro al cliente; analítico, donde se plantee conocer todas las interacciones del usuario con la web para entender su comportamiento e identificar oportunidades y debe ser funcional, de modo que se buscaba implementar procesos digitales para los *stakeholders* como las transacciones, consultas y compra de servicios.

Los componentes del proyecto que se buscaron explorar fueron los siguientes:

- Información fácil de entender.
- Confiable y seguro.
- Jerarquías de información.
- Redes sociales.
- Analítica gestión web.
- Diseño responsable.
- Diseño orientado a la experiencia del usuario.
- Atención al cliente.
- Captación de prospectos.
- Integración de portales actuales.
- E-commerce.
- Portal de autogestión de clientes.
- Portal de autogestión de clientes.
- Crossselling.

2.9.1.2. Actividades

El alcance del proyecto se basó en tres puntos claves; crear una nueva experiencia de navegación, implementar la web corporativa en la plataforma IBM autoadministrable, integrar el minisite y portales actuales. El proceso del plan de trabajo implicó realizar una investigación para desplegar acciones como el definir objetivos, levantar información (estudios de mercado, benchmark, tendencias, análisis de performance, inventario de los contenidos), entrevistar a stakeholders y entrevistar a usuarios para concluir con el entregable de ofrecer el reporte y análisis de la información levantada.

El segundo proceso, fue definir el rol estratégico del producto, con acciones como la síntesis y análisis de la información, definición del proceso de compra y barreras, Customer Journey Map, Opportunity Canvas, definición de oportunidades, definición de la propuesta de valor, definición de la visión del producto y definición de posibles soluciones, tuvo como entregable la presentación de validación estratégica del producto. El tercero fue conocer el concepto visual donde se plasmó la arquitectura de la información (inventario de los contenidos, flujos de navegación y wireframes) y definición de conceptos visuales (referencias visuales, primera versión del diseño, mockups, interacción, prototipo) y tuvo el entregable de la presentación del concepto y producción del diseño prototipo.

2.9.2. Proyecto Mobility

En el año 2017 se creó el área de transformación digital y asumí el cargo de usuario líder de marketing. Este proyecto me permitió dirigir los aspectos de la aplicación para que todo responda a los objetivos planteados, asegurando que todos los pasos se enfoquen a lograr las metas. Este fue un proyecto que buscó desarrollar una aplicación para clientes y así crear valor agregado, con metodologías ágiles y de rápido prototipo.

2.9.2.1. Objetivos

Mobility tuvo como objetivo desarrollar una aplicación móvil para clientes que sea un valor agregado de la empresa, con una metodología ágil y de rápido prototipo. Las dimensiones que se contemplaron para este proyecto fueron las siguientes:

- Histórico de clientes
- Reporte de siniestros
- Centros de atención.
- Beneficios.

- Chat.
- Renovación y venta.
- Cobranza y pago.
- Pólizas y coberturas.
- Programas de fidelización.
- Seguro médico.
- Vehículos.
- Viajeros.
- Accidentes personales.
- SOAT
- Vida individual
- Sepelio
- Hogar
- Centra de emergencias
- Parqueos libres
- Rentas vitalicias

2.9.2.2. Actividades

Como primero paso el proyecto se dividió en anteproyecto y proyecto. La primera parte implicó conocer lo siguiente:

1. *Problem hunting*, se buscó problemas B2C en la empresa.
2. Rankear: identificar problemas en función del impacto económico.
3. Design thinking: buscar soluciones al problema seleccionado.
4. Desarrollo ágil de la primera versión para iPhone
5. Testear con usuarios para afinar el producto
6. Desarrollo ágil de la segunda versión para iPhone

7. Portar aplicación a Android

Así mismo, implicó conocer el perfil del cliente y su relación con los medios tecnológicos, el tiempo que le dedicaban y la conectividad móvil. Según las investigaciones de mercado que se realizaron, se evidenció que la distribución del tiempo que los millennials pasaban con su teléfono móvil se distribuía que la muestra pasaba 95 min. mensajando, 49 min. enviando correos electrónicos, 39 min. viendo videos, 38 min. interactuando en Facebook, 35 min, leyendo diversos contenidos, 27 min, escuchando música, 19 min. jugando y 17 min. interactuando en Instagram. Con los resultados se buscó identificar el *insight* apropiado para ingresar al mercado de forma disruptiva y ganar un espacio en el día a día de las personas.

El perfil del cliente para este proyecto era el 74% del sexo masculino, con edades entre los 18 a 24 años (2%) y 25 a 35 años (20%). Se halló que existía un aumento de uso de Smartphone, representando el 58% en la población de 24 a 35 años. Junto a esto, se recopiló información sobre la conectividad a nivel nacional y se halló que el 93,4% de los hogares en el Perú tenía acceso a un teléfono móvil.

El posicionamiento web implicaba realizar un primer contacto del usuario con la marca, la cual tenía que caracterizarse por la simplicidad, experiencia y la comunicación entre una interfaz limpia y estructura ágil. El entorno que demostraron las investigaciones dio a conocer que el mayor enfoque de táctica y comunicación debe darse en el segmento de los jóvenes entre los 25 a 35 años, ya que eran los usuarios a quienes se les brindaría un servicio y atención on line con inmediatez, donde el tiempo de respuesta debía ser ágil ante un comentario o reclamo recibido.

2.10. Beneficios obtenidos

Los beneficios que resultaron posicionaron la marca, lo que permitió generar ingresos a través de los medios digitales. Además, se logró atraer millennials, enfocar

la experiencia del cliente, incrementar ingresos, cambiar de canal de atención y se trabajó en una permanente consulta y medición de las métricas y estadísticas para implementar mejoras. Durante la propuesta se ofrecieron prototipos de interfaz, evaluación business por medio de un modelo Canvas, identificación del *insight* más apropiado para ingresar al mercado, indicadores cuantitativos y cualitativos que incluían conocer el número de ratio de uso de la APP, la experiencia del cliente, su nivel de satisfacción, usabilidad y el número de transacciones.

Este trabajo permitió consolidar mi puesto y mi trabajo ante un grupo de personas que inicialmente encontraba limitantes en las propuestas planteadas. Se logró dar la personificación, es decir brindar personalidad a la marca de La Positiva. Toda la gestión se realizó bajo el marco de la transformación digital, donde se buscó conocer el ciclo de vida del usuario, para sintonizar aquellos momentos en los que conectaba y desconectaban con la marca. Esto permitió intervenir en los momentos que conectaban, logrando definir las oportunidades como empresa y así poder estar presentes con las personas en su ciclo de vida con los productos que se ofrecía.

Al identificar y definir la necesidad del usuario, se halló que ellos necesitaban un *coach*, es decir crear un prototipo de persona que los ayude a tomar decisiones. Por ello, se creó un perfil que ayudará en el proceso de comunicación por un canal seguro y confiable, con una imagen amigable y una personificación que logré el contacto directo. Después, se realizó una estrategia de comunicación en todos los medios estudiados y masivos que el grupo de estudio utilizaba de forma frecuente, todo con la finalidad de establecer categorías y temas que apuntaban a resolver necesidades y cuestionamientos que se conocían de las investigaciones previas.

Se logró gestionar de una forma efectiva con aliados previamente identificados para realizar cambios en la empresa y así poder aterrizar las estrategias y objetivos de la marca, además de validar los entregables que se planteaban.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo de competencias ha sido y será una de las exigencias profesionales más importantes de la actualidad. La transformación digital de la comunicación requiere de ciertas competencias como el diálogo intercultural, el compromiso ético, trabajo en equipo, pensamiento sistémico y otros. El conocimiento teórico en la formación universitaria evidenció que las capacidades digitales son parte de las competencias profesionales del siglo XXI. La aplicación e integración de las nuevas tecnologías cambia la forma de trabajar y gestionar los procesos, además mejora la eficiencia y descubre nuevas oportunidades de negocios. Por ello, en la presente monografía la transformación digital se presentó como un medio estratégico que permitió generar cambios tecnológicos en la organización, la innovación y creatividad fueron los pilares del trabajo que La Positiva Seguros empezaba a aplicar en el rubro, permitiendo considerar a un grupo de clientes potenciales que no se acercaban a nuestros servicios, para alcanzar esto se aplicó el conocimiento adquirido en mi formación universitaria, como la elaboración de planes de marketing, análisis estadístico y de mercado y, planificación de estrategias que generen innovación y relacionamiento. En ese sentido, el fortalecimiento de las capacidades y competencias digitales tendientes a la innovación es un reto y una oportunidad para los jóvenes profesionales.
2. Una organización moderna es también aquella que usa eficazmente los recursos y posibilidades que brindan las tecnologías y a las nuevas formas de ofrecer servicios y productos enfocados en el cliente. Vale la pena recordar

que la tecnología no es, en esencia, ni buena ni mala. Su valoración está basada en el uso que se haga de ella. Cerrar las puertas a la innovación digital equivaldría, en la práctica, a aceptar que irremediablemente la vigencia de una compañía en el mercado tiene los días contados. La reestructuración de las áreas ofreció nuevas oportunidades de visibilidad de trabajo, esto permitió explorar, experimentar, investigar y convencer sobre las nuevas dinámicas de interacción en el mercado. Precisamente, las capacidades vinculadas a la innovación digital están facilitando que las marcas corporativas por medio de sus departamentos de marketing puedan expresarse en un lenguaje publicitario de vanguardia. Así lo exige el mercado y la formación profesional actual.

3. Todo negocio requiere de un equipo, y dentro de este a una persona que se encargue de la comprensión y apoyo de las necesidades de todos los usuarios, al igual que del buen funcionamiento del grupo humano y la optimización de sus resultados. Se trata del Product Owner y su rol estratégico de ser alguien que pueda escuchar diferentes voces y conectar con diversas sensibilidades con el propósito de que el producto o el servicio que se ofrece. Este rol demostró ser parte principal en todos los años de trabajo que realicé en la empresa, ya que el buen liderazgo para desarrollar una coordinación permanente, supervisar personal y campañas publicitarias y afianzar un equipo de fuerza para vender el plan de contenidos y el mote editorial, se evidenció en los resultados que la empresa necesitaba. Es así que, el puesto que se ocupó se caracterizó por convertir a una personal que supo leer las complejas y no siempre claras señales del mercado y los consumidores. Además, en el

contexto de la reestructuración, aunado a mi desempeño laboral, se me ofreció ser Product Owner en la empresa y una de las primeras actividades que realicé fue la renovación completa de la web, brindando un medio dinámico, centrado en el usuario y adaptado a las necesidades de búsquedas con canales de compra de servicios, consultas y transacciones. Es evidente que me hubiese sido imposible renovar el sitio web de la corporación sin el conocimiento y las estrategias relacionadas con las capacidades de innovación digital. Esta última es una tendencia también en el mercado laboral, es decir, se necesitan profesionales capaces de saber escuchar a los diversos nichos de consumidores.

4. En la actualidad, los gustos y preferencias de los consumidores se caracterizan por ser mucho más sofisticados e, inevitablemente, mucho menos leales a una marca. Por ese motivo, las empresas afrontan la imperiosa necesidad de innovar y de diseñar programas o intervenciones que les permitan recuperar de forma constante y sostenible la lealtad de sus clientes. Si no se consigue eso, será muy difícil que la empresa pueda ser rentable y consiga mantenerse vigente en el mercado. En el marco de proyectos y soluciones digitales que desarrollaba la empresa, como la creación de su laboratorio de innovación LAB+, pude ser parte de diferentes actividades, uno de ellos fue ser usuario líder en una aplicación para realizar consultas de productos y, el más importante para mi labor, fue proponer, como parte de un concurso interno, la implementación de un canal de WhatsApp para atender al cliente de productos Seguro Viajero y Seguro Vehicular y, en el año 2017 se gestó el relanzamiento del producto Seguro Viajero Internacional que permitió la creación de la

plataforma transaccional y campañas publicitarias, lo que generó un incremento de 131% en la producción en todos los canales y el alcance del 31 % de ventas para la empresa. Estas iniciativas fueron un logro individual que afianzó la fidelización de los clientes, mejorando la comunicación y asistencia en incidentes. En efecto, esa comunicación ya no se realiza en los canales convencionales. Hoy por hoy, las redes sociales conforman un ámbito estratégico para el posicionamiento de la marca cooperativa. Soplan nuevos vientos en nuevos territorios y sin las capacidades de innovación digital todo se pondrá cuesta arriba para los profesionales y las compañías que los contraten.

5. Las Tecnologías de Información y Comunicación han configurado prácticamente una nueva realidad, debido a la rapidez y la magnitud con que han sido implementadas. Tanto es así que numerosos autores desde la comunicación y el marketing se refieren a una auténtica revolución digital donde tecnología es un recurso de utilidad general muy ligado a la nueva economía interconectada, este es un escenario global nunca antes percibido. Se definió un nuevo concepto de marca y se estableció un concepto de comunicación sólida, todo en el marco del ecosistema digital. Es así, que empecé a desarrollar un trabajo continuo y estructurado que aportaba a La Positiva Seguros a seguir vigente en el mercado; en todas estas gestiones participé con iniciativas y actividades que fueron aplicadas y apoyadas por la empresa. Será imposible perder de vista que en el contexto digital las transformaciones no radican sustancialmente en las tecnologías en sí, sino en

la inversión para el progreso de capacidades digitales que tendrán que articularse con la estrategia corporativa.

6. El uso de herramientas digitales ha implicado un mayor acceso a la creación y distribución de información, pero también se registra un nuevo escenario que, lamentablemente, tiene cada vez más brechas para ciudadanos y consumidores: las TIC no han acortado las diferencias sociales existentes, sino que las han ahondado. Se presentaron múltiples desafíos como profesional y uno de ellos fue la brecha tecnológica generacional. Fue muy difícil presentar ideas innovadoras a un grupo de personas que seguías una línea tradicional y era renuente a cambios significativos. Uno de los desafíos fue plantear la forma de abordar la situación de una comunicación efectiva con perfiles que no estaban alineados al tema de la innovación, demostrando con hechos e indicadores de retorno de inversión todas las propuestas para empezar a trabajar. Se demostró que en todos los aspectos se puede innovar, pero en el caso de las empresas, siempre existirán barreras. Por ello, resulta importante trabajar bajo un entorno beneficioso, donde se pueda ganar y se acepte sin dramatismos equivocarse. Habría que tener cuenta que las relaciones con las tecnologías digitales están mediadas por la localización geográfica, el género, el grado de instrucción y la edad.

REFERENCIAS

- Alos-Simo, L., Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A., Verdu-Jover, A., Gomez-Gras, J., Gomez-Gras, J. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Ind. Manage. Data Syst.* 117(2), 382–397.
- Andrade, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de marca ciudad. *Rev.esc.adm.neg;* 80. (1),1-15.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1457>
- Arango, C. (2019). *Centennials: Generación sin etiquetas*. Editorial Jorge Tadeo Lozana.
- Arapakis, M. Lalmas, B., Cambazoglu, M., Marcos, J. (2014). User engagement in online news: under the scope of sentiment, interest, affect, and gaze *J. Assoc. Inf. Sci. Technol.*, 65 (10), 1988-2005.
- Barfoed, E. (2019). *Digital Clients: An Example of People Production in Social Work*. *Inclusion Social;* 7(1), 196-206.
<https://www.cogitatiopress.com/socialinclusion/article/view/1814/1814>
- Berman, S. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24, 10.1108/10878571211209314
- Bijmolt, T. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research* 13 (3), 341 –356.
- Biro, R.y Correia, S. (2020). A consumer engagement systematic review: synthesis and research agenda. *Spanish Journal of Marketing;* 24 (3), 1-25.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-01-2020-0021/full/pdf>

- Businnes. (2021). *Identify your target market*. Business Gov.
<https://business.gov.au/marketing/identify-your-target-market>
- Camilleri, M. (2017). *Market Segmentation, Targeting and Positioning*. Springer Link.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49849-2_4
- Carcary, M., Doherty, E. y Conway, G. (2016). A dynamic capability approach to digital transformation—a focus on key foundational themes. In: 10th European Conference on Information Systems Management. *Academic Conferences and publishing limited; 1(2)*, 20- 28.
- Castro Benavides, L., Tamayo, J., Arango, M., Branch, J. y Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors (basel, Switzerland); 20(11)*. 10.3390/s20113291.
- Catlin, T., Lorenz, J., Sternfels, B. y Willmott, P. (2017). *A roadmap for a digital transformation*. Finance Services, Boston.
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>.
- Chaffey, D. (2018). *Digital Marketing*. Pearson.
<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-1yGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=digital+marketing+&ots=XiRr9VmL31&sig=vs4yRV8V-nm6ogvqUBNEfPSUhz4#v=onepage&q=digital%20marketing&f=false>
- Chiu, A. y Reyes, D. (2018). *La transformación digital de once empresas en el Perú*. Conecta.
<https://books.google.com.pe/books?id=HuV8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=transformaci%C3%B3n+and+digital+and+empresas&hl=es->

419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=transformaci%C3%B3n%20and%20digital%20and%20empresas&f=true

Chiu, A. y Reyes, D. (2018). *Revolución.PE: la transformación digital de once empresas en el Perú*. Penguin Random House.
<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.616386&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Chouyluam, S., Wannapiroon, P. y Nilsook, P. (2021). Creative Design Thinking Learning Model Integrated Immersive Experiential Marketing to Enhance Digital Entrepreneurs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*;12 (1).
<http://www.ijtef.org/vol12/689-L1013.pdf>

Clemente, G. y Marano, P. (2020). The broker model for peer-to-peer insurance: an analysis of its value. *Geneva Pap Risk Insur Issues Pract*; 45, 457- 481.
10.1057/s41288-020-00165-8

D'albergaria, F. y Cunha, V. (2017). Theoretical Model of Engagement in the Context of Brand Communities. *Brazilian Business Review*; 14 (1), 86-107.
<https://www.scielo.br/j/bbr/a/WzRhQVCGWZby6S4dbffKqh/?lang=en>

Datum (2018b). *Generación Z. La nueva generación en formación*.
https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/GeneracionZ.pdf

Datum. (2018). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?*
https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

De la Peña, J. y Cabezas, M. (2015). *La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Gestión 2000.
<https://books.google.com.pe/books?id=bQoCAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=transformaci%C3%B3n+and+digital+and+empresas&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwibvrzr_YDyAhW4GLkGHbbiDhEQ6AEwA3oEACAc
QAg#v=onepage&q=transformaci%C3%B3n%20and%20digital%20and%20e
mpresas&f=false

- Eigenraam, A., Eelen, J., Van Lin, A., Verlegh, P. (2018). A Consumer-based Taxonomy of Digital Customer Engagement Practices. *Journal of Interactive Marketing*; 44 (1), 102-121.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996818300495>
- Flores J., Hernández, M. y Garay, R. (2020). Tecnologías de información: acceso a internet y brecha digital en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*; 25 (90), 504-518.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559007/29063559007.pdf>
- Gambetti, R.C., Biraghi, S., Schultz, D. y Graffigna, G. (2016). Brand wars: consumer – Brand engagement beyond client–agency fights. *Journal of Strategic Marketing*; 24 (2), 90-103.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. y Emrich, O. (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*; 95 (13), 9-19.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435919300247>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. y Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Q. Executive* 15(2), 123–139.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*; 19 (7), 555-573.
- Hollebeek, L., Glynn, M. y Brodie, R. (2014). Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*; 28 (2), 149-165.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017.*

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

IPSOS. (2019). *Generaciones en el Perú.*

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-02/generaciones-05.pdf>

Javornik, A. y Mandelli, A. (2012). Behavioral perspectives of customer engagement: An exploratory study of customer engagement with three Swiss FMCG brands. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*; 19 (1), 300-310.

Kalinina, L., Zelenskaya, I. y Trufanova, S. (2018). Algorithm for Determining Target Markets for the Sale of Agricultural Products Produced in the Region. *Advances in Economics, Business and Management Research*; 114 (1), 1-4.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* Pearson
<http://www.leo.edu.pe/wpcontent/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

Krasonikolakis, I., Tsarbopoulos, M. y Yong, T. (2020). Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation? *Journal of general management*; 46 (1).
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0306307020937883>

Kumar, V. y Pansari, A. (2014). *The Construct, Measurement, and Impact of Employee.*

Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S. y Dalla, I. (2017). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*; 47 (4). 10.1007/s11747-017-0565-2

- Kurakayev, A. (2020). *Desing thinking for digital transformation. University of applied sciences.*
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335468/Adlan%20Kurakayev.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lalmas, M., O'Brien, H. y Yom-Tov, E. (2014). Measuring User Engagement. *Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services, November; 6 (4), 1-132.*
<https://doi.org/10.2200/S00605ED1V01Y201410ICR038>
- Liu, J., Liao, X., Huang, W. y Liao, X. (2019). Market segmentation: A multiple criteria approach combining preference analysis and segmentation decisión. *Omega; 83 (1), 1-13.*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048317306503>
- Lumbreras, J. (2019). *Claves para la transformación digital en las empresas peruanas.* Perú Top. <https://ptp.pe/wp-content/uploads/2019/03/transformacion-digital-1.pdf>
- Mafra, E. (2011). *Engagement: guía completa del concepto y por qué es clave en tu Marketing.* Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-engagement/>
- Mel, S. y Campo, J. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce. Integración de las estrategias digitales.* ESIC. https://books.google.com.pe/books?id=hh0DEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+digital&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20digital&f=true
- Mendoza, M. (2016). Engagement: A Marketing Perspective. *Cust. Need. And Solut; 1, 52-67.* <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40547-013-0006-4.pdf>

- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Plan nacional de competitividad y productividad 2019-2030. Documento Resumen.*
https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf
- Moreno, J. (2016). *Transformación digital.* Elearning S. L.
https://books.google.com.pe/books?id=bm12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=transformaci%C3%B3n+digital&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=transformaci%C3%B3n%20digital&f=true
- Morgan, J. (2016). *Generation Z and the 6 forces shaping the future of business.*
<https://www.inc.com/jacob-morgan/generation-z-and-the-6-forces-shaping-the-future-of-business.html>
- Naranjo, F. (2017). *Transformación digital: negocios y personas.* Comunica Web.
https://www.google.com/search?btnG=Buscar&q=transformaci%C3%B3n+digital&biw=681&bih=615&tbm=bks&sxsrf=ALeKk02siWYLjBqYwCnxfnMQ7QipP_dVog%3A1627316504975&ei=GOH-YMPVOvnb1sQPspG8iA4
- Navarro, A. y Pavillard, C. (2017). *Desafíos y oportunidades en el marco de la transformación digital. La industria de seguros.*
https://kioscoganamas.com.pe/wp-content/uploads/2017/11/LaPositiva_PresentacionCongresodelInnovaci%C3%B3nFinanciera.pdf
- Ngamvichaikit, A. (2021). Leveraging Design Thinking for Pharmaceutical Digital Marketing. *Asian Journal of Business Research*; 11 (1).
<https://www.magscholar.com/ajbr/ajbrv11n1/ajbr210102.pdf>

- O'Brien, H., Cairns, P. y Hall, M. (2018). A practical approach to measuring user engagement with the refined user engagement scale (UES) and new UES short form. *International Journal of Human-Computer Studies*; 112 (1), 28-39.
- O'Brien, H., Cairns, P. y Hall, M. (2018). A practical approach to measuring user engagement with the refined user engagement scale (UES) and new UES short form. *International Journal of Human-Computer Studies*;112 (1), 28-39.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1071581918300041>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020). *Perspectivas económicas de América Latina 2020: transformación digital para una mejor reconstrucción*.
<https://books.google.com.pe/books?id=o0kQEAAAQBAJ&pg=PA332&dq=transformaci%C3%B3n+digital+and+Per%C3%BA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjpi7WgkoHyAhWkqZUCHcN6AZsQ6AEwA3oECAsQAg#v=onepage&q=transformaci%C3%B3n%20digital%20and%20Per%C3%BA&f=true>
- Porter, M. y Heppelmann, J. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*; 23(1), 97-114.
- Preciado, C., Vargas, J. y Gilsanz, A. (2019). Engagement: bibliometric analysis. *Nova scientia*; 10 (21), 524-551.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203359541026>
- Ramírez, M. (2020). Transformación digital e innovación educativa en Latinoamérica en el marco del COVID-19. *Campos virtuales*; 9(2), 121- 149.
- Rasool, A., Ahmad, F. y Islam, J. (2020). Customer engagement in the digital age: a review and research agenda. *Curr Opin Psychol*; 36, 96-100.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32599394/>

- Roberts, C. y Alpert, F. (2010). Total customer engagement: Designing and aligning key strategic elements to achieve growth. *Journal of Product and Brand Management*; 19 (3), 198-209.
- Sainz, J. (2016). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=2joTEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA296&dq=marketing+digital&ots=TZ4a9_gNBJ&sig=ZrljfVaB7Qihxy0BQz1BBNklbAk#v=onepage&q=marketing%20digital&f=true
- Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships and social media. *Management Decision*; 50 (2), 253 – 272 .
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kR3EDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=marketing+digital&ots=KliHOv24qY&sig=DmBtrz9bPbY4bGbEtK3PMaYXxLM#v=onepage&q=marketing%20digital&f=true>
- Sivarajah, U., Iraní, Z. y Weerakkody, V. (2015). Evaluating the use and impact of Web 2.0 technologies in local government. *Government Information Quarterly*, 32 (4), 473-48. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.004>
- Sousa, M. y Rocha, A. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future generation computer systems*; 91 (1), 327-334. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167739X18311191>
- Stoeckli, E., Dremel, C. y Buebernickel, F. (2018). Exploring characteristics and transformational capabilities of Insurtechs innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*; 28, 287– 305. [10.1007/s12525-018-0304-7](https://doi.org/10.1007/s12525-018-0304-7)

- Toledo, V. (2017). *La Positiva inicia su transformación digital*. DCD.
<https://www.datacenterdynamics.com/es/features/la-positiva-inicia-su-transformaci%C3%B3n-digital/>
- Ulloa, C. (2018). *Los Millennials frente al espejo Tecnología, jóvenes y educación*. UDLA Ediciones.
- Venkatraman, A. (2017). Training Strategies for Time Series: Learning for Prediction, Filtering, and Reinforcement Learning. *Carnegie Mellon University*; 1 (2).
10.1184/R1/6724037.v1
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y. y Bhattacharya, A. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*; 2. (2), 1-16.
- Verrhoef, P., Reinartz, W. y Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*; 13(3), 247– 255.
- Vivek, S., Beatty, S. y Morgan, R. (2012), Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase, *Journal of Marketing Theory and Practice*; 20 (2), 122-146.
- Voorhees, C., Fombelle, P., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsoon, A. y Sousa, R. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*; 79, 269-280.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317301364>
- Young, A. (2017). From Digital Divide to Facebook Divide, Reconstruct Our Target Market Segments with Facebook Native and Facebook Immigrant. *Jaipuria International Journal of Management Research*; 3(1) 8-18.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2983729

ANEXOS



PROPUESTA COMERCIAL EQUIPO & COSTOS

WORKS

7.- PROGRAMACIÓN Y SERV. VARIOS (PRODUCT & SERVICE DESIGN)

Alcances:

Investigación
Arquitectura & Site Map
Design Concept
Sketches & Test con usuarios
Wireframes Alta Fidelidad & Marcaciones
Test con usuarios
Diseño Interfase & Maquetación
Programación e Integración
Quality Control & Puesta en línea
Quality Control & SetUp Analytics

Duración: Depende de tipo de proyecto

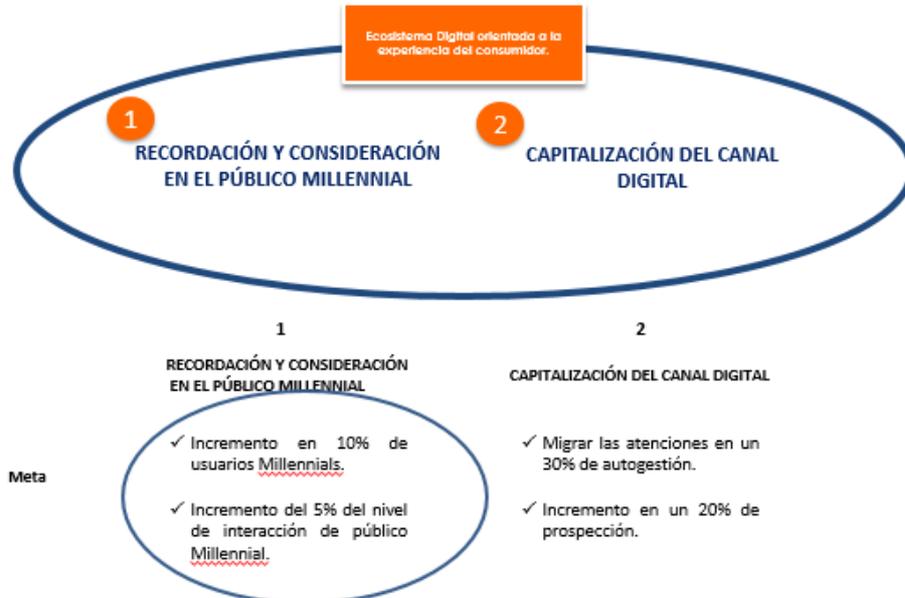
Equipo: Ideal

Lider de CX
Estratega de CX
Lider de UX
Diseñadores (UX & UI)
Project Manager
Lider de TI
Programador Front-End
Programador Back-End

* LIQUID busca participar en este tipo de proyectos no solo a nivel de desarrollo tecnológico; sino durante todo el proceso: desde la estrategia hasta la puesta en línea y seguimiento del mismo.

LIQUID

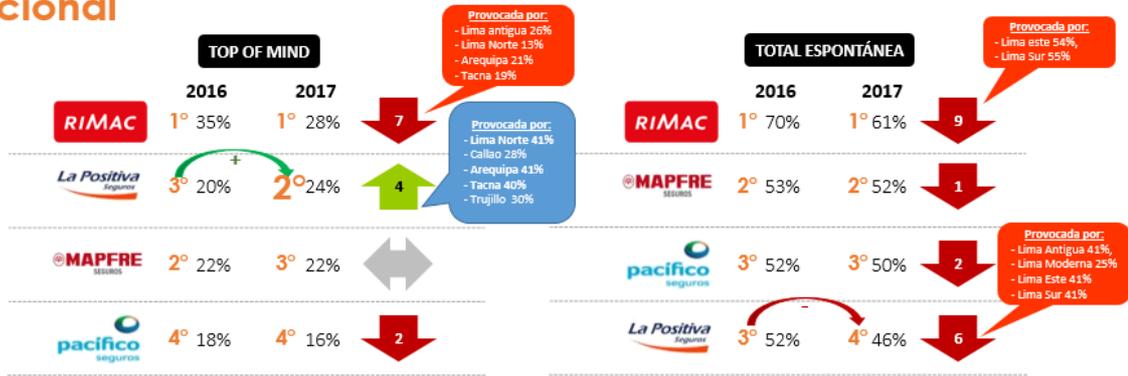
GESTIÓN DIGITAL



La Positiva
Seguros

La Positiva mejora TOP OF MIND, Provocada por: Arequipa y Tacna principalmente
Pasando del 3° al 2° lugar

Nacional



* > reducción en TOM: Rímac (7ptos.)
* La Positiva mejora ubicación por Provincias (Arequipa, Tacna) y Lima Norte

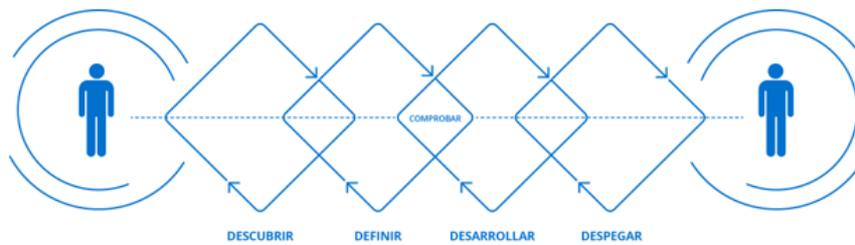
* Todos reducen en el indicador
* > reducción en Awareness Rímac y La Positiva (9 y 6 ptos. respectivamente)
* Las ubicaciones se mantienen

Base 2017: 1260
Base 2016: 1260



Metodología LIQUID.

Para conseguirlo, hemos creado un proceso propio basado en metodologías como el Design Thinking, que nos permite analizar y encontrar la solución más adecuada, así como testada y replanteada constantemente.



LIQUID

LinkedIn: Pool de talentos globales



610M+ Members worldwide

+2 New members per second

Metodología cuantitativa

Técnica	Encuestas en hogares																		
Público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres entre 18 y 65 años de edad. NSE A, B, C1. No asegurados: Personas que no cuenten con un seguro privado o menor a un año. Asegurados (al menos durante 1 año): Personas que tomaron la decisión de la contratación del seguro privado que poseen (no necesariamente son los que pagan) de La Positiva y otras empresa (No Essalud, No AFP, No Corredores tipo Falabella, si SOAT y EPS) 																		
Diseño muestral	Probabilístico																		
Muestra	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ciudad</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Lima</td><td>300</td></tr> <tr><td>Arequipa</td><td>160</td></tr> <tr><td>Trujillo</td><td>160</td></tr> <tr><td>Chiclayo</td><td>160</td></tr> <tr><td>Tacna</td><td>160</td></tr> <tr><td>Huancayo</td><td>160</td></tr> <tr><td>Piura</td><td>160</td></tr> <tr><td>Total</td><td>1260</td></tr> </tbody> </table> <p>El INSE de los participantes se ha determinado mediante la fórmula de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM).</p>	Ciudad	Cantidad	Lima	300	Arequipa	160	Trujillo	160	Chiclayo	160	Tacna	160	Huancayo	160	Piura	160	Total	1260
Ciudad	Cantidad																		
Lima	300																		
Arequipa	160																		
Trujillo	160																		
Chiclayo	160																		
Tacna	160																		
Huancayo	160																		
Piura	160																		
Total	1260																		
Error muestral	±5.66% para Lima y ±7.75% para cada provincia para un nivel de confianza del 95%.																		
Ámbito geográfico	Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Tacna, Huancayo y Piura.																		
Fechas de campo	Del 15/09/2017 al 04/10/2017																		

Metodología cuantitativa

Público objetivo



18 y 65 años de edad.



NSE A, B, C1



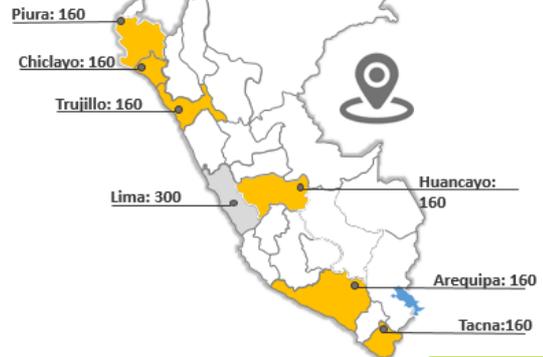
Asegurados (al menos durante 1 año): Personas que tomaron la decisión de la contratación del seguro privado que poseen (no necesariamente son los que pagan) de La Positiva y otras empresa (No Essalud, No AFP, No Corredores tipo Falabella, si SOAT y EPS)



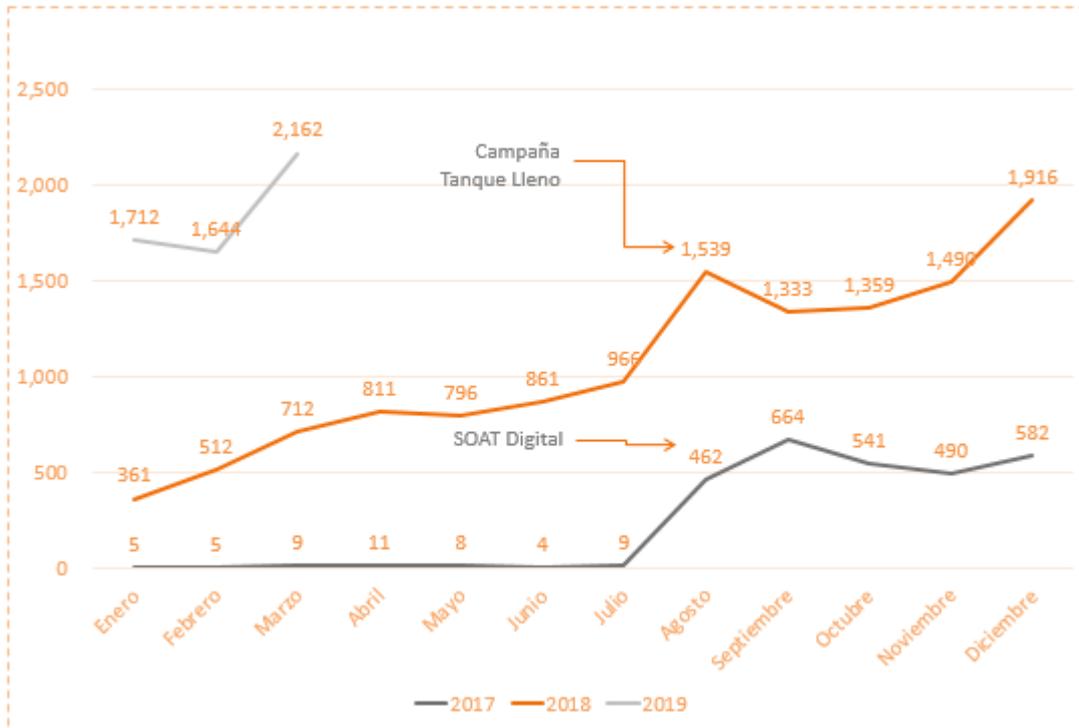
No asegurados: Personas que no cuenten con un seguro privado o menor a un año.



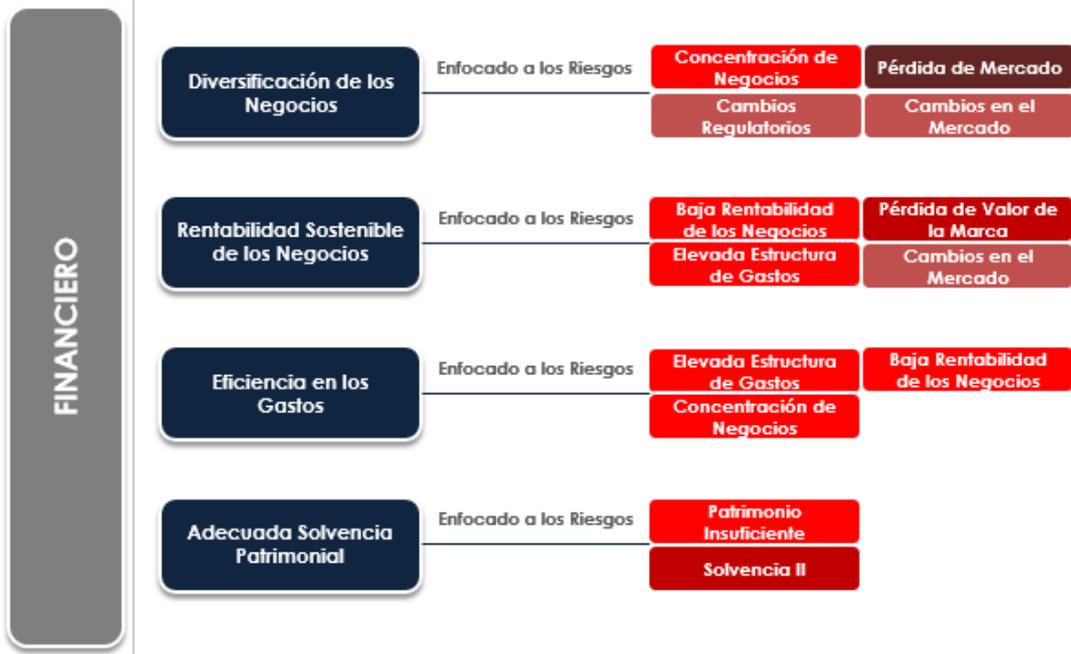
Muestra



Total de Ventas - SOAT (Minisite + Conversacional)



LINEAMIENTOS ENFOCADOS AL RIESGO



Este manual tiene como finalidad brindar las herramientas necesarias para generar una adecuada y consistente aplicación de la marca.

Introducción

La imagen corporativa de una empresa es percibida por las personas de distintas formas, a través de las cuales se identificará el desempeño y valores de la institución dentro de la sociedad.

Este manual de identidad muestra los fundamentos gráficos que comunican de manera consistente los valores de Positiva.

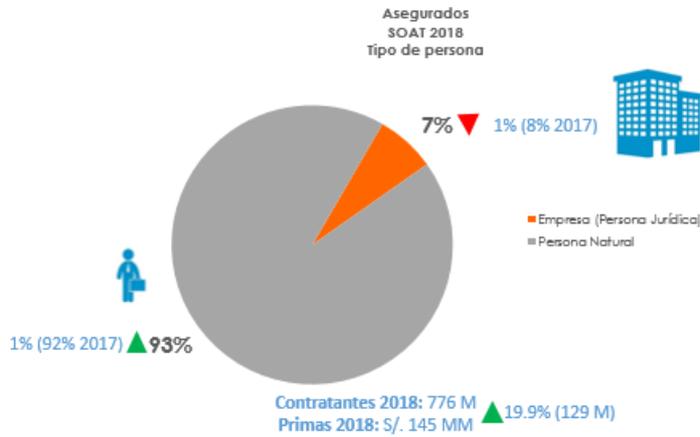
Si bien estos valores son captados día a día en el comportamiento de las personas que laboran en la empresa, también son transmitidos en cada pieza de comunicación visual que esta posee.

El consistente y oportuno uso de este manual, nos permitirá proyectar una imagen que reafirme nuestra identidad y al mismo tiempo nos distinga de los demás.

Contacto, horarios de atención, mail, teléfono, direcciones con google maps.

Atención al cliente	Reclamos	<p>Información según temáticas relacionadas a los principales reclamos.</p> <p>Reportar un reclamo.</p> <p>Seguimiento del reclamo.</p> <p>Contactos de emergencia.</p> <p>Para este espacio se requerirá un administrador independiente que será asignado al área de SAC. Aquí podrán visualizar los reclamos por fecha de ingreso, usuario, situación actual (atendido, pendiente, cerrado), se podrá filtrar por temáticas y hacer estadísticas, además, de descargar todos los reclamos en excel.</p>
	Chat	Habilitado bajo un horario de atención. Se puede hacer filtros por temáticas previamente.
	Contactos	Directorio por oficina.
	Consultas	Faqs. / ¿Qué hacer si...
Oficinas y Puntos de venta	Información de oficinas	atención, mail, teléfono, direcciones con google maps.
Consulta de asesor	Asesores	<p>El usuario identificará la temática de atención que necesita. Es así, que se le habilitará los perfiles de asesores disponibles; el usuario podrá revisar el perfil de cada uno, foto, intereses y expertise.</p> <p>El usuario tiene la posibilidad de enviarle su contacto con el detalle de lo busca, esto será remitido en un mail al asesor, quien se pondrá en contacto con el usuario.</p> <p>Se contará con un administrador independiente para este espacio, el cual podrá actualizarse.</p>

| Contratantes SOAT 2018: Tipo de persona



Producción:
PJ 2018: S/. 26.6 MM (18%)
PN 2018: S/. 118.4 MM (82%)

PN: Persona natural
PJ: Persona Jurídica



INFORMACIÓN CONFIDENCIAL - Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización de La Positiva Seguros y Reaseguros - covisiah *0*

OBJETIVO 2017 GESTION DE DIGITAL - MARKETING



Lineamientos Estratégicos

Enfoque en la experiencia del cliente

Atracción en generación millennial

Venta y atención online

Procesos Estandarizados, Automatizados y Digitales

Acciones Estratégicas

Proyecto web 3.0 y mobility

Plan de comunicación

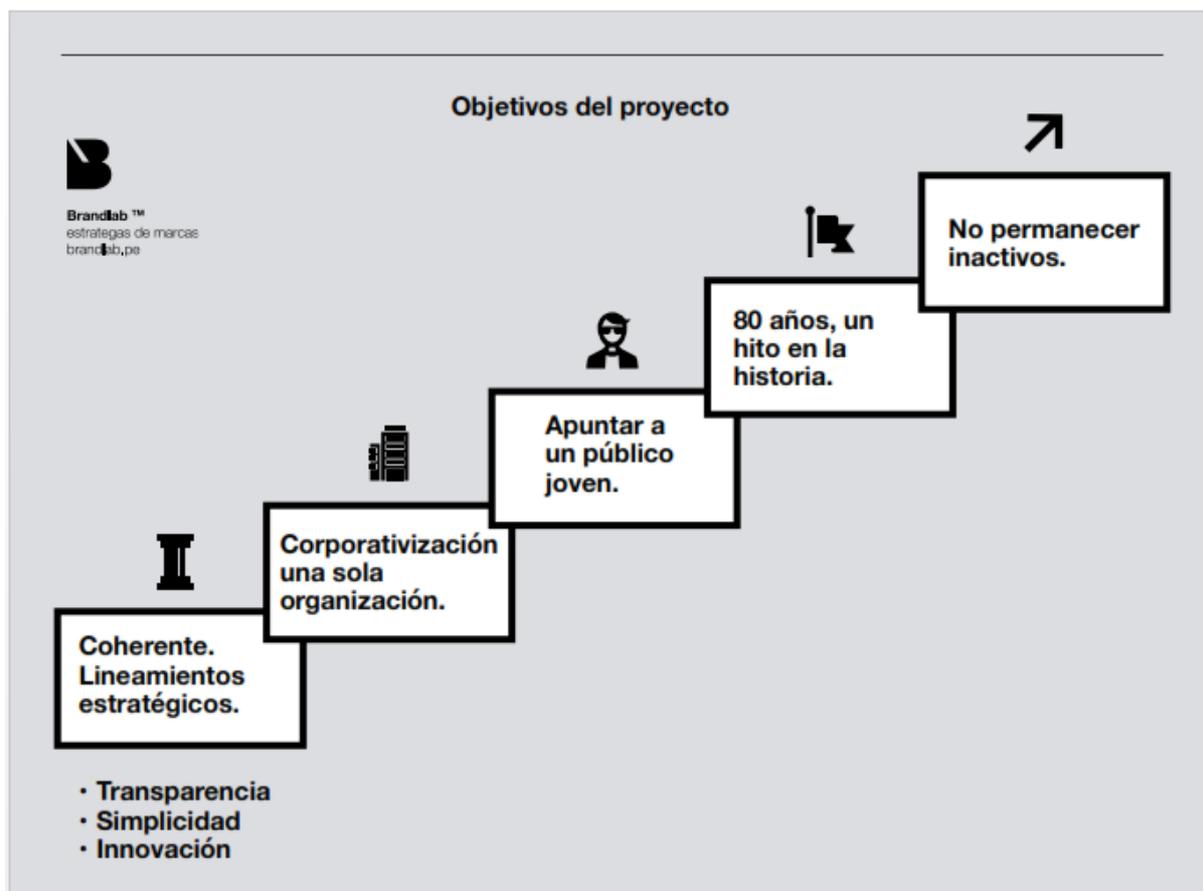
Atención Multicanal

Estrategia Digital

Campañas Publicitarias



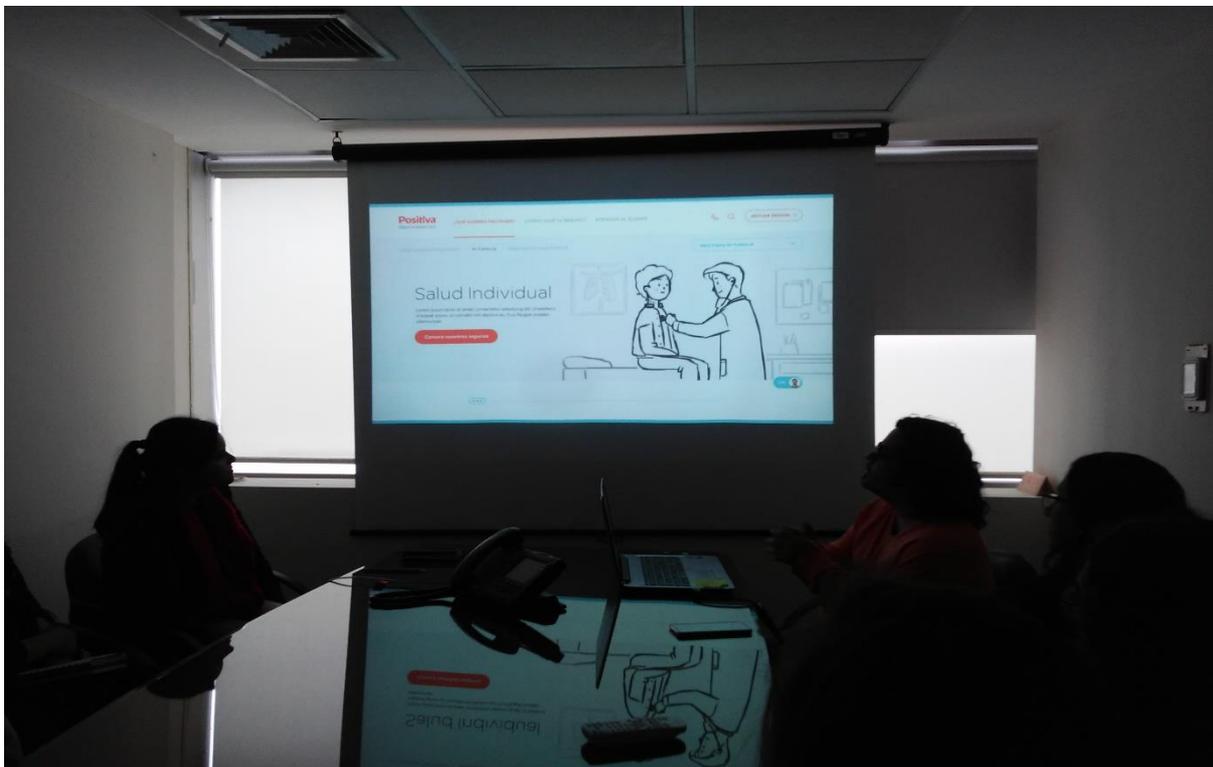
ETAPA	OBJETIVO	ACCIONES	TÁCTICOS	PLATAFORMA	INVERSIÓN	PRIORIZACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
1	BRANDING / Promover una adecuada recordación de marca en medios digitales.	Consolidar nuestros canales con una apariencia y comunicación unificada.	Definición de roles por cada canal.	Aplica para todos los canales digitales.	Fee	Alta	Digital y LIQUID.	1 semana.
1			Consolidación del naming: La Positiva Seguros generales y vida.	Aplica para todos los canales digitales.	Cotizar	Media	Comunicaciones, Digital y LIQUID.	2 semanas.
1			Personalización manual de cabeceras, imagen de fondo, banners, avatares y publicaciones con la imagen de marca que	Aplica para todos los canales digitales.	Fee / Cotizar	Baja	Digital y LIQUID.	4 días.
1			Optimizar descripciones de biografía de los perfiles y las portadas de	Redes sociales (Facebook, Twitter y Youtube).	Fee	Baja	Digital y LIQUID.	1 semana.
1			Enfoque de acciones bajo un mismo objetivo, compartir con todos los	Aplica para todos los canales digitales.	Gestión	Baja	Digital	3 días.
3		Integrar nuestros canales para generar una experiencia de marca consistente.	Administración de plataformas bajo una misma tecnología (EM).	Aplica para todos los desarrollos.	Cotizar según proyecto.	Alta	Transformación digital, Digital y TI.	Según los proyectos.
3			Insertar cuentas de contacto en todas las	Aplica para todos los desarrollos.	Cotizar según proyecto.	Media	Transformación digital, Digital y TI.	Según los proyectos.
2			Alineación de comunicación en la administración externa de	Whatsapp y LinkedIn (Vida y Generales).	Cotizar	Baja	Digital, SAC, PRHH y LIQUID.	3 semanas.
3		Amplificar la exposición de marca.	Participación en CompararBien como patrocinador para un mejor posicionamiento.	Web externa.	Cotizar	Baja	Digital.	3 semanas.
1			Definir hashtag oficiales de marca para publicaciones corporativas o de	Aplica para todos los canales digitales.	Fee	Baja	Digital y LIQUID.	1 semana.
2			Crear contenido y campañas Transmedia.	Aplica para todos los canales digitales.	Fee / Cotizar	Alta	Digital y LIQUID.	Según las campañas.
2			Posicionamiento SEO para nuestras plataformas	Aplica para los desarrollos y redes.	Fee / Cotizar	Media	Transformación digital, Digital, LIQUID y TI.	4 semanas.
3			Habilitar opciones para compartir.	Aplica para los desarrollos y redes.	Cotizar	Baja	Transformación digital, Digital, LIQUID y TI.	2 semanas.



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS



La Positiva
Seguros





Pequeñas acciones, grandes resultados

Prevenir te guiará hacia la tranquilidad. Aquí te compartimos unos consejos de nuestros asesores.

¿Qué exámenes médicos debo hacerme a los 30?

Conoce cuáles son. ¡Con prevención todo es mejor!



2 DE 3



CONSEJO POR CLAUDIA RÍOS MI SALUD

CONOCE MÁS

¿Choque leve? ¡Repórtalo por Whatsapp!

Escríbenos al **986 304 629** para poder brindarte la mejor atención.

Quiero saber más



Estamos para ayudarte
☎ (01) 211 0212

OFICINA PRINCIPAL
Calle Francisco Masías 370,
San Isidro, Lima 27

[Ver oficinas y agencias](#)

NOSOTROS

Conócenos
Construyendo el cambio
Directorio y Gerencias
Trabaja con nosotros
Sala de Prensa

TRANSPARENCIA

Indemnizaciones SOAT por muerte
pendientes de pago
Derechos del asegurado
Portal del usuario SBS
Términos y Condiciones
Reportes de Transparencia
Artículo 30 Ley 27181

PRIVACIDAD

Política de Privacidad
Política de Privacidad Usuarios
Plataforma Virtual (WhatsApp)
Protocolo y Derechos ARCO
Principales Terceros con acceso a Datos
Personales
Cartilla Informativa de Videovigilancia

ACCESOS DIRECTOS

Compra de vehículos siniestrados
SBS
SMV
Portal de Prevención
Talleres y Clínicas
INDECOPI
SUSALUD
Herederario Seguro - APESEG

ATENCIÓN AL CLIENTE

Contactanos
Guía de Pagos
Ubica tu Oficina, Agencia o Punto
de Venta
Afiliate a la Póliza Electrónica
Comprobante de Pago
Electrónico
Preguntas Frecuentes

 LIBRO DE RECLAMACIONES



Copyright © 2018 La Positiva. Todos los derechos reservados.

MINISITE www.seguroviajero.pe



Lanzamiento oficial
27 de Junio 2016

Inversión: S/. 30,343.00

Reduce costos
de recursos

Venta ágil
2 minutos

Póliza electrónica
automatizada

Seguridad en
compra virtual

MINISITE www.soatlapositiva.com.pe



Lanzamiento: 22 Junio 2016

Inversión: S/. 30,343.00

Proceso de compra
Semi-digitalizado

Seguridad en
compra virtual

Sincronización para
delivery de
certificado SOAT

Preparado para
inicio de SOAT
DIGITAL – Envío de
Data a Ministerio



BOTÓN PRIMARIO

- INACTIVO: 25% (000000), 000000, 000000, 000000
- NORMAL: 25% (000000)
- HOVER: 25% (000000)
- HOVER: 25% (000000)

BOTÓN SECUNDARIO

- INACTIVO: 25% (000000), 000000, 000000, 000000
- NORMAL: 25% (000000)
- HOVER: 25% (000000)
- HOVER: 25% (000000)

BOTÓN NEGATIVO

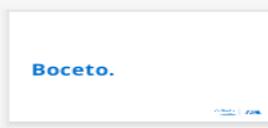
- INACTIVO: 25% (000000), 000000, 000000, 000000
- NORMAL: 25% (000000)
- HOVER: 25% (000000)
- HOVER: 25% (000000)



61



62

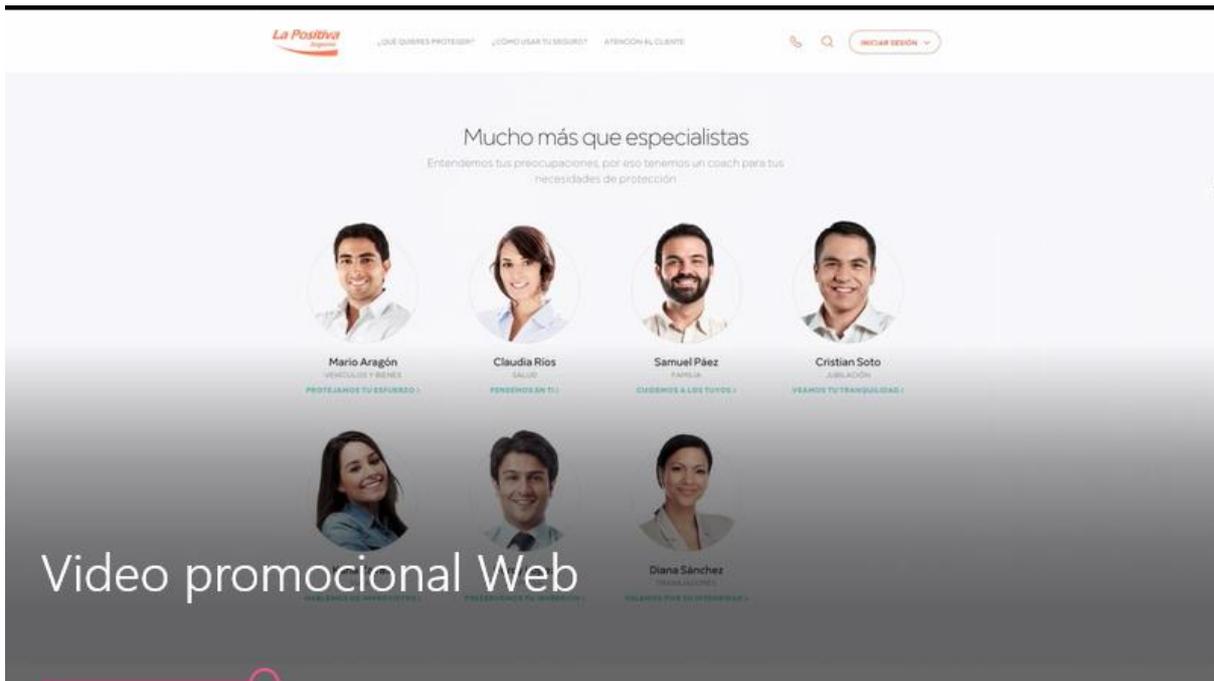


63



64





¿Choque leve? ¡Repórtalo por Whatsapp!

Escríbenos al **986304629** para poder brindarte la mejor atención.

Quiero saber más



Estamos para
ayudarte
☎ (01) 211 0211

OFICINA PRINCIPAL
Calle Francisco Pizarro 370,
San Isidro, Lima 27

Ver Oficinas y Agencias

NOSOTROS

Quiénes somos
Desarrollo de talento
Directivos y Gerencias
Trabaja con nosotros

TRANSPARENCIA

Decisiones del asegurador
Polizas del contrato DDT
Técnicas y Condiciones
Reportes de Transparencia

LIBRO DE RECLAMACIONES

ACCESOS DIRECTOS

Campaña de verificación de siniestros
SOL
SOL
Formulario de Reclamación

ATENCIÓN AL CLIENTE

Canal de atención
Oficina de Atención al Cliente
Oficina de Atención al Cliente
Programa de Reclamación

